



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



EVALUATION

Evaluación de las Actividades de Manejo y Mitigación de Conflictos en Perú

Noviembre 2015

Este estudio ha sido elaborado a solicitud de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) de manera independiente por un equipo de evaluadores liderado por Raúl Andrade, consultores de Partners for Global Research and Development LLC (PGRD) bajo contrato No. AID-527-C-13-00002.

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MANEJO Y MITIGACIÓN DE CONFLICTOS EN PERÚ

Revisión 17 Diciembre, 2015

Equipo Evaluación

Andrade Ciudad, Raúl

Caballero Martín, Víctor

Maguiña Ugarte, Daniela

Legonía Córdova, Emilio

Icumina Gambini, Fabiola

Las opiniones aquí expresadas pertenecen al equipo de evaluación y no reflejan necesariamente la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica.

CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo.....	9
Finalidad y Preguntas de la Evaluación.....	9
Antecedentes	9
Metodología de la Evaluación	10
Hallazgos y Conclusiones	10
Executive Summary.....	14
Purpose and Evaluation Questions	14
Projects' Background	14
Methodology.....	15
Findings and Conclusions	15
Objetivos y Preguntas de la Evaluación	19
Antecedentes de los Proyectos.....	20
CRS I – Mitigación de Conflictos y Desarrollo en la Amazonía.....	23
CRS 2 – Uso de Recursos Naturales y Mitigación de Conflictos en Territorios Indígenas en Madre de Dios.....	24
CARE – Proyecto DIALOGA	26
SER – Mujeres Indígenas Aportando a la Gestión de Conflictos en sus Territorios y Participando en los Procesos de Consulta Previa	28
Metodología de la Evaluación y Limitaciones.....	30
Instrumentos	31
Muestra	32
Cobertura Geográfica y Estrategia para la Realización de Trabajo de Campo	33
Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones.....	35
Hallazgos.....	35
Síntesis de Resultados.....	35
¿El Diseño de los Proyectos Responde a las Necesidades y a la Problemática de los Conflictos?	48
¿Cuál es la Contribución de los Proyectos en el Fortalecimiento de las Capacidades y en la Formación de Espacios de Diálogo?	50
Cambios Actitudinales en la Población	51
Contribución en la Generación de Espacios de Diálogo.....	52
¿Qué Factores Favorecieron o Limitaron el Logro de los Resultados?.....	54

Factores que Favorecieron el Logro de Resultados	54
Factores que Limitaron el Logro de Resultados	55
¿Cuán Eficientes han sido los Proyectos?	57
¿Cuán Sostenibles han sido los Proyectos y sus Actividades?	59
¿Cuáles son las Lecciones Aprendidas de cada uno de los Proyectos?	62
Conclusiones	63
Recomendaciones	65
Anexos	68
Anexo 1: Statement of Work	69
Anexo 2: Marco Conceptual de la Evaluación	97
Anexo 3: Taller de Validación de Instrumentos	105
Anexo 4: Instrumentos de Recolección de Datos	108
Anexo 5: Hallazgos por Proyecto	135
Anexo 6: Gráficos de Likert.....	149
Anexo 7: Trabajo de Campo	157
Anexo 8: Plan de Recomendaciones	166
Anexo 9: Declaraciones de no conflicto de interés	184
Anexo 10: Bibliografía y Documentación Revisada.....	187

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Proyectos del fondo P2P evaluados	22
Cuadro 2. Marco conceptual de análisis del ciclo del proyecto	31
Cuadro 3. Preguntas para la elaboración de instrumentos.....	32
Cuadro 4. Distribución de entrevistas y grupos focales.....	33
Cuadro 5. Actores destacados.....	34
Cuadro 6. Preguntas orientadoras	104
Cuadro 7. Tabla de valoraciones	153
Cuadro 8. Organización de los evaluadores	157
Cuadro 9. Fechas de viajes realizados	157
Cuadro 10. Lista de entrevistados - CARE.....	159
Cuadro 11. Lista de entrevistados – SER	160
Cuadro 12. Lista de entrevistados – CRS 1	160
Cuadro 13. Lista de entrevistados – CRS 2	161
Cuadro 14. Proyecto Dialoga en Arequipa.....	161
Cuadro 15. Proyecto SER en Pucallpa	162
Cuadro 16. Proyecto CRS 2 en Puerto Maldonado (Madre de Dios).....	162
Cuadro 17. Proyecto CRS1 en Santa Clotilde, Distrito de Napo (Loreto)	163
Cuadro 18. Entrevistas	164
Cuadro 19. <i>Focus group</i>	164
Cuadro 20. <i>Cronograma de entrevistas y focus groups</i>	165
Cuadro 21. Resumen de hallazgos y su vínculo con las recomendaciones	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Marco de resultados de la estrategia CDCS (2012-2016).....	21
Gráfico 2. Datos generales, resultados específicos y componentes CRS 1 (región Amazónica).....	23
Gráfico 3. Datos generales, resultados específicos y componentes CRS 2 (Madre de Dios)	25
Gráfico 4. Datos generales, resultados específicos y componentes CARE	27
Gráfico 5. Datos generales, resultados específicos y componentes SER	29
Gráfico 6. Niveles de logro - CRS 1	37
Gráfico 7. Niveles de logro - CRS 2	40
Gráfico 8. Indicadores, resultados esperados y resultados reportados CRS 2	41
Gráfico 9. Niveles de logro - CARE.....	43
Gráfico 10. Indicadores, resultados esperados y resultados reportados CARE.....	44
Gráfico 11. Indicadores, resultados esperados y resultados reportados SER	46
Gráfico 12. Resultados de indicadores – SER	47
Gráfico 13: Progresión esperada	97
Gráfico 14. Matrix Anderson y Olson	98
Gráfico 15. Marco conceptual	102
Gráfico 16. Instrumentos presentados	105
Gráfico 17. Principales causas del conflicto - CRS 1	136
Gráfico 18. Principales causas del conflicto - CRS 2	137
Gráfico 19. Principales causas del conflicto - CARE	138
Gráfico 20. Principales causas del conflicto SER.....	139
Gráfico 21. Matriz de Anderson y Olsen esperada.....	143
Gráfico 22. Matriz de Anderson y Olsen lograda.....	144
Gráfico 23. Causas de conflictos observadas - CRS 1.....	149
Gráfico 24. Causas de conflictos observadas - CRS 2.....	149
Gráfico 25. Causas de conflictos observadas - CARE	150
Gráfico 26. Causas de conflictos observadas - SER.....	150
Gráfico 27. Logros observados – CRS 1	151
Gráfico 28. Logros observados – CSR 2.....	151
Gráfico 29. Logros observados – CSR 2.....	152
Gráfico 30. Logros observados – SER.....	152
Gráfico 31. Niveles de relevancia de los proyectos.....	153
Gráfico 32. Recursos disponibles – CRS 1	154
Gráfico 33. Recursos disponibles – CRS 2	155
Gráfico 34. Recursos disponibles – CARE.....	155
Gráfico 35. Recursos disponibles – SER	156
Gráfico 36. Niveles de contribución de los proyectos.....	156
Gráfico 37. Resumen de problemas encontrados y vínculo con recomendaciones.....	173

ACRÓNIMOS

AIDSESP	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
APS	<i>Annual Program Statement</i>
CDCS	Estrategia de Cooperación de los Estados Unidos para el Desarrollo del Perú
CEAS	Comisión Episcopal de Acción Social
CMM	Oficina de Manejo y Mitigación de Conflictos de USAID/DCHA
CONAP	Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú
CRS	<i>Catholic Relief Services</i>
DCHA	Oficina para la Democracia, Conflictos y Asistencia Humanitaria de USAID
FECONAMNCUA	Federación de Comunidades Nativas del Medio Napo, Curaray y Arabela
FECONAU	Federación de Comunidades Nativas del Ucayali y Afluentes
GDMDS	Grupo de Diálogo y Desarrollo Sostenible
GF	Grupo Focal
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
LABOR	Asociación Civil LABOR
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINEM	Ministerio de Energía y Minas
OD	Objetivo de Desarrollo
ONAMIAP	Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú
ONG	Organización No Gubernamental
ORDEMI	Organización Regional de Mujeres Indígenas de la Región Ucayali
P2P	<i>People - to – People</i>
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PGRD	<i>Partners for Global Research and Development</i>
SER	Servicios Educativos Rurales
SoW	<i>Statement of Work</i>
USAID	<i>United States of America Agency for International Development</i>

Resumen Ejecutivo

Finalidad y Preguntas de la Evaluación

La presente evaluación se da en el marco de la estrategia de cooperación de USAID, y tiene por objetivo evaluar las actividades de los proyectos de mitigación de conflictos ejecutados por Catholic Relief Services (CRS), CARE Perú y Servicios Educativos Rurales (SER) durante los años 2011-2015. Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

1. Identificar lecciones aprendidas, sobre prevención y mitigación de conflictos con un enfoque *People-to-People* (P2P).
2. Proporcionar evidencia de logros de los proyectos financiados.
3. Identificar problemas, necesidades no atendidas y resultados inesperados de los proyectos evaluados.
4. Evaluar la contribución de los proyectos a la gestión de espacios de diálogo.

Asimismo, los objetivos específicos están asociados a la evaluación de la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos, y a la identificación de las lecciones aprendidas de los mismos en el marco del enfoque P2P.

La idea es que la información recogida pueda ser usada por USAID, como entidad cooperante, para la toma de decisiones respecto de continuar apoyando las actividades de mitigación de conflictos en Perú bajo un enfoque de P2P.

La evaluación se realiza en el marco de las siguientes preguntas:

1. ¿El diseño de los proyectos responde a las necesidades y a la problemática de los conflictos?
2. ¿Cuál es la contribución de los proyectos en el fortalecimiento de capacidades y en la formación de espacios de diálogo?
3. ¿Qué factores favorecieron o limitaron el logro de los resultados?
4. ¿Cuán eficientes han sido los proyectos?
5. ¿Cuán sostenibles son los proyectos y sus actividades?
6. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de cada uno de los proyectos?

Antecedentes

Desde el 2004, la Oficina de Manejo y Mitigación de Conflictos de USAID Washington (DCHA/CMM) implementó un fondo concursable compuesto por pequeñas donaciones destinadas a actividades de mitigación de conflictos. Estas convocatorias o *Annual Program Statement* (APS) tuvieron por finalidad financiar actividades o proyectos que se sirvan del enfoque *People-to-people* (P2P) para congregarse a representantes de los grupos afectados por el conflicto y lograr que interactúen eficazmente en un espacio seguro.

En términos simples, el enfoque P2P consiste en juntar representantes de grupos que se encuentran en conflicto para que interactúen entre sí en torno a intereses en común, en un espacio seguro y neutral, de tal manera que se creen oportunidades para que estos representantes inicien un proceso de comprensión mutua, confianza y empatía, que permita que sus conflictos se transformen o resuelvan pacíficamente.

Se evaluaron cuatro intervenciones realizadas en la Amazonía y la región Andina, por organizaciones que trabajan el tema de prevención y mitigación de conflictos. Las intervenciones buscan contribuir a la cultura de diálogo, así como desarrollar capacidades a través de un clima de confianza entre los actores posiblemente involucrados en conflictos relacionados a industrias extractivas.

A pesar de la heterogeneidad de los contextos intervenidos, en todos los casos el enfoque fue el de aplicar la metodología P2P en contextos caracterizados por conflictos sociales relacionados con el uso de recursos naturales y con el desarrollo de actividades en industrias extractivas (minería, petróleo y gas).

Metodología de la Evaluación

La metodología aplicada fue de carácter cualitativo. Sin embargo, en la medida en que hayan estado disponibles de fuentes secundarias, también se han utilizado indicadores cuantitativos (para esta evaluación no estaba contemplada la recolección de información cuantitativa primaria).

Se utilizó la técnica de triangulación, basada en la combinación y uso de distintas fuentes y datos, para darle un mayor orden, análisis y sentido a la investigación. Así, se realizaron entrevistas a implementadores o proveedores, y a actores locales (entre los que estaban organizaciones de la sociedad civil y funcionarios del sector público); y grupos focales dirigidos a beneficiarios o usuarios de los proyectos. La información recopilada a través de dichas técnicas se complementó con la revisión de los documentos a los que el equipo evaluador ha tenido acceso, por cada proyecto evaluado.

Hallazgos y Conclusiones

De este modo, a partir de las preguntas planteadas se han obtenido los siguientes hallazgos:

1) ¿El diseño de los proyectos responde a las necesidades y a la problemática de los conflictos?

- El diseño de los proyectos responde parcialmente a las causas y los problemas de los conflictos sociales.
- Abordan directamente la falta de capacidades y el escaso diálogo para la mitigación de conflictos, como una de las carencias que impiden que estos se transformen o mitiguen pacíficamente.
- Sin embargo, los proyectos no han considerado los procedimientos gubernamentales o trámites administrativos (por ejemplo, procesos de titulación o

de ordenamiento territorial), cuya ineficiencia favorece que los conflictos se profundicen. Estos temas no han sido considerados ni en el diseño de las actividades de capacitación ni han sido discutidos en los espacios de diálogo.

2) ¿Cuál es la contribución de los proyectos en el fortalecimiento de capacidades y en la formación de espacios de diálogo?

- La contribución principal de los proyectos se puede resumir en que: i) se ha generado un cambio de actitud y de comportamiento de los beneficiarios con relación a hacer frente a los conflictos locales y cotidianos, y ii) se han generado capacidades para el diálogo, aunque de manera limitada.
- Por otro lado, se observó una contribución limitada en la generación de espacios de diálogo. Aquellos espacios implementados por los proyectos no han sido institucionalizados, de manera que los beneficiarios no continúan realizando estas reuniones como buena práctica ante la aparición de un conflicto; a pesar de que conocen de las ventajas que pueden traer para el proceso de diálogo.

3) ¿Qué factores favorecieron o limitaron el logro de los resultados?

- Los principales factores que favorecieron el logro de resultados, fueron: (i) la coyuntura social y política nacional en la que se producen estos proyectos, que incluye a la conflictividad social como un tema prioritario; (ii) la alta demanda por todo tipo de capacitación que ayude a resolver las necesidades locales de las comunidades nativas; y (iii) la existencia de un proceso de diálogo previo a la aparición de los proyectos.
- Mientras, los principales factores limitantes han sido: (i) la falta de previsión de contar con socios estratégicos que aseguren alcanzar los resultados esperados; (ii) la falta de involucramiento del Estado, en sus diferentes niveles de gobierno (local, regional y nacional), importante de identificar en el diagnóstico para el diseño de actividades y para la sostenibilidad de los resultados; (iv) la falta de visión estratégica para convocar como beneficiarios a un espectro más amplio de actores centrales para conseguir los resultados esperados del proyecto y asegurar su sostenibilidad en el tiempo, y (v) la insuficiente capacidad para reconocer la heterogeneidad de los beneficiarios del proyecto. Se considera también que en la etapa inicial no se ha desarrollado un diagnóstico fino, que permitiera incorporar elementos para el diseño de contenidos de las capacitaciones y para facilitar la ejecución.

4) ¿Cuán eficientes han sido los proyectos?

- Los beneficiarios recibieron exitosamente las capacitaciones, más fueron incapaces de replicar los conocimientos adquiridos, ya que no contaban con la preparación necesaria para hacerlo, por lo que los cambios se dieron a un nivel más bien personal.
- La cantidad de servicios informales presentes en las localidades de la selva (de transporte, alimentación, etc.) y la movilización de distancias largas pueden haber impedido un mejor uso y control de los recursos financieros.

5) ¿Cuán sostenibles son los proyectos y sus actividades?

- Los proyectos no identificaron ni implementaron una estrategia de sostenibilidad de sus actividades y consecuentes resultados.
- Una mayor participación de entidades del Estado podría haber contribuido a la eficacia y la sostenibilidad de los resultados esperados, en la medida en que existiera voluntad política.
- Las capacitaciones generaron cambios positivos a nivel individual con respecto a la mejora de las capacidades de los beneficiarios sobre capacidades de dialogo, más no hubo éxito en que estos replicaran las capacitaciones en sus comunidades.

6) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?

- La elaboración de un diagnóstico deficiente influye negativamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- La estrategia de involucramiento de actores del Estado es importante para la viabilidad de los proyectos, su sostenimiento y la evaluación de los mismos objetivos principales, tales como la mitigación de conflictos.
- Es importante la experiencia y presencia con la que cuenta el socio ejecutor en la zona.
- Mejor caracterización de la población beneficiaria del proyecto, en especial si son de condición vulnerable.
- Selección y diseño de indicadores que aproximen de la mejor manera el impacto de los proyectos.
- Importancia de la difusión de resultados y visibilidad de los proyectos.

Las conclusiones de la presente evaluación son las siguientes:

1. El enfoque P2P en el contexto peruano no es suficiente para la mitigación y transformación de conflictos en el país ya que la mayoría de los conflictos en Perú están también relacionados con factores institucionales y legales.
2. Por la misma razón, el diseño de los proyectos responde solo de manera parcial a las necesidades y problemáticas reales de los conflictos.
3. El principal efecto de las actividades llevadas a cabo en el marco de los proyectos evaluados se refleja en el ámbito de cambios actitudinales en los beneficiarios, como resultado de las capacitaciones; no obstante, éstos se dan básicamente a nivel familiar e individual. No se dan a un nivel más agregado.
4. Los proyectos han contribuido a la generación y fortalecimiento de capacidades para el despliegue de espacios de diálogo. Esto se vio reflejado en una mayor comprensión y entendimiento de los beneficiarios sobre el conflicto y sobre derechos que tienen alrededor del tema territorial y comunal indígena, principalmente. Su contribución en términos de generación de espacios de diálogo ha sido más limitada.

5. Entre los factores favorecedores para el logro de resultados se pueden mencionar: i) coyuntura social y política nacional, que justifica la presencia de iniciativas hacia la solución de conflictos; ii) la alta demanda por todo tipo de capacitación que ayude a resolver las necesidades locales de la población beneficiaria; iii) en el caso de CARE, la existencia de una plataforma de dialogo como el Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS) en el que se enmarca el proyecto.
6. Entre los factores limitantes para el logro de resultados se pueden mencionar: i) falta de previsión de contar con socios ejecutores y, además, socios estratégicos que aseguren alcanzar los resultados esperados; ii) falta de estrategia de involucramiento y manifiesto real del Estado; iii) centralización de las capacitaciones en ciudades cercanas y la falta de un trabajo de campo más acucioso y que abarque un espectro más amplio de comunidades; iv) falta de visión estratégica para convocar como beneficiarios a un espectro más amplio de actores.
7. Las capacitaciones han sido impartidas solo a representantes de las comunidades sin mucha capacidad para transmitir conocimientos desde una posición de líderes. Asimismo, los gastos operativos sumaron más de lo esperado por una falta de planificación de acuerdo a las características de las zonas de intervención.
8. Los proyectos no cuentan con estrategias de sostenibilidad de sus actividades y resultados.
9. De acuerdo a los documentos presentados, los proyectos han logrado cumplir la mayoría de las metas que plantearon en sus propuestas y en sus planes de monitoreo, sin embargo, tal como los resultados cualitativos muestran, en realidad la calidad y los efectos de dichas actividades han sido limitados.
10. Es importante mencionar que todos los proyectos señalaron que la población beneficiaria femenina tuvo una elevada y comprometida participación.

Executive Summary

Purpose and Evaluation Questions

The evaluation is a part of the implementation of the USAID cooperation strategy and aims to assess the activities of conflict mitigation projects implemented by Catholic Relief Services (CRS), CARE Peru and Rural Education Services (SER) during 2011-2015. The objectives of the evaluation are the following.

1. Identify lessons learned regarding the design and management of four projects through a prevention and conflict mitigation lens framed within the People-to-People (P2P) approach.
2. Provide evidence of the achievements of the evaluated programs.
3. Identify problems in the execution of the programs, unmet needs, and unexpected results.
4. Explain program contribution in the generation of inter-institutional and multi actor dialogue spaces for conflict management.

The specific objectives respond to the evaluation of the relevance, effectiveness, efficiency and sustainability of projects, and to the identification of lessons learned from them, under the P2P framework.

The information gathered may be used by USAID, to make decisions regarding the continuity of conflict mitigation activities in Peru, with the use of the approach.

The evaluation was performed under the following questions.

1. Does the design of the projects respond to the needs and problems of existing conflicts?
2. What is their contribution to capacity building and to the generation of spaces for dialogue?
3. What are the contributing and limiting factors that affect program achievements?
4. Have the projects been efficient?
5. Are the projects and their activities sustainable?
6. What are the main lessons learned?

Projects' Background

Since 2004, the Office of Conflict Management and Mitigation of USAID Washington (DCHA/ CMM) implemented a competitive fund made up of small grants for conflict mitigation activities. These calls for proposals or Annual Program Statement (APS) were intended to finance activities or projects using the People-to-people (P2P) approach to bring together representatives of affected groups surrounding conflicts, to get them to interact effectively in a secure and neutral space.

In simple terms, the P2P approach implies bringing together representatives of groups that are in conflict to interact around common interests in a safe and neutral space. In this manner, they can create opportunities to begin a process of mutual understanding, trust and empathy, which allow the peacefully resolution of conflicts.

This evaluation included four interventions carried out in the Amazon and the Andes by organizations that work on prevention and mitigation of conflict, seeking to contribute to the culture of dialogue and building capacity through a climate of trust between actors possibly involved in conflicts related to extractive industries.

Despite the heterogeneity of the contexts, in all cases the programs applied the P2P approach to work towards the solution of social conflicts over natural resources in rural areas, mostly, conflicts regarding extractive industries (mining, oil and gas).

Methodology

The methodology used was mainly qualitative. To the extent that it was available from secondary sources, quantitative information has also been used (for this assessment the collection of primary quantitative information was not part of the methodology).

Triangulation techniques, based on the combination and use of different sources of information, were used to give greater order, analysis and sense to the research. Interviews with different key actors, such as providers, program officers, beneficiaries, and other local actors (among which were civil society organizations and public officials) were carried out. Focal groups with beneficiaries were also part of the methodology. The information collected through these techniques was complemented by reviewing the documents of the evaluated projects to which the evaluation team has had access.

Findings and Conclusions

The evaluation has obtained the following findings:

1) Does the design of the projects respond to the needs and problems of existing conflicts?

- The design responds to the causes and problems of social conflicts only partially.
- Programs address lack of capabilities and scarce skills for dialogue, surrounding conflicts.
- However, inefficiencies on government procedures or institutional arrangements (such as land titling or territorial order) that may deter conflicts from transforming, have not been considered neither in the design of the projects, nor in their training activities.

2) What is their contribution to capacity building and to the generation of spaces for dialogue?

- The main contribution of the projects can be summarized as follows: i) projects have caused a shift in attitude and behavior on the beneficiaries regarding how they address everyday conflicts, and ii) projects have also contributed to build capacities for dialogue, although to a limited extent.
- A limited contribution to the creation of spaces for dialogue is observed. Those spaces generated as part of projects activities have not been institutionalized, so that beneficiaries do not continue with meetings when they face the appearance of a conflict; although they are aware of the benefits they can bring to the process of dialogue.

3) What are the contributing and limiting factors that affect program achievements?

- The main factors contributing to the achievement of results were: (i) the national political and social context in which these projects were developed, that highlights social conflict as a national priority; (ii) the high demand for all types of training by indigenous communities; and (iii) the previous existence of dialogue processes.
- The main limiting factors were: (i) the lack of strategic partners at the local level to ensure the expected results; (ii) lack of state involvement, at all levels of government (local, regional and national), important for the design of activities and the sustainability of results; (iv) lack of strategic vision for selecting beneficiaries from a broader spectrum of key actors, in order to achieve the expected results of the project and ensure its sustainability over time, and (v) insufficient capacity to recognize the heterogeneity of beneficiaries. It's worth to mention that at the initial stage projects did not develop an adequate diagnosis that would incorporate elements to design the training activities and to facilitate implementation.

4) Have the projects been efficient?

- Two reasons are behind the finding that projects were not efficient:
 - Beneficiaries successfully received the training, but most of them were unable to replicate the knowledge acquired, because they did not have the skills to do it.
 - Cities located in the Amazon basin are characterized for the presence of informal services (for sectors as transportation, food, among others). Long distance mobilization costs may have affected the use and control of financial resources.

5) Are the projects and their activities sustainable?

- Projects did not identify or implement strategies to guarantee the sustainability of their efforts.
- Greater involvement of state actors could have contributed to the effectiveness and sustainability of expected results.

- Training led to results at the individual level, but these results were not generalized at the community level. Beneficiaries were not successful in replicating what they learned in training activities to broader audiences.

6) What are the main lessons learned?

- In-depth diagnoses, necessary to understand the complex nature of conflicts, should be considered in the design stage.
- Presence and experience of implementing partners and active participation from strategic partners (e.g. government) at the local/district level is key for project success.
- Evaluated projects were better suited to improve skills of key actors to engage in dialogue and negotiations prior to conflicts escalating to crisis stage.
- Training positively valued by beneficiaries.
- Products (e.g. action plans) need to be included in the local public policy agenda.
- Use of combined output & result based indicators to ensure monitoring and achievement of results.

The conclusions of the evaluation are as follows:

1. The P2P approach in the Peruvian context is not enough for mitigation and conflict transformation in the country as most of the conflicts in Peru are more related to institutional and legal factors.
2. For the same reason, the design of the projects responds only partially to the real needs and problems on the basis of conflicts.
3. The main effect of the evaluated projects is reflected in the beneficiaries' attitudes toward daily conflicts, as a result of the training they received. However, these effects were identified only at the household and individual level, so they were very limited in scope.
4. Projects have strengthened capacities for the deployment of spaces for dialogue, but not for the implementation of those spaces in practice. This was reflected in greater comprehension and understanding of the beneficiaries of the conflict and rights that are about the territorial issue and indigenous community, mainly. However, the effect on the organization of spaces for dialogue was very limited.
5. Among the favorable factors facilitating the achievement of results, the following can be mentioned: i) social situation and national policy, which justifies the presence of initiatives towards conflict resolution; ii) the high demand for all types of training to help solve local needs of the target population; iii) in the case of CARE, the existence of a dialogue platform as GDMDS in which the project falls.
6. On the contrary, among the limiting factors for the achievement of results, the following can be mentioned: i) lack of foresight and implementing partners have also strategic partners to ensure the expected results; ii) lack of strategy and actual apparent involvement of the State; iii) centralization of training in nearby cities and the lack of a

more careful field work and covering a broader spectrum of communities; iv) lack of strategic vision to convene as beneficiaries to a broader spectrum of stakeholders.

7. The trainings have been given only to representatives of communities lacking the capacity to transfer knowledge from a position of leadership. In addition, operative expenses were more than expected due to the lack of planning, which is difficult given the high level of informality in the target areas.
8. The projects do not have strategies for making their results sustainable. Programs are not sustainable neither from a financial perspective nor from a technical or institutional perspective.
9. According to the documents presented by all the projects, they achieved most of the goals put forward in their proposals and monitoring plans. However, fieldwork results show that the quality and the effects of the activities carried out is far from optimal.
10. It is worth to notice that all projects indicate that female beneficiaries had a high and committed participation.

Objetivos y Preguntas de la Evaluación

Objetivos de la Evaluación

Los objetivos de la evaluación, según el *Statement of Work* (SoW), son los que se listan a continuación.

1. Identificar lecciones aprendidas, sobre prevención y mitigación de conflictos con un enfoque P2P.
2. Proporcionar evidencia de logros de los proyectos financiados.
3. Identificar problemas, necesidades no atendidas y resultados inesperados de los proyectos evaluados.
4. Evaluar la contribución de los proyectos a la gestión de espacios de diálogo.

Preguntas de la Evaluación

Por otro lado, se formularon 6 preguntas en línea con los intereses de USAID para la evaluación de dichas intervenciones:

1. ¿El diseño de los proyectos responde las necesidades y a la problemática del conflictos?
2. ¿Cuál es la contribución de los proyectos en el fortalecimiento de capacidades y en la formación de espacios de diálogo?
3. ¿Qué factores favorecieron o limitaron el logro de los resultados?
4. ¿Cuán eficientes han sido los proyectos?
5. ¿Cuán sostenibles son los proyectos y sus actividades?
6. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en cada uno de los proyectos?

Antecedentes de los Proyectos

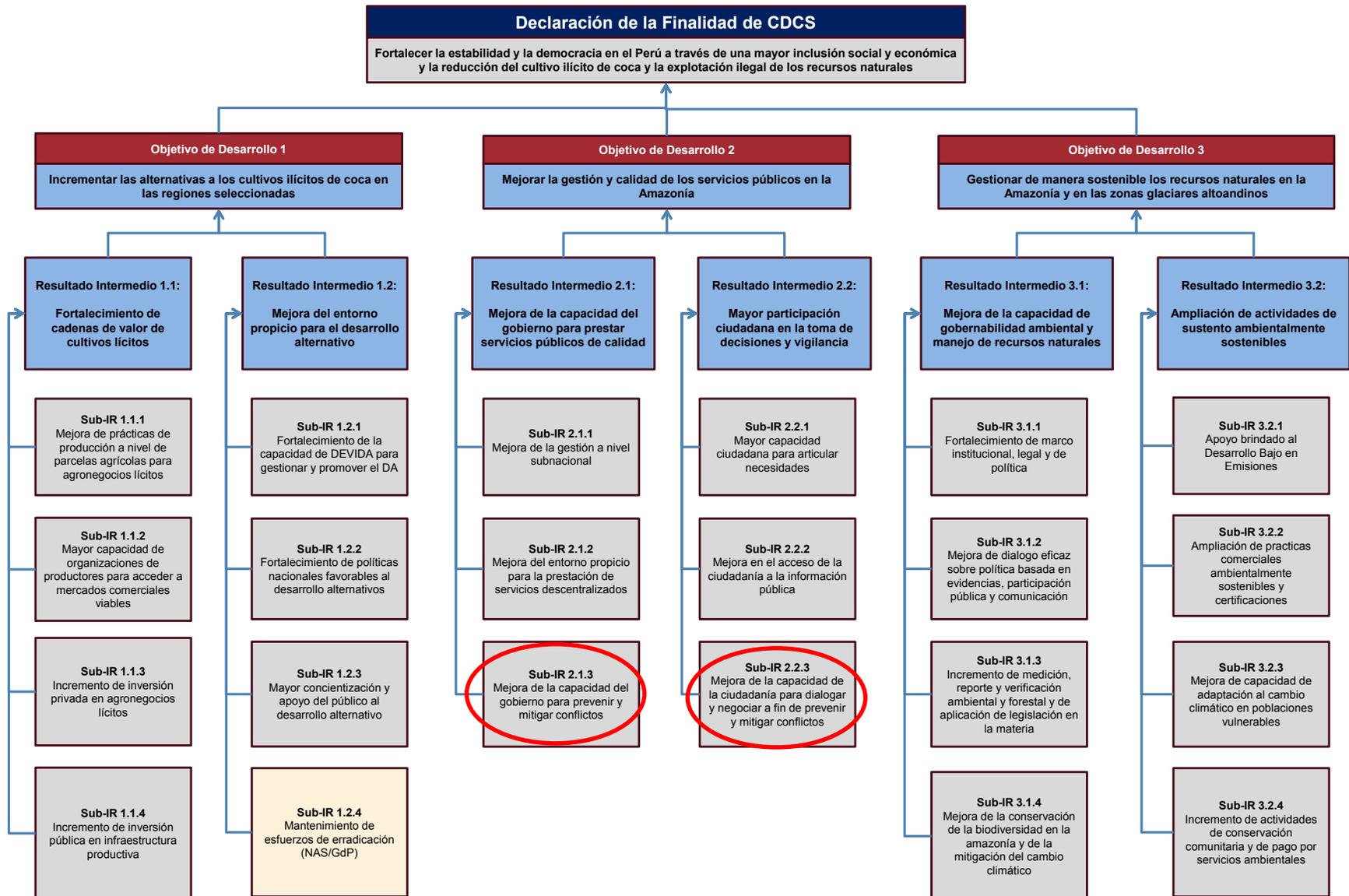
En los últimos años, con el retorno y consolidación paulatina de la democracia en el Perú, la conflictividad social en nuestro país se ha tornado en uno de los temas que ha demandado mayor atención y preocupación por parte de las autoridades, las distintas fuerzas políticas, las instituciones académicas, diversas organizaciones sociales y la opinión pública en general. La mayoría de conflictos se desencadenan alrededor de la presencia de industrias extractivas, especialmente de la mediana y gran minería. También existen casos asociados a la minería informal e ilegal, principalmente de pequeña escala; así como a la exploración y explotación de hidrocarburos, principalmente ubicados en la Amazonía, donde la incursión de las empresas en territorios donde habitan pueblos indígenas ha desatado una serie de tensiones sociales debido a temas ambientales.

En el caso de las amenazas ambientales, la Cuenca Amazónica se ve cada vez más amenazada por la tala y minería ilegales, corrupción, débil presencia del Estado, deforestación por quema de bosques, estupefacientes, prácticas laborales abusivas, lavado de activos y contaminación. A pesar del marco legal que rige el uso de los recursos forestales, la impunidad con la que a menudo se desarrollan las actividades ilegales hace muy difícil que las empresas forestales legítimas y sosteniblemente manejadas compitan en el mercado. El problema se agrava por el hecho de que los pueblos indígenas amazónicos a menudo carecen de las competencias administrativas y técnicas necesarias para beneficiarse económicamente de actividades económicas sostenibles.

Dada dicha problemática, el Estado y el sector privado han tratado de encontrar mecanismos que coadyuven a encontrar soluciones pacíficas a situaciones de conflictos, como por ejemplo, el establecimiento de mesas de diálogo cuyo objetivo sea buscar propuestas viables y concretas de solución, involucrando en el proceso a todas las partes interesadas. Por otro lado, la Oficina de Manejo y Mitigación de Conflictos de USAID Washington (DCHA/CMM) implementó en el año 2004 un fondo concursable compuesto por pequeñas donaciones destinadas a actividades de mitigación de conflictos, a través de una convocatoria anual a nivel global. Estas convocatorias o *Annual Program Statement* (APS) tuvieron por finalidad financiar actividades o proyectos que se sirvan del enfoque *People-to-People* (P2P) para congregarse a representantes de los grupos afectados por el conflicto y lograr que interactúen eficazmente en un espacio seguro. Específicamente, el objetivo fue crear oportunidades para la interacción entre los múltiples actores de las comunidades afectadas o de la sociedad en general para promover el entendimiento mutuo, confianza, empatía y lazos sociales duraderos.

Como resultado, actividades financiadas por el fondo P2P se vienen dando en el marco de la Estrategia de Cooperación de los Estados Unidos para el Desarrollo del Perú (CDCS) 2012-2016. En el siguiente gráfico se observa el marco de resultados de la estrategia CDCS.

Gráfico 1. Marco de resultados de la estrategia CDCS (2012-2016)



Se evaluaron cuatro intervenciones realizadas en dos ámbitos diferenciados: la Amazonía y la región Andina, por organizaciones que trabajan el tema de prevención y mitigación de conflictos. A pesar de la heterogeneidad de los contextos intervenidos, en todos los casos se trató de resaltar la resolución de los conflictos sociales por causa de los recursos naturales en ámbitos rurales a través de la cultura del diálogo y el desarrollo de capacidades para lograr un clima de confianza entre los actores nacionales implicados en industrias extractivas (minería, petróleo y gas). Estas intervenciones se presentan en el cuadro mostrado a continuación.

Cuadro 1. Proyectos del fondo P2P evaluados

Organización	Nombre	Acuerdo	Inicio	Fin	Donación	Ubicación
CARE Perú (CARE)	“Proyecto DIALOGA”	AID-527-A-11-00004	07/02/2011	06/09/2013	\$1,197,180	Cajamarca, Apurímac, Arequipa y Cusco
Catholic Relief Services (CRS-1)	“Mitigación de conflictos y desarrollo en la Amazonía”	AID-527-A-11-00006	09/02/2011	08/02/2014	\$1,199,106	Amazonas, Junin Loreto y San Martin
Catholic Relief Services (CRS-2)	“Uso de recursos naturales y mitigación de conflictos en territorios indígenas en Madre de Dios”	AID-527-A-12-00001	01/12/2011	30/11/2014	\$731,796	Madre de Dios
Servicios Educativos Rurales (SER)	“Mujeres indígenas, aportando a la gestión de conflictos en sus territorios y participando en los procesos de consulta previa ”	AID-527-A-13-00004	23/08/2013	22/08/2015	\$299,777	Alto Amazonas en Yurimaguas; Coronel Portillo en Pucallpa

En esa línea, los proyectos evaluados buscan en general poder trabajar con grupos de las poblaciones (líderes de comunidades nativas, sociedad civil, etc.) que no cuentan con la preparación necesaria para formar espacios de dialogo que los lleven a mitigar los conflictos que pueden surgir en sus localidades. Dichos proyectos se enmarcan en un contexto donde el gobierno nacional viene realizando actividades para el seguimiento de conflictos, principalmente desde la Defensoría del Pueblo y sus oficinas descentralizadas en cada región. Algunos gobiernos regionales han presentado iniciativas para la prevención y manejo de conflictos, que consisten principalmente de mesas de diálogo y conversaciones pacíficas entre actores. No obstante, muchas de estas iniciativas no llegan a funcionar de la manera esperada, debido a motivos como que no se incluyen a todos los actores involucrados, o se realizan esfuerzos de comunicación cuando el conflicto ya ha escalado a mayores niveles de violencia.

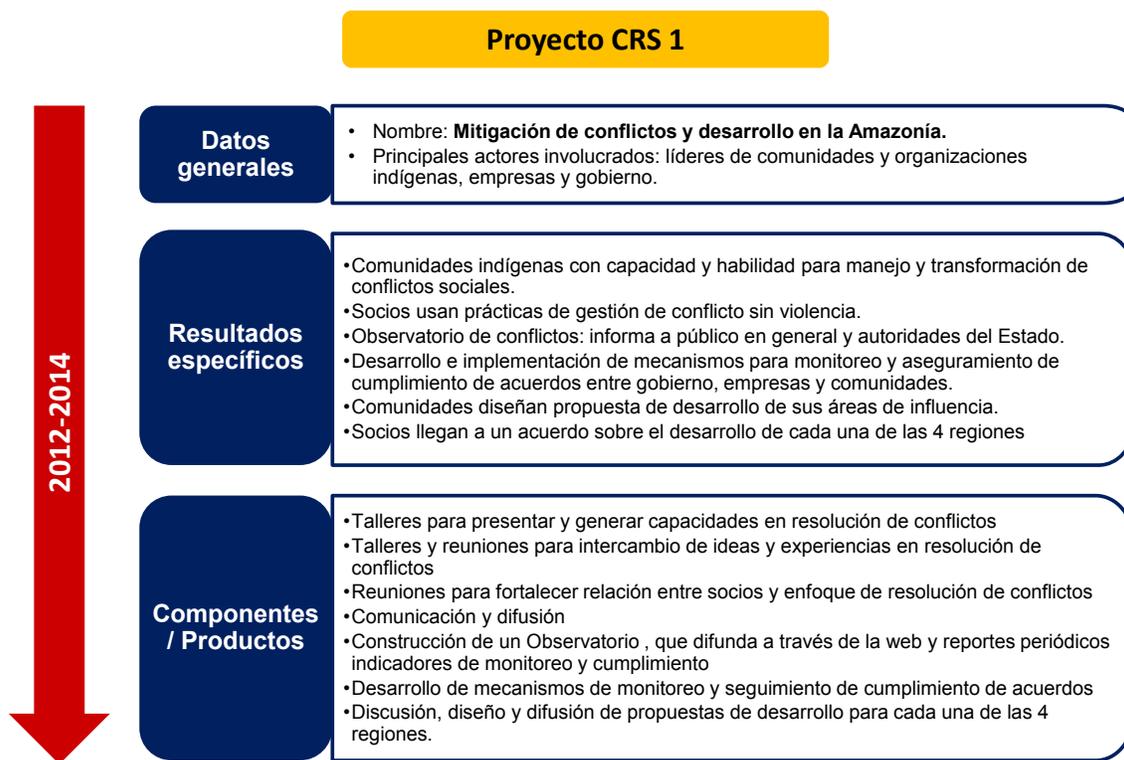
En la presente sección se describirán los proyectos evaluados, específicamente, el contexto en el que se desarrolla cada proyecto, la capacidad institucional de las instituciones a cargo, objetivos, actividades y presentación de los actores involucrados.

CRS I – Mitigación de Conflictos y Desarrollo en la Amazonía

El proyecto “Mitigación de conflictos y desarrollo en la Amazonía” de *Catholic Relief Services* (de ahora en adelante será mencionado como CRS 1) fue implementado entre los años 2012 y 2014, con un periodo total de duración de tres años. Tuvo como objetivos la construcción de actividades consensuadas, el fortalecimiento de capacidades y habilidades para el diálogo, así como la participación entre indígenas de las comunidades amazónicas. Otras metas fueron el desarrollo de fuentes de información y el monitoreo del cumplimiento de la normativa y los acuerdos a los que hayan llegado los socios del proyecto. Este proyecto se aplicó en cuatro departamentos de la Amazonía peruana: Amazonas, Junín, Loreto y San Martín. Para fines de la presente evaluación nos centraremos en la intervención en el departamento de Loreto.

A continuación se describen de manera más detallada y gráfica los indicadores y actividades del proyecto.

Gráfico 2. Datos generales, resultados específicos y componentes CRS 1 (región Amazónica)



Para el caso del proyecto CRS-1, se identificaron como principales actores involucrados en la localidad a indígenas de las comunidades amazónicas, la iglesia, las instituciones del Estado y las organizaciones no gubernamentales (ONG). Los roles, actividades y características de cada uno de estos actores están bien diferenciados. Por ejemplo, para el caso de las comunidades Quichuas del Napo, en Loreto, la presencia de instituciones del

Estado y de ONG es bastante débil y esporádica debido a la lejanía, la dispersión y dificultades para el acceso a las comunidades indígenas. Contrariamente, la presencia de la iglesia es permanente y reconocida por los indígenas de las comunidades. La Comisión Episcopal de Acción Social (CEAS), socio ejecutor local de CRS para el proyecto, cuenta con algunos años de experiencia de trabajo y conocimiento previo del territorio, las dinámicas socio-económicas y las particularidades culturales de los indígenas de la zona del Napo. Cabe mencionar que CEAS, no contaba con una oficina en la zona, y trabajaba con tres promotores locales y un coordinador general que viajaba desde Lima frecuentemente.

CRS 2 – Uso de Recursos Naturales y Mitigación de Conflictos en Territorios Indígenas en Madre de Dios

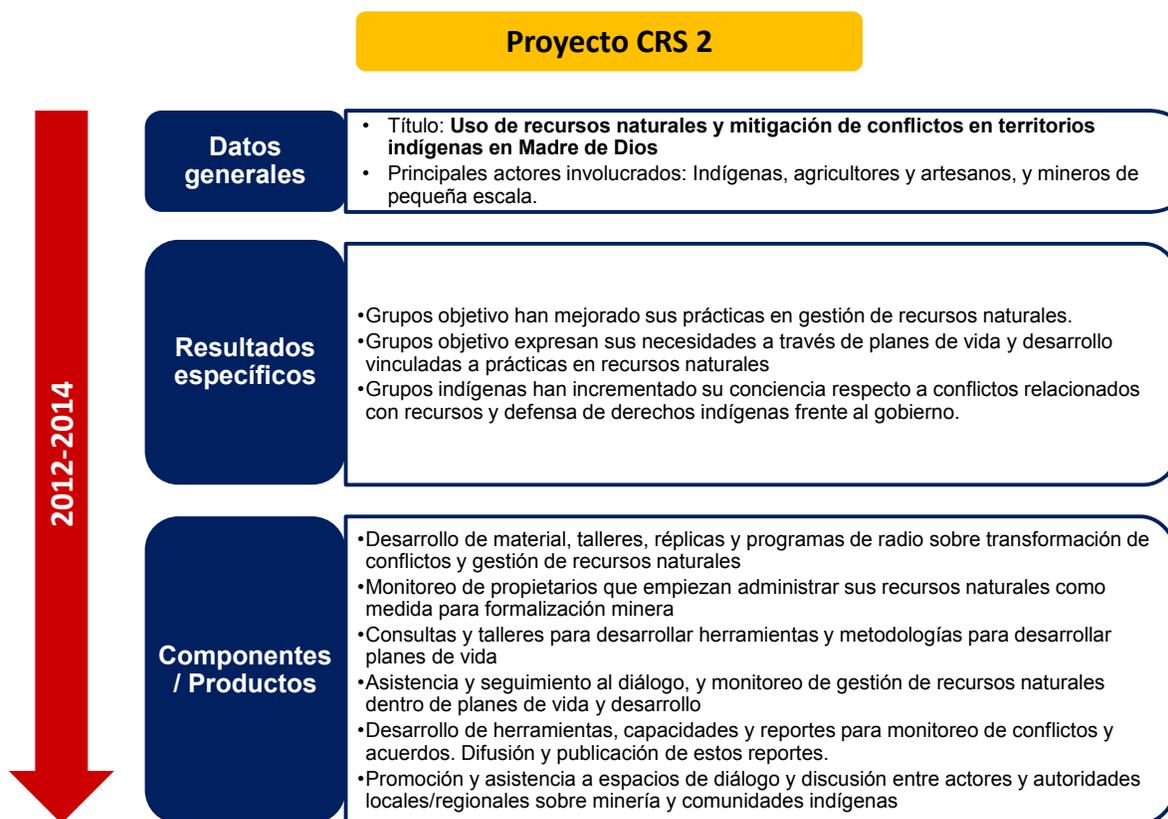
El proyecto “Uso de recursos naturales y mitigación de conflictos en territorios indígenas en Madre de Dios” de *Catholic Relief Services* (de ahora en adelante será mencionado como CRS 2) fue implementado entre los años 2012 y 2014, con un periodo total de duración de tres años. Tuvo como objetivo la participación de indígenas, agricultores y artesanos, y mineros de pequeña escala en procesos de transformación de conflictos basados en derechos y en establecimientos de acuerdos a través de “Planes de vida” para co-gestionar los recursos naturales de manera sostenible y sin violencia. Se desarrolló en Puerto Maldonado en el departamento de Madre de Dios, en siete comunidades nativas: Boca Inambari, Arazaire, Kotzimba, Puerto Arturo, El Pilar, Tres Islas y San Jacinto.

Para el caso del proyecto CRS-2, éste identificó como principales actores involucrados en la localidad a (i) la iglesia, (ii) indígenas, (iii) colonos, (iv) asociaciones de agricultores y (v) asociaciones de pequeños mineros (empresa). Los roles, actividades y características de los tres últimos actores son poco claros. Podemos encontrar indígenas y colonos inmersos en actividades agrícolas o mineras de manera estacional. Las instituciones del Estado no tienen presencia en la región. Su entrada más bien crea conflictos, al intentar implantar normas y concesiones mineras sobre el territorio, resultando la superposición de derechos territoriales entre diversos actores locales, la empresa y el Estado. Al igual que con CRS-1, es importante la presencia de la iglesia a través de la CEAS (también como socio ejecutor local en esta región), por lo que se ha aprovechado el trabajo y conocimiento previo de esta institución sobre el territorio, las dinámicas socio-económicas y las particularidades culturales de indígenas y colonos, para la intervención del proyecto.

Es importante mencionar que CEAS, como socio ejecutor local, no contaba con una oficina ya instituida en Puerto Maldonado, sino que fue creada por el proyecto y en ella se encontraban permanentemente 4 promotores locales y la coordinadora del proyecto viajaba desde Lima para supervisar y organizar las actividades.

A continuación, se describa de manera más detallada y gráfica los indicadores y actividades del proyecto.

Gráfico 3. Datos generales, resultados específicos y componentes CRS 2 (Madre de Dios)



CARE – Proyecto DIALOGA

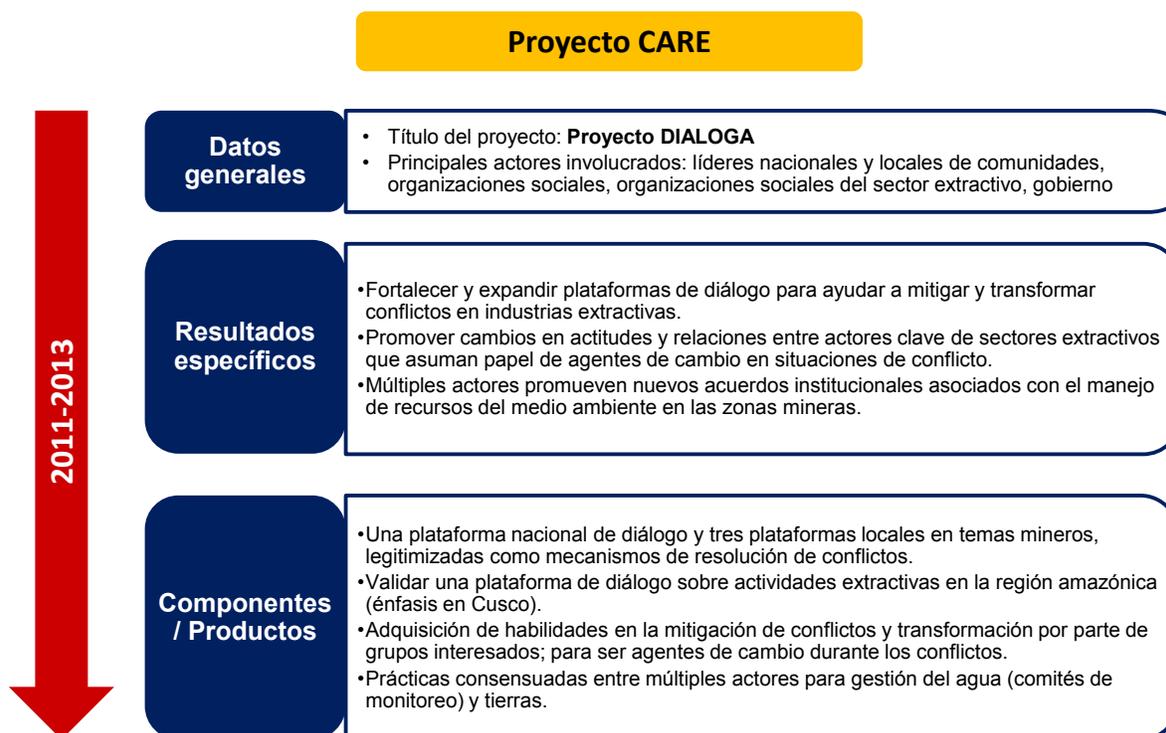
El proyecto DIALOGA (de ahora en adelante será mencionado como CARE), implementado por CARE, inició en febrero del 2011 y culminó en setiembre del 2013. CARE, una organización no gubernamental, sin fines de lucro ni políticos o religiosos, está constituida con la finalidad de mejorar la vida de la población desprotegida. Se encuentra activa en el Perú desde el año 1970, año en el que comienza a trabajar con comunidades pobres y excluidas en el país, tratando de promover el empoderamiento, trabajar en sociedad con otros; asegurar y promover la responsabilidad; oponerse a la discriminación y a toda forma de violencia. Es así como CARE se preocupa por la mitigación de conflictos y forma una alianza con el Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMS) para apoyar sus actividades y potenciarlas a nivel regional.

CARE decidió intervenir en las zonas que presentan un mayor potencial de generación de conflictos o que ya vienen enfrentando algunos de ellos, como es el caso de Cajamarca, Arequipa y Apurímac. Para fines del presente estudio solo se evaluaron las actividades llevadas a cabo en la región Arequipa. Adicionalmente, CARE convocó a la Asociación Civil LABOR—ONG con presencia en Arequipa desde hace varios años— como institución ejecutora en la región, la cual cuenta con una vasta experiencia, trabajando con algunos de los principales líderes sociales de la región.

Por otro lado, CARE identificó que la mayoría de conflictos alrededor de las industrias extractivas se generan por i) el miedo a los potenciales efectos que estas pueden tener sobre el medio ambiente, ii) una supuesta (o confirmada) contaminación, iii) el no cumplimiento de los acuerdos hechos entre la sociedad civil – estado - empresa privada, iv) el escaso cumplimiento de las demandas ligadas al desarrollo local y de las políticas de compensación por tierras, y v) la debilidad estatal (a todo nivel) para manejar conflictos. Asimismo, mencionan que algunos de los factores que generan relaciones conflictivas respecto de temas socio-ambientales son: la existencia de prejuicios entre actores, condiciones de contexto, políticas públicas o corporativas, y percepciones subjetivas (especialmente, de los sectores que se sienten afectados).

A continuación, se presentan de manera detallada y gráfica los indicadores y actividades del proyecto.

Gráfico 4. Datos generales, resultados específicos y componentes CARE



Entre los actores involucrados en el proyecto se encuentran: Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A., Gobierno Regional de Arequipa, gobiernos locales, el Frente de Defensa, Integración y Desarrollo del Cono Norte (FREDICON), Frente Amplio Cívico de Arequipa (FACA), Federación Departamental de Trabajadores de Arequipa (FDTA), Comité de Acción (integra a varias organizaciones de la sociedad civil), Cámara de Comercio de Arequipa, Grupo de Dialogo del Sur, Asociación Civil Labor, Ministerio de Energía y Minas, Autoridad Nacional del Agua, y la Presidencia del Consejo de Ministros.

SER – Mujeres Indígenas Aportando a la Gestión de Conflictos en sus Territorios y Participando en los Procesos de Consulta Previa

El proyecto “Mujeres indígenas, aportando a la gestión de conflictos en sus territorios y participando en los procesos de consulta previa” (de ahora en adelante será mencionado como SER), implementado por Servicios Educativos Rurales (SER) se inició en noviembre de 2013 y culminará en setiembre de 2015. La asociación SER es una institución privada sin fines de lucro de alcance nacional creada en 1980. Su trabajo se ha basado en principios claros como el respeto a la interculturalidad, igualdad de género, participación ciudadana, responsabilidad ambiental. Posee principalmente una amplia experiencia trabajando con comunidades de la zona sierra del país, más no de la zona selva, por lo que consideraron al proyecto como el comienzo de sus actividades en esta zona.

La motivación de la intervención de SER se da gracias a la identificación de que los indígenas temen que la presión generada sobre la tierra —causada por las industrias de hidrocarburos, industria maderera, entre otras— termine por violar sus derechos y/o genere mayor conflicto entre las comunidades y las empresas. Asimismo, existe una preocupación sobre la propiedad de sus tierras, ya que muchas de ellas no están geo referenciadas ni protegidas legalmente. Así, SER resalta que los conflictos afectan de manera distinta a las mujeres que a los hombres; pero la visión que tienen las mujeres respecto de los conflictos no llega a manifestarse durante las negociaciones o espacios de dialogo dado que sus oportunidades de participación en las mismas son limitadas. Específicamente, las limitaciones se originan por los siguientes factores: i) los hombres suelen liderar la estructura de género, ii) las mujeres están menos preparadas para expresar sus ideas, iii) las mujeres no están al tanto de sus derechos como miembros de las comunidades indígenas, en particular sobre su derecho a participar en procesos políticos, y iv) la debilidad de las organizaciones femeninas existentes.

El proyecto se ejecutó en Pucallpa y Yurimaguas, la primera ubicada en la provincia de Coronel Portillo de la región Ucayali, y la segunda en la provincia de Alto Amazonas de la región Loreto. No obstante, para fines del presente estudio, se evaluarán únicamente las actividades realizadas en el distrito de Pucallpa. Es importante mencionar que el proyecto contrato a una sola promotora local en Pucallpa como representante del proyecto, que se encargaba de coordinar y organizar las actividades, así como convocar a los participantes.

A continuación, se presentan de manera detallada y gráfica los indicadores y actividades del proyecto.

Gráfico 5. Datos generales, resultados específicos y componentes SER



En el distrito de Pucallpa se trabajó con diversos actores, entre los cuales se encuentran mujeres de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDSESP) —la cual representa a 14 comunidades indígenas de la región, incluyendo comunidades Shipibas—, la Federación de Comunidades Nativas del Ucayali y Afluentes (FECONAU), la Federación de Comunidades Nativas del Bajo Ucayali (FECOMBU), la Organización Regional de Mujeres Indígenas de la Región Ucayali (ORDEMI), el Frente de Defensa, el Grupo Regional de Monitoreo de Megaproyectos de Ucayali (GRMMU) —que representa 41 instituciones—, entre otras instituciones de la sociedad civil que operan en el área.

Metodología de la Evaluación y Limitaciones

Para el presente estudio, la metodología empleada es de carácter principalmente cualitativo, dado que esta busca recoger evidencia empírica sobre las percepciones, experiencias, y valoraciones de los grupos objetivo a evaluar. Esta metodología se basa en la aplicación de procedimientos de métodos mixtos, tanto para el diseño de instrumentos como en el análisis de los datos recopilados. Los métodos mixtos implican la recolección y el análisis de datos cualitativos, y el uso de información cuantitativa, así como su integración y discusión conjunta para lograr un mayor entendimiento del de los proyectos evaluados.

Para ello, se hará uso de **la técnica de triangulación** como metodología de análisis. La importancia de la triangulación radica en que aumenta la validez y la credibilidad de los hallazgos cuando la información de distintas fuentes converge o difiere. Cuando difiere, es importante que los métodos sean complementarios para comprender la razón de las contradicciones, es decir, que guarden relación entre sí.

Por su parte, las técnicas de investigación cualitativa empleadas fueron i) la entrevista semi-estructurada, que implica el uso de una guía de entrevista que combina preguntas abiertas con preguntas cerradas; y ii) el grupo focal, para recoger las opiniones y actitudes de un grupo de actores.

Asimismo, la aplicación de las técnicas mencionadas requirió aparte de guías de indagación tanto para las entrevistas como para los grupos focales. Estas guías se estructuraron de acuerdo a las preguntas de evaluación, de manera tal que respondan directamente a cada uno de los objetivos específicos del estudio, cuidando el nivel de complejidad del lenguaje empleado y así asegurar el máximo entendimiento de los agentes entrevistados. Asimismo, con la finalidad de obtener valoraciones respecto de los objetivos específicos de cada proyecto, se realizaron preguntas cerradas con base en la escala de Likert, para la medición cualitativa.

En el caso de la entrevista semiestructurada, se diferenciaron las guías de entrevistas de acuerdo con los actores a entrevistar, así por ejemplo se elaboró una guía de entrevista para actores locales (líderes de organizaciones civiles y funcionarios públicos) y otra para implementadores del proyecto. Ello debido a que se realizaron preguntas específicas basadas en la relación del entrevistado con el proyecto.

Por último, con la finalidad de asegurar la completa validez de los hallazgos y la saturación de la información recopilada, el equipo evaluador procuró, en la medida de lo posible, realizar un número de entrevistas ideal a pesar de que no exista un número fijo de estas por proyecto. Además, se cotejó, según las entrevistas realizadas, el momento en el que lo recopilado no constituía nueva información, entendiendo la palabra “nueva” como aquella que agrega valor a los hallazgos encontrados hasta dicho momento. Así, se respeta el

principio de saturación que establece que la misma ocurre cuando ningún dato nuevo relevante emerge.¹

Instrumentos

La elaboración de los instrumentos, tanto en el caso de las guías de indagación como en el de las entrevistas, se realizó de acuerdo al marco conceptual propuesto por el equipo evaluador. Dicho marco conceptual se resume en la relación de dos dimensiones de análisis a lo largo del ciclo del proyecto (identificación del problema → diseño del proyecto → implementación del Proyecto → Resultados e impactos), la dimensión relacionada a la i) planificación del proyecto *per se*, y ii) la dimensión de la aplicación de los elementos que componen el enfoque de *People-to-People* en el que se enmarca tanto el diseño de proyectos como la presente evaluación.

Cuadro 2. Marco conceptual de análisis del ciclo del proyecto

	Identificación del problema	Diseño del programa	Implementación del programa	Resultados
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del problema central. 2. Identificación de sus efectos. 3. Identificación de sus causas directas. 4. Identificación de sus causas indirectas. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Identificación de solución central. 6. Especificación de componentes o elementos clave. 7. Identificación de actividades. 8. Identificación de actores clave. 9. Identificación de supuestos. 10. Propuesta de indicadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Ejecución de actividades programadas. 12. Cambios o decisiones ante contingencias. 13. Seguimiento a indicadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 14. Evaluación de los resultados como producto del programa. 15. Difusión de resultados. 16. Lecciones aprendidas.
Elementos de P2P	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del conflicto, identificación de causas y planeamiento de hipótesis del programa. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Dimensión inclusiva y participativa. 3. Propósito que responda a las demandas de las partes. 4. Escoger socios estratégicos para la ejecución del programa. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Definición y selección de participantes. 6. Fortalecer disposición a interactuar y a comprometerse. 7. Identificación de un espacio seguro. 8. Organizar interacción en torno a intereses en común. 9. Fortalecer vínculos creados, motivar cambios en actitudes. 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Utilizar diversos métodos de seguimiento y monitoreo. 11. Seleccionar indicadores adecuados. 12. Difundir resultados del programa y obtener lecciones aprendidas.

De esta manera, el ejercicio de identificación de cada elemento de la conceptualización desemboca en la generación de preguntas generales y preguntas específicas por cada proyecto evaluado. El siguiente cuadro presenta una muestra de las preguntas por cada elemento identificado.

¹ Mayan, María J. (2001) *“Una introducción a los Métodos Cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales”*. International Institute for Qualitative Methodology.

Cuadro 3. Preguntas para la elaboración de instrumentos

	Identificación del proyecto	Diseño del programa	Implementación del programa	Resultados
Planificación	<p>Entrevistas</p> <p>* ¿Cuál es el problema central sobre el que se basó el programa? ¿Cuál ha sido la evolución del problema o conflicto?</p> <p>* ¿Cuáles son las causas directas e indirectas del problema identificado?</p> <p>Grupos focales</p> <p>* ¿Cuáles dirían ustedes que son los principales problemas de esta zona? (espontáneo; ver si se manifiestan temas relacionados a conflictos sociales)</p>	<p>Entrevistas</p> <p>* ¿Cuáles fueron las principales estrategias para abordar y solucionar el problema?</p> <p>* ¿Qué elementos clave eran necesarios para ello? ¿y qué componentes (liderazgo, interculturalidad y género) tuvieron que analizarse en el diagnóstico?</p> <p>Grupos focales</p> <p>* ¿En qué consiste el proyecto? (¿qué actividades se realizan?)</p> <p>* ¿Conocen Uds. por qué se desarrolla este proyecto en esta zona? (indagar si responde a algún problema identificado previamente por ellos)</p>	<p>Entrevistas</p> <p>* ¿Qué estrategias llegaron a implementarse de manera efectiva y exitosa? ¿Cuáles fueron modificadas durante el proceso? ¿Cuál fue el motivo para ello? ¿Cuáles finalmente no llegaron a ejecutarse? ¿Por qué?</p> <p>* ¿Qué actividades se implementaron en la práctica? ¿cuáles se modificaron? ¿cuáles quedaron fuera?</p> <p>Grupos focales</p> <p>* ¿Quiénes participan del proyecto?, ¿quiénes no participan? (indagar por qué)</p>	<p>Entrevistas</p> <p>* ¿Cuántos y cuáles resultados esperados se alcanzaron y cuáles no? ¿Por qué no?</p> <p>* ¿Se logró el propósito central del programa?</p> <p>Grupos focales</p> <p>* ¿Considera que se logró el objetivo del proyecto?</p> <p>* ¿Hubo mecanismos de difusión de los resultados del proyecto hacia las comunidades de la zona?</p> <p>* ¿Considera que algunas de las actividades pudieron darse de una manera diferente? ¿que recomendaciones daría al proyecto?</p>
Elementos de P2P	<p>Entrevistas</p> <p>¿Cuáles fueron los objetivos centrales y secundarios del proyecto?</p> <p>¿Estos eran a corto, mediano o largo plazo?</p> <p>¿Qué vínculos se pretendían fortalecer con la puesta en marcha de este proyecto?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>¿Cuáles fueron los principales mecanismos para involucrar a los distintos tipos de agentes (líderes, usuarios, autoridades, etc.)?</p> <p>¿De qué forma participarían cada uno de ellos? ¿En qué orden de prioridad? ¿En qué grado?</p> <p>Grupos focales</p> <p>* ¿Participaron ustedes en la creación del proyecto?, ¿cómo fue su participación?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>¿Qué criterios se utilizaron para la identificación y selección de los actores participantes del programa? ¿En qué se basaron? ¿Cuál fue el grado de participación de los actores a lo largo del programa?</p> <p>Grupos focales</p> <p>* ¿Cómo se dio el acercamiento al programa? (indagar cómo se dio su acercamiento o participación en el proyecto)</p>	<p>Entrevistas</p> <p>* ¿Se institucionalizaron acuerdos?</p> <p>* ¿Qué actividades cree que podrían mantenerse en el tiempo?</p> <p>Grupos focales</p> <p>* ¿Algo ha cambiado en ustedes o en su comunidad, en sus pueblos? (indagar sobre cambios en la forma –personal o grupal- de enfrentar o abordar un/el conflicto)</p> <p>* ¿Consideran que ese cambio ha sido bueno para ustedes? (indagar por la valoración positiva del cambio producido a raíz de la intervención)</p>

Así, los instrumentos elaborados están compuestos tanto por preguntas abiertas como por preguntas cerradas. Ver el Anexo 4 para encontrar los instrumentos y la explicación detallada de su elaboración.

Muestra

Como parte del trabajo de campo de realizaron más entrevistas de las contempladas inicialmente de tal modo que el número de entrevistas totales realizadas fue de 58, distribuidas como se muestra a continuación:

Cuadro 4. Distribución de entrevistas y grupos focales

	Tipo de informante	Proyecto	Entrevistas	Focus Group
Provincias	Implementadores	CRS 1	2	
		CRS 2	3	
		CARE	2	
		SER	2	
	Beneficiarios	CRS 1		2
		CRS 2		2
		CARE		2
		SER		2
	Actores locales	CRS 1	12	
		CRS 2	12	
		CARE	9	
		SER	9	
Lima	Implementadores	CRS 1	3	1 (GDMS)
		CRS 2	2	
		CARE	1	
		SER	1	
	Beneficiarios	CRS 1		-
		CRS 2		-
		CARE		-
		SER		-
	Actores locales	CRS 1	-	
		CRS 2	-	
		CARE	-	
		SER	-	
Total			58	9

Cobertura Geográfica y Estrategia para la Realización de Trabajo de Campo

El ámbito geográfico escogido para la evaluación no fue elegido por el equipo evaluador sino que estos fueron dados desde los Términos de Referencia diseñados para la evaluación por el equipo de USAID. Dicha elección se dio sobre la base de la ponderación de tres factores: zona estratégica del conflicto y alternativas de diálogo representativo de la región, multiplicidad de actores, dimensión de género. La siguiente tabla muestra la ponderación mencionada.

Como resultado para cada proyecto se eligió un solo ámbito geográfico en los que se procedió a visitar a las comunidades beneficiadas. Para CRS 1, se eligió la ciudad de Napo

en Loreto, y se visitaron comunidades indígenas como Nuevo San Roque, Puerto Arica, Moron Isla y Nueva Argelia. Para CRS 2, se eligió a Puerto Maldonado en Madre de Dios, donde se visitaron comunidades como Boca Inambari, Arzairé, Kotzimba, entre otras. Por otro lado, para el proyecto SER se visitaron a las comunidades nativas Curiaca, Shahuaya, Puerto Bethel y Dinamarca; todas ubicadas en la provincia de Pucallpa en Ucayali. Por último, para el caso de CARE, no se visitaron comunidades indígenas, y se evaluó las actividades realizadas en Arequipa.

La apropiada planificación del trabajo de campo permitió que no se presenten mayores dificultades para su realización. Sin embargo, se puede decir que los dos principales obstáculos —aunque sólo para los proyectos de CRS 1 y 2, y SER— fueron la accesibilidad a las áreas de influencia de los proyectos y en consecuencia de los miembros beneficiarios² ya que lamentablemente las instituciones ejecutoras de los proyectos no contaban con un directorio bien organizado y claro de los principales actores que participaron de estos. Esto hizo que la principal dificultad sea ubicar a los beneficiarios y participantes de más de un proyecto evaluado. No obstante, se tuvo el apoyo de actores locales por proyecto que ayudaron a lograr con éxito la tarea de ubicar a los beneficiarios de todos los proyectos

Los actores clave locales contactados en cada región se definen como aquellas que han tenido un rol relevante durante el desarrollo del proyecto y que puedan tener una opinión y/o un elevado nivel de influencia sobre los aspectos en los que el proyecto ha querido intervenir y causar un cambio positivo. Entre esos actores por proyecto se pueden nombrar a los siguientes:

Cuadro 5. Actores destacados

Programa	Actores locales	Institución / Cargo	Región
CRS 1	Richard Rubio Altímes Siquihuas Rocío Mendoza Mary Celis	Promotor local Promotor local Coordinadora de Relaciones Comunitarias de Perenco Essalud	Loreto
CRS 2	Jorge Díaz Ojeda Martín Ramírez	Promotor local Promotor local	Madre de Dios
CARE	Edwin Guzmán	Coordinador de Proyecto Dialoga	Arequipa
SER	Susana Nunta	Promotor local	Pucallpa

² Se debe entender que los beneficiarios son aquellos usuarios que participaron de las capacitaciones hechas por los proyectos, que a su vez formaban parte de las comunidades. Más no se debe entender que toda la población de las comunidades participó de las capacitaciones.

Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones

Hallazgos

En esta sección se presentan los hallazgos. En la primera parte se presentarán 4 flujogramas, correspondientes a cada proyecto, que permiten conocer de manera resumida el logro de los diferentes componentes en cada uno de ellos. Posteriormente se responderán directamente cada una de las preguntas de evaluación, enfatizando los resultados transversales y mencionando los hallazgos particulares para cada uno de los proyectos cuando es relevante.

Síntesis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados alcanzados por cada uno de los proyectos. No obstante, existen consideraciones generales que deben ser tomadas en cuenta para entender los resultados expuestos y los elementos gráficos utilizados para explicarlos.

En primer lugar, se muestra un flujograma por cada proyecto que refleja los elementos que debieron ser considerados durante todo el ciclo en el que se diseñan e implementan, así como los resultados que debían alcanzar según el propio diseño del proyecto. Los elementos listados en la columna de “Resultados” corresponden a los indicadores de resultado que plantearon los proyectos en el diseño de los mismos. Así, se utilizó una escala de colores del estilo semáforo, donde los elementos coloreados con color verde significa que estos fueron identificados, considerados, implementados o logrados de manera adecuada, dependiendo de la etapa del ciclo del proyecto en el que se ubican.

En ese sentido, se observa que en general todos los proyectos muestran cierto patrón entre aquellos elementos que consideraron, identificaron o alcanzaron de manera suficiente, y aquellos que no o que lo hicieron pero a medias. Esto no es de extrañar en la medida en la que las poblaciones objetivo de cada proyecto enfrentan problemáticas de origen similar, y que los beneficiarios muestran características parecidas entre sí (sobre todo en el caso de los proyectos que se ubican en la región Selva); además del hecho de que las actividades realizadas, como capacitaciones, fueron similares entre los proyectos.

Vale la pena mencionar que cada flujograma representa un mecanismo de evaluación por programa que compara lo observado frente a lo que ellos mismos establecieron como meta de logro, es decir que la valla con la que se los ha evaluado ha sido planteada por los mismos proyectos. Es por ello que CARE muestra a simple vista un nivel de logro similar a la de los demás proyectos, cuando esto en realidad significa que se plantearon desde un inicio metas más complicadas para alcanzar dado que sabían que contaban con mayores capacidades para lograrlas (independientemente de si lo lograron al final o no).

En segundo lugar, se muestra un gráfico con los indicadores diseñados por cada proyecto, con sus respectivas metas iniciales (resultados esperados) frente a las cifras realizadas que reporta cada proyecto. Lo primero que salta a la vista es que los resultados alcanzados superan los resultados esperados; no obstante, según lo encontrado en campo, la

percepción del equipo evaluador es que si bien se alcanzaron los indicadores de producto o actividades, estos no deben ser los únicos indicadores tomados en cuenta para evaluar a los proyectos. Los procesos de entrega de los productos y la calidad de los productos en sí, también deben formar parte de la evaluación a nivel de resultados. Vale la pena mencionar que el equipo evaluador no tuvo acceso a mayor información documental (registro de participantes por capacitación, acuerdos de compromiso, etc.) para verificar que los números reportados por proyecto hayan sido sustentados. Por ello no se pueden evaluar los números caso por caso para cada indicador.

Por último, se puede decir que en general todos los proyectos presentan resultados a nivel de propósito por debajo de lo que se esperaba, más si lograron cumplir con la mayoría de indicadores de producto.

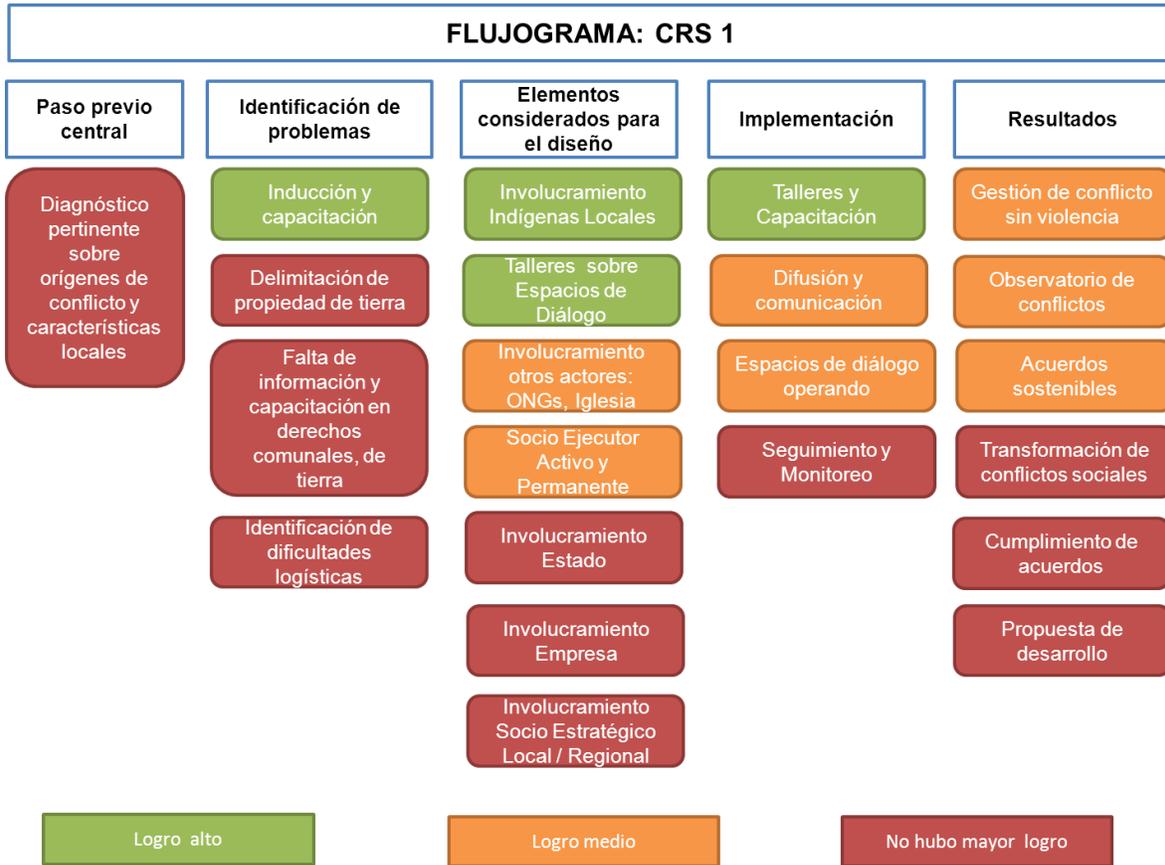
Resultados del Proyecto CRS I

El Flujograma CRS 1 muestra el nivel de logro de los elementos del proyecto que se esperaba que fueran considerados en la puesta en marcha de cada una de sus etapas. Así, en primer lugar, se observa que no se elaboró un diagnóstico adecuado y pertinente sobre los conflictos y características locales (considerado en este caso como el paso previo central al diseño del proyecto). Seguidamente, con respecto a la identificación del problema, si bien el proyecto supo identificar que existían carencias de inducción y capacitación de la población local, no logró identificar que también había problemas relacionados a la delimitación de títulos de propiedad, carencias de información y capacitación en derechos comunales, y dificultades logísticas para acceder a las zonas de intervención.

Por su parte, se observa que no se consideraron los siguientes elementos durante la etapa de diseño: estrategia de involucramiento del Estado, de empresas y de socios estratégicos locales/regionales que fueran claves en el contexto del o los conflictos presentes en la zona. Mientras que los elementos que se consideraron a medias fueron el involucramiento de actores de ONGs o de la Iglesia, y la elección de un socio ejecutor activo y con presencia permanente en la zona.

Asimismo, en la etapa de implementación se observa que si bien el proyecto tuvo éxito en la realización de talleres y capacitaciones de distintos temas; lograron medianamente que se implementen espacios de diálogo y que se realicen actividades efectivas de difusión y comunicación; y no se logró contar con un mecanismo efectivo de seguimiento y monitoreo. Finalmente, con respecto a los resultados, no se lograron i) transformar los conflictos presentes, ii) cumplir acuerdos entre los involucrados y iii) elaborar propuestas de desarrollo; más se logró medianamente que los beneficiarios logaran gestionar situaciones de conflicto sin recurrir a la violencia, implementar un observatorio de conflictos en la zona y respaldar acuerdos sostenibles respecto a temas específicos. Cabe mencionar que los logros a nivel medio mencionados, no representan necesariamente logros totalmente atribuibles al proyecto ni logros que puedan ser sostenibles en el tiempo; estos dependen de otras condiciones que escapan del alcance del mismo, como de la presencia de actores en la zona que cuenten con conocimientos periodísticos para continuar con la tareas del observatorio.

Gráfico 6. Niveles de logro - CRS 1



Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran los resultados³ que ha reportado el proyecto sobre sus propios indicadores, habiendo culminado con el período de implementación del mismo.

³ Se coloca énfasis en la cantidad de mujeres indígenas que asumieron roles de líderes en los diferentes procesos y conflictos.

Gráfico 7. Indicadores, resultados esperados y resultados reportados CRS 1

Indicadores - CRS 1	Resultados esperados	Resultados Reportados por CRS 1
Cantidad de indígenas capacitados en mitigación	600	6,565 Napo: 1,895
Cantidad de mujeres indígenas asumiendo roles de líderes en diversos procesos y conflictos	16	56 Napo: 18 mujeres
Cantidad de organizaciones indígenas beneficiadas para mejorar su organización y capacidad para mitigar conflictos	4	31 Napo: 3
Cantidad de nuevas prácticas documentadas y compartidas	4	20
Cantidad de participantes de los programas USG que apoyan la participación e inclusión de grupos minoritarios	40	1,249
Cantidad de artículos de prensa difundidos para promover el progreso de procesos de paz	6	131
Cantidad de material de comunicación producido y difundido	6	119
Estadísticas de la web que reflejen difusión de información oportuna del Observatorio	-	2,761
Cantidad de mecanismos de monitoreo diseñados, validados e implementados	2012: 1 en proceso 2013: 1 finalizado	11 documentos
Comunidades de las 4 regiones del proyecto, con consensos de desarrollo basados en propuestas	2012: 1 en proceso 2013: 1 finalizado	6 agendas promovidas
Cantidad de acuerdos entre principales socios (comunidad, empresa y gobierno)	2012: 1 en proceso 2013: 1 finalizado	14 Napo: 3

Salta a la vista que las cantidades reportadas por el proyecto son especialmente elevadas. Por ejemplo, la capacitación de 1,895 indígenas en la zona del Napo, no han podido verificarse a partir del acceso a registros físicos o padrones de asistencia. De igual manera no se ha tenido acceso a los documentos de monitoreo, ni a las agendas promovidas o a los acuerdos, que se muestran como resultados del proyecto

Para empezar, cuando se solicitó una lista de beneficiarios para poder invitarlos a los grupos focales, se comunicó que dicha información no estaba disponible. Por lo que (como se explicó en la sección de metodología-trabajo de campo), los promotores debieron convocar personalmente a las personas que conocían o más recordaban del proyecto. Por lo tanto, dada que la información no es completa y de acuerdo con el trabajo de campo realizado, no es posible asegurar que los resultados del proyecto sean los más precisos.

RESULTADOS DEL PROYECTO CRS 2

El Flujograma de CRS 2 muestra, en primer lugar, que no hubo mayor logro en la elaboración de un diagnóstico adecuado y pertinente sobre los conflictos y características locales (considerado en esto como condición central para el idóneo diseño del proyecto). En segundo lugar, con respecto a la identificación del problema, si bien el proyecto supo identificar que existían carencias de inducción y capacitación en la población local, no logró identificar que también habían problemas relacionados a la delimitación de títulos de propiedad, carencias de información y capacitación en derechos comunales, y factores de la zona de intervención que implicaban grandes dificultades logísticas.

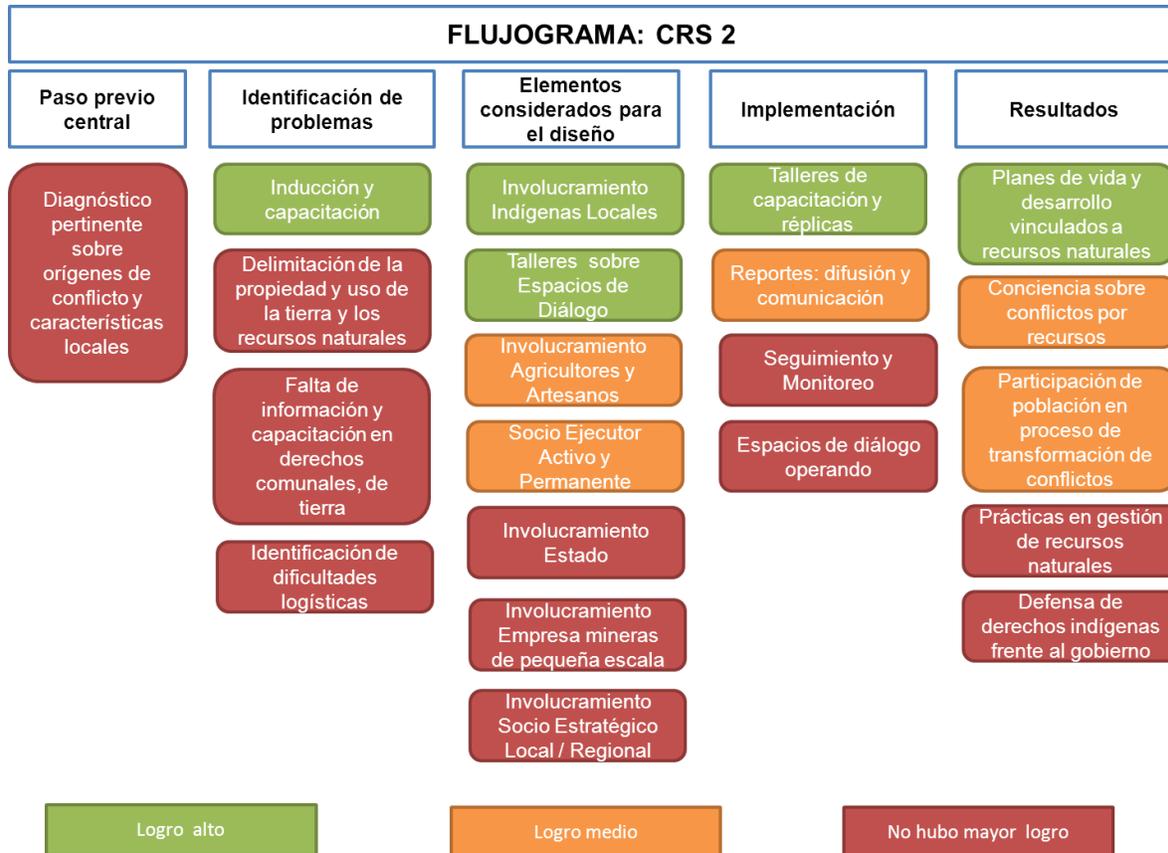
En tercer lugar, se observa que no se consideraron los siguientes elementos durante la etapa de diseño: estrategia de involucramiento del Estado, de empresas mineras de pequeña escala y de socios estratégicos locales/regionales que fueran claves en el contexto del o los conflictos presentes en la zona. Mientras que los elementos que se consideraron a medias fueron el involucramiento de otros actores, como agricultores y artesanos de la zona con mayor experiencia⁴, y la elección de un socio ejecutor activo y con presencia permanente en la zona. Por el lado positivo, el proyecto sí logró involucrar a representantes de comunidades indígenas locales y organizar talleres para la formación de espacios de diálogo.

En cuarto lugar, en la etapa de implementación se observa que si bien el proyecto tuvo éxito en la realización de talleres y capacitaciones de distintos temas; solo lograron medianamente que se realicen actividades efectivas de difusión y comunicación. No se logró contar con un mecanismo efectivo de seguimiento y monitoreo, y más importante aún, no se lograron formar espacios de diálogo que se mantengan operativos hasta el momento.

Finalmente, con respecto a los resultados, no se lograron implantar prácticas en gestión de recursos naturales, ni se generaron las capacidades suficientes para que las comunidades indígenas se desarrollaran en situaciones en las que tuvieran que defender sus derechos frente al Estado. No obstante, se logró medianamente que se generara conciencia sobre los conflictos en torno a recursos naturales y que la población beneficiada participara en procesos de transformación de conflictos de poca escala (los que eran del tipo agricultor-minero, agricultor-agricultor). Cabe resaltar que el proyecto sí logró culminar con los planes de vida y desarrollo de las comunidades participantes.

⁴ En la zona existen grupos de agricultores y artesanos que vienen elaborando producción a mayor escala en cultivos específicos, como la castaña. Tratar de trasladar su experiencia en algunas capacitaciones o pasantías podría haber resultado una experiencia enriquecedora para los beneficiarios que se dedicaban a la agricultura, sobre todo en el contexto de la elaboración de los Planes de Vida de las comunidades.

Gráfico 7. Niveles de logro - CRS 2



Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran los resultados—el número de participantes está desagregado por sexo—que ha reportado el proyecto sobre sus propios indicadores, habiendo culminado con el periodo de implementación del mismo.

Gráfico 8. Indicadores, resultados esperados y resultados reportados CRS 2

Indicadores - CRS 2	Resultados esperados	Resultados Reportados por CRS 2
Cantidad de personas capacitadas en desarrollo de habilidades para la mitigación/resolución de conflictos (distribuidos entre funcionarios públicos, representantes de la sociedad civil y por género)	570 participantes	886 participantes (458 mujeres)
Cantidad de gente que ha empezado a administrar los recursos naturales como medida de inicio, continuidad, consolidación en el procesos de formalización	30 personas	48 personas
Cantidad de planes de gestión de recursos naturales formulados e incorporados en Planes de Vida y planes de desarrollo (28 planes de gestión	16 planes de gestión
Cantidad de acuerdos formalmente establecidos entre indígenas, agricultores y mineros	30 acuerdos	21 acuerdos
Cantidad de reuniones realizadas pro beneficiarios del proyecto y autoridades locales para orientar temas vinculados a comunidades y minería de oro	15 reuniones	15 reuniones
Cantidad de nuevos grupos o iniciativas creadas a partir del proyecto (como plataformas, planes de vida y foros)	1º año: 1 en proceso 2º y 3º años: 2 finalizados	2 iniciativas

El equipo evaluador ha tenido acceso a los planes de gestión planteados en los Planes de Vida y de desarrollo que se elaboraron, efectivamente, se completaron los 16 planes de gestión.

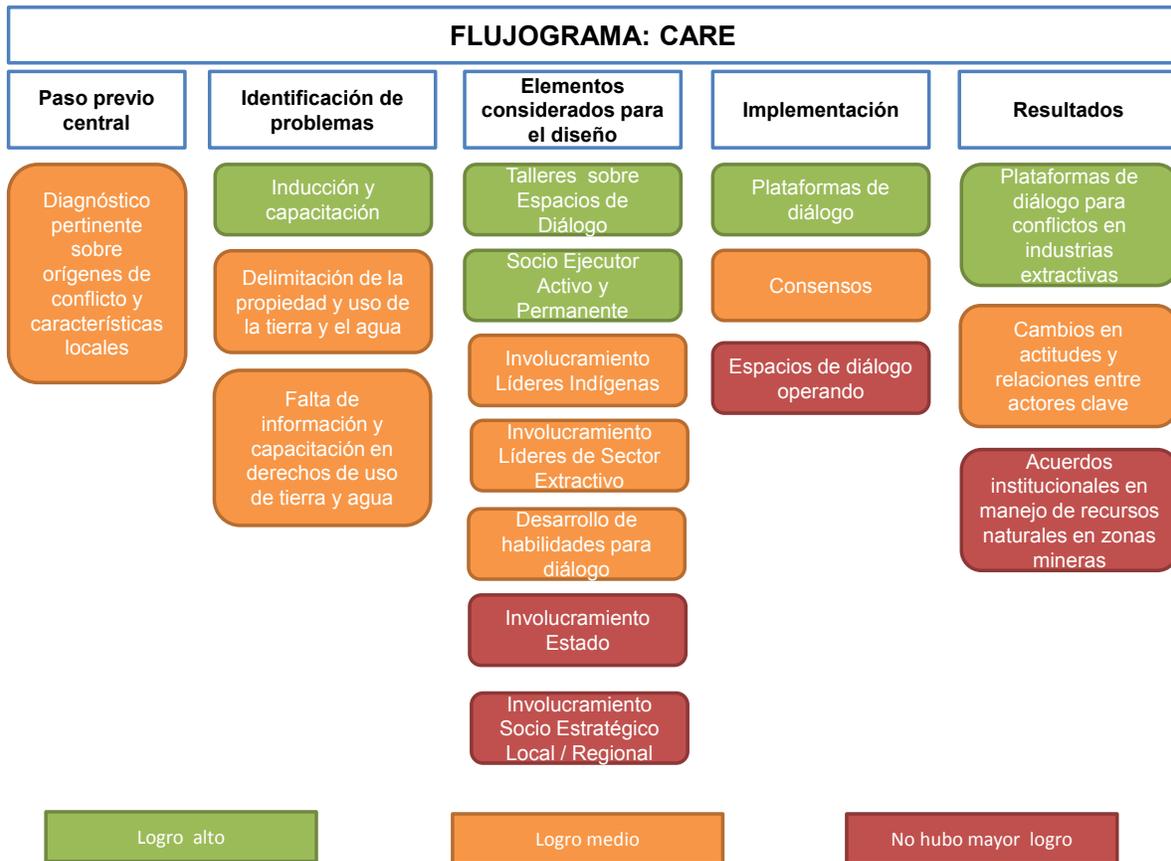
RESULTADOS DEL PROYECTO CARE

Se observa que el proyecto falló en elaborar un diagnóstico adecuado y pertinente sobre los conflictos y características locales de manera previa al diseño del proyecto a pesar de su mayor capacidad institucional relativa. Seguidamente, con respecto a la identificación del problema, si bien el proyecto supo identificar que la población necesitaba desarrollar capacidades técnicas y de comunicación relacionadas a la mitigación de conflictos, identificó parcialmente que también había problemas relacionados a la delimitación de tierras y sobre la falta de información en derechos de uso de la tierra y del agua.

Como característica especial de CARE resalta que la ONG Labor sí se trataba de un socio ejecutor activo en la región Arequipa desde hace muchos años, por lo que dicho elemento del diseño si fue logrado, además de la realización de los talleres sobre espacios de dialogo. Por su parte, se observa que no se consideraron los siguientes elementos durante la etapa de diseño: estrategia de involucramiento de actores del Estado y de socios estratégicos locales/regionales que fueran claves en el contexto del o los conflictos presentes en la zona. Mientras que los elementos que se consideraron a medias fueron el involucramiento de líderes de la sociedad civil, líderes del sector extractivo y la planificación de actividades para el desarrollo de habilidades de dialogo.

Asimismo, en la etapa de implementación se observa que sí lograron desarrollar las plataformas de dialogo regionales, más solo se registraron algunos consensos. No obstante, los espacios de dialogo no se mantuvieron operando autónomamente. Finalmente, con respecto a los resultados, se logró principalmente realizar las plataformas de dialogo para conflictos en industrias extractivas, como ya se había mencionado. Mientras que el cambio actitudinal en los actores clave se presenta como un logro parcial, dado que no es posible atribuirlo como resultado directo del proyecto, dado que varios de ellos cuentan con años de experiencia desarrollando sus capacidades en el manejo y mitigación de conflictos en otros contextos; por lo que la base desde donde parte el grupo beneficiario no es pareja. No se realizaron acuerdos institucionales en manejo de recursos naturales en zonas mineras.

Gráfico 9. Niveles de logro - CARE



Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran los resultados que ha reportado el proyecto sobre sus propios indicadores, habiendo culminado con el periodo de implementación del mismo.

Gráfico 10. Indicadores, resultados esperados y resultados reportados CARE

Indicadores - CARE	Resultados esperados	Resultados Reportados por CARE
Una Plataforma Nacional (GDMDS) y 3 Plataformas Regionales en Cajamarca, Apurímac y Ayacucho están funcionando.	4 plataformas operativas	5 plataformas de diálogo
Número de líderes regionales que reconocen la plataforma regional (en Cusco) por Gas de Camisea, para contribuir a la mitigación del conflicto.	50 líderes	30 líderes reconocen la plataforma regional
Las principales partes interesadas participan en una plataforma nacional (Lima) en temas de petróleo, gas y la región amazónica.	50 líderes	20 líderes
Las mujeres y los hombres, en las áreas de minería, gas y actividad petrolera, desarrollan varias capacidades que conducen a la transformación de conflictos.	200 líderes	172 líderes
Líderes de negocios y de organizaciones sociales que participan en las GDMDS dan testimonios sobre el cambio en sus actitudes y relaciones	60 testimonios de cambio	54 testimonios de cambio (10 en Arequipa)
100 principales interesados firman el Acuerdo Nacional por el Agua y / o acuerdos regionales relacionados con la gestión sostenible del agua.	4 comités de monitoreo	6 comités de monitoreo (3 en Arequipa)
Tres casos de conflicto se canalizan a través de tres plataformas regionales y una plataforma de diálogo nacional, que contribuyen a su mitigación.	4 conflictos abordados	5 conflictos fueron abordados
Plataformas en Lima y Cusco en el petróleo, el gas y la región amazónica están funcionando.	4 casos reportados en Lima y Cusco	3 reuniones en Lima 3 reuniones en Cusco
Líderes de las comunidades campesinas e indígenas utilizan las capacidades aprendidas como agentes de cambio en espacios que contribuyen a la mitigación de los conflictos.	150 líderes capacitados	172 líderes entrenados (recibiendo al menos 32 horas de clase)
Tres comités de seguimiento y una red nacional de comités de seguimiento son reconocidos por los actores clave	100 personas que firman el acuerdo sobre el agua y/o acuerdos regionales	42 personas suscribieron el acuerdo

Nota: Los indicadores ligados a actividades realizadas en el marco del Gas de Camisea o en la ciudad de Cusco, no se encuentran en el grupo de actividades dentro del marco de evaluación.

En el caso de CARE⁵, los resultados reportados están acordes con los logros observados. Sobre el primer indicador, si se conformaron 5 plataformas de dialogo (considerando aquellas que estaba fuera del ámbito geográfico de Arequipa), más no se encuentran operando necesariamente. En el caso de los comités de monitoreo, estos sí se formaron más no tuvieron actividades planificadas ni cumplieron las funciones de manera sostenida.

⁵ Los indicadores ligados a actividades realizadas en el marco del Gas de Camisea o en la ciudad de Cusco, no se encuentran bajo el ámbito de evaluación, por lo que no se presenta mayor análisis sobre ellos.

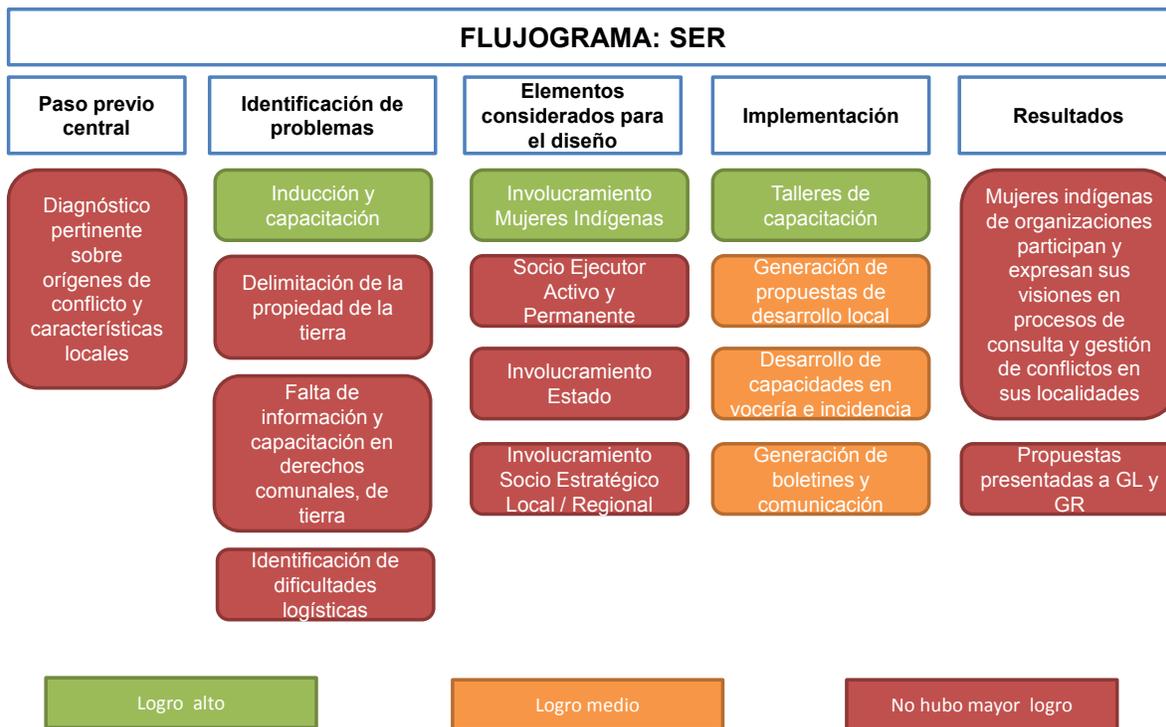
RESULTADOS DEL PROYECTO SER

A diferencia de los otros proyectos, éste está todavía en la etapa final de implementación al momento de la evaluación. Al igual que el resto de proyectos, SER falló en la elaboración de un diagnóstico pertinente y adecuado sobre los conflictos y la población de la zona en la que intervino. En esa línea, pudo reconocer que la población mostraba un déficit de capacidades para manejar y mitigar conflictos, pero no identificó que en la zona existían problema de títulos de propiedad, carencias de información sobre derechos comunales y uso de recursos, y características geográficas, culturales, de infraestructura y sociales propias de la zona que desencadenaron en mayores dificultades logísticas de las previstas.

Con respecto a la etapa de diseño, su principal elemento era el de involucramiento de mujeres indígenas. Sin embargo, no contaba con un socio ejecutor activo y permanente en la zona; no supo involucrar a funcionarios del Estado en sus actividades y tampoco a socios estratégicos locales/regionales. Durante la etapa de implementación sí lograron realizar talleres de capacitación, pero no han logrado generar propuestas de desarrollo local al nivel que hubieran deseado ni desarrollar capacidades en vocería e incidencia a un nivel significativo hasta el momento.

En línea con los resultados que el propio proyecto se trazó como meta, no han logrado a la fecha de la evaluación, que las mujeres indígenas participaran y expresaran sus visiones en procesos de consulta y gestión de conflictos, y tampoco se presentaron propuestas al Gobierno Local/Gobierno Regional. No obstante se debe resaltar que el proyecto no ha concluido hasta el momento, por lo que es de esperar que no se hayan desarrollado todas las actividades de implementación y que no se hayan logrado los resultados esperados.

Gráfico 11. Indicadores, resultados esperados y resultados reportados SER



Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestran los resultados que ha reportado el proyecto sobre sus propios indicadores. Se muestran celdas que indican No Disponible (N.D.) dado que, a la fecha, el proyecto aún no ha culminado con sus actividades; no obstante, se muestra la información reportada más actualizada con desagregaciones a nivel de género para el caso de indicadores, y con énfasis en las mujeres ciertos rubros.

Gráfico 12. Resultados de indicadores – SER

Indicadores - SER	Resultados esperados	Resultados Reportados por SER
Porcentaje de mujeres indígenas capacitadas por el proyecto que participan en los procesos de consulta, negociación y/o gestión de conflictos	61%	N.D.
Número de propuestas sobre conflictos y/o desarrollo que son presentadas a gobiernos locales por mujeres indígenas capacitadas en el proyecto.	3	N.D.
% de mujeres afiliadas a organizaciones indígenas que participan en espacios vinculados con la problemática de las mujeres y/o pueblos indígenas	39%	N.D.
Número de documentos de demandas y/o propuestas elaboradas por organizaciones de mujeres indígenas de ámbito local o nacional como resultado del acompañamiento en el marco del proyecto.	3	N.D.
Número de espacios para el diálogo, establecidos o fortalecidos	15 reuniones	N.D.
Número de mujeres y varones que mejoran sus habilidades en vocería pública, incidencia y comunicación.	22 : 16 mujeres / 6 varones	N.D.
Número de mujeres y varones indígenas capacitados en derechos y consulta previa, gestión de conflictos y negociación intercultural, vocería pública, incidencia y comunicación (reporteras)	340: 43 en derechos y 297 en transmisión de información	2014: 269, 53 en derechos y 216 en transmisión de información
Número de notas periodísticas elaboradas por mujeres y varones indígenas capacitados y publicadas en el boletín.	55	2014: 31

¿El Diseño de los Proyectos Responde a las Necesidades y a la Problemática de los Conflictos?

Respondiendo directamente a la pregunta central, el diseño de los proyectos responde parcialmente a las causas y los problemas de los conflictos sociales a los que se enfrentan; así, abordan directamente la falta de capacidades y el escaso diálogo para la mitigación de conflictos. A continuación, se explican los argumentos observados por el equipo evaluador.

Las principales actividades realizadas por los proyectos fueron las capacitaciones, las cuales trataron diversos temas, entre los que se encuentran: derechos civiles, derechos comunales, desarrollo de capacidades para el dialogo y la comunicación, desarrollo de capacidades escritas, redacción, etc. Dichos temas fueron establecidos desde el diseño de los proyectos. Sin embargo, una vez que los proyectos comenzaron a ejecutarse, los promotores, capacitadores e implementadores recibieron comentarios de los beneficiarios acerca de que les gustaría tener mayor información de temas relacionados a titulación de tierras, formalización minera, desarrollo productivo, uso de recursos hídricos, ordenamiento territorial, creación participativa de linderos, etc; temas que efectivamente estaban ligados de manera directa a los conflictos a los que se enfrenta la población de la zona.

Entonces —en el caso de CRS 1, 2 y SER— al notar la demanda por dichos temas, los proyectos comenzaron a considerarlos como temas relevantes para las capacitaciones. Además, al atender estas demandas, también alimentarían el interés que tenían los beneficiarios para asistir periódicamente a capacitarse. No obstante, ya que fueron temas que no se habían contemplado desde el diseño de los proyectos, no se había planificado la contratación de especialistas para brindar las capacitaciones, ni habían recopilado la información necesaria acerca de ellos como para transmitirla a los participantes.

En el caso de CARE, si bien el proyecto identificó la problemática de la región y la zona de intervención, las capacitaciones se centraron en el desarrollo personal de capacidades de dialogo de los beneficiarios, con el objetivo de prepararlos para que pudieran desarrollarse en espacios de dialogo regionales. A ello además se le agrega que los beneficiarios se encontraban más interesados en el desarrollo de sus capacidades personales y les bastaba con ver los temas de uso de recursos hídricos y titulación de tierras como temas de discusión durante las reuniones de dialogo, más no como materia de capacitación.

En conclusión sobre este punto, las capacitaciones se concentraron en el desarrollo de capacidades para el dialogo; siendo estas las principales actividades de los proyectos (dado que en ellas se realizaba la mayor transmisión de conocimiento y se realizaban con mayor frecuencia), estos no las enfocaron hacia las causas originales y problemática de los conflictos. En ese sentido, muchas de las capacitaciones orientadas a la generación de espacios de diálogo y acuerdos entre los beneficiarios, no llegan a vincularse directamente con la solución a las causas de los conflictos. Así, se puede decir que la generación de habilidades y capacidades no es suficiente para aprovechar espacios de diálogo, hay que

tomar en cuenta que se debe articular la capacitación con los temas de normativa territorial, ambiental, participativa-presupuestal, entre otros.

Por su parte, la mencionada desvinculación parcial entre los proyectos y las causas de los conflictos parte desde el momento en el que los proyectos no realizaron un diagnóstico adecuado, que incluyera una correcta identificación de los actores involucrados en los conflictos, sus intereses y el aparato institucional presente para responder a dichas situaciones de conflictividad. Por lo tanto, los proyectos no han mapeado los procedimientos gubernamentales que podrían ayudar a plantear una potencial solución de los conflictos, ni en la etapa de diseño de las actividades de capacitación ni en la ejecución de las mismas.

¿Cuál es la Contribución de los Proyectos en el Fortalecimiento de las Capacidades y en la Formación de Espacios de Diálogo?

La contribución principal de los proyectos se puede resumir en que: i) se ha generado un cambio de actitud y de comportamiento de los beneficiarios con relación a hacer frente a los conflictos locales y cotidianos, y ii) la generación de capacidades para el diálogo, para un mayor entendimiento de los puntos de vista implicados en un dialogo. Sin embargo, se observó una contribución limitada en la generación de espacios de diálogo. Aquellos espacios implementados por los proyectos no han sido institucionalizados, de manera que los beneficiarios no continúan realizando estas reuniones como buena práctica ante la aparición de un conflicto; a pesar de que conocen de las ventajas que pueden traer para el proceso de dialogo.

Los cambios actitudinales observados son principalmente el resultado de las capacitaciones brindadas por los proyectos. Como se mencionó anteriormente, estas trataron desde el principio de temas relacionados a generar habilidades para facilitar el desarrollo del dialogo, tales como liderazgo, habilidades de comunicación y reducción, derechos civiles y comunales, uso de tecnologías de comunicación y medios escritos, etc. Cabe mencionar que, como se mencionó también anteriormente, existieron capacitaciones (a excepción de CARE) sobre temas relacionados a los conflictos, más estos representan un porcentaje reducido del total de capacitaciones y no contaron con la información técnica ideal para transmitir la información demandada por la población. Por lo tanto, los cambios actitudinales personales de los beneficiarios se dieron gracias, principalmente, al primer grupo de capacitaciones.

Las reuniones de dialogo eran realizadas con menor frecuencia que las capacitaciones y en ella se reunían beneficiarios, y en algunas ocasiones, actores locales que pertenecían a instituciones del Estado que estaban involucradas en los conflictos locales o regionales; en el caso de CARE algunos de los líderes que fueron capacitados participaron de reuniones del GDMDS incluso.

Sobre la base de las entrevistas a proveedores y ejecutores de los proyectos, así como las discusiones sostenidas por los beneficiarios en los grupos focales, se ha encontrado evidencia de que los proyectos contribuyen en el fortalecimiento de capacidades, en el sentido de lograr cambios actitudinales de la población beneficiaria, aunque en un ámbito muy reducido: aquel directamente vinculado con el beneficiario y sus familias. Por el lado de la generación de espacios de dialogo, de acuerdo a la información que se ha levantado, aunque los proyectos han realizado esfuerzos para que estos operen y se lleven a cabo, en ningún caso se puede hablar de que haya habido una contribución a que los espacios de diálogo se mantengan activas. En este último punto, la contribución de los proyectos ha sido muy limitada. Por ejemplo, tal como mencionaron algunos entrevistados en el caso del Proyecto Dialoga, en Arequipa, desde hacía varios meses, las reuniones para dialogar habían parado, no se habían convocado ni llevado a cabo.

A continuación se especificarán los cambios actitudinales observados y los avances hechos por los proyectos para la generación de espacios de diálogo, de manera resumida.

Cambios Actitudinales en la Población

Como se mencionó párrafos arriba, la contribución principal de los proyectos es el de haberse generado un cambio de actitud y de comportamiento en los beneficiarios, con relación a hacer frente a los conflictos locales y cotidianos; así como haber generado capacidades para el diálogo, para un mayor entendimiento de los puntos de vista implicados en un diálogo.

De esta manera, los cambios actitudinales en los beneficiarios se manifiestan básicamente a nivel familiar e individual. En líneas generales, los proyectos han sido exitosos en capacitar a los beneficiarios en temas tales como derechos fundamentales, liderazgo, teoría y manejo de conflictos, entre otros. El fortalecimiento de capacidades, según se puede observar en el desarrollo de los grupos focales, se vio reflejado en una mayor comprensión y entendimiento de estos actores sobre el conflicto y sobre derechos principalmente. Según los beneficiarios, como producto de su participación en los proyectos, ahora se enfrentan a los conflictos con una actitud más constructiva. Cuando se les solicita ejemplos de ello, sin embargo, mencionan situaciones cotidianas y conflictos menores (con vecinos o en la familia por ejemplo), y hacen referencia permanentemente a su entorno más cercano. No existe evidencia que dicho cambio se haya manifestado, por ejemplo, en los conflictos a nivel local o regional. Por ello, se concluye que el cambio actitudinal generado por los proyectos, se da en el entorno más cercano de los beneficiarios, es decir, los efectos han tenido un alcance limitado.

Lo mencionado en el párrafo anterior presenta distintas causas: i) el contenido de las capacitaciones se centraba principalmente en el desarrollo personal de habilidades para el diálogo; ii) los beneficiarios presentan limitaciones inherentes a su contexto social y económico, que no permiten que el proceso de transmisión de conocimientos se complete, como el limitado desarrollo de habilidades blandas para la comunicación y conocimientos de escritura y expresión oral que no han sido logrados óptimamente durante la etapa de educación básica; iii) los recursos de personal, tiempo y conocimientos técnicos de los proyectos no eran los necesarios para ayudar a los beneficiarios a cubrir las brechas existentes; además de que dichas brechas no fueron identificadas correctamente en la etapa de diagnóstico del proyecto; y iv) el mal funcionamiento de las réplicas como mecanismo de transmisión de conocimientos, solo para el caso de los proyectos de CRS 1, 2 y SER.

Vale la pena explicar el cuarto punto mencionado como causa. Las réplicas no fueron exitosas por dos factores. Primero, la falta de talleres de mayor duración que desarrollen a profundidad los temas enseñados para asegurar el la correcta transmisión de conocimientos a los beneficiarios, y, para garantizar que estos transmitan a su vez los conocimientos a los miembros de su comunidad durante las réplicas. Segundo, como

consecuencia del anterior, la falta de seguridad por parte de los beneficiarios en el manejo del tema habilidades para el dialogo en contextos de conflictos. Como ejemplo, se puede mencionar que uno de los promotores locales del proyecto CRS 1, refirió que si los beneficiarios no van acompañados de actores especialistas externos a la comunidad para realizar las réplicas, los pobladores hacen caso omiso de la convocatoria. Asimismo, en los casos de SER y CRS 2, los propios beneficiarios son conscientes de sus limitaciones para transmitir los conocimientos, por lo que ellos mismos mencionaban que habían aprendido temas nuevos pero que no sabían cómo enseñárselos a personas de su comunidad.

En conclusión, la principal contribución de los proyectos se dio por ámbito actitudinal y personal de los beneficiarios, quienes valoran positivamente estos cambios y reconocen que les gustaría que los proyectos continuaran para acentuar los progresos y que mayores grupos de la población puedan acceder a ellos.

Contribución en la Generación de Espacios de Diálogo

Los proyectos se han concentrado en capacitar a los beneficiarios en temas de derechos comunales, indígenas, territoriales, entre otros mencionados anteriormente; así como en habilidades de expresión escrita y oral, procesos de diálogo. Sin embargo, según lo hallado, la generación de las mencionadas habilidades y capacidades, en el contexto de los proyectos, no ha sido suficiente para aprovechar las reuniones de diálogo que se desarrollaron durante la etapa de ejecución, ni para transformarlas en espacios de diálogo constituidos para la mitigación de conflictos. Así, los proyectos no han logrado que los espacios de dialogo se mantengan como buena práctica por parte de los beneficiarios, ni han realizado estrategias para que se institucionalicen.

Si bien cada proyecto (a excepción del proyecto manejado por SER, que al momento del trabajo de campo no había logrado llevar a cabo sus actividades referidas a la generación de espacios de diálogo) ha llevado a cabo reuniones de dialogo, la participación de los beneficiarios en estas reuniones ha sido fructífera para entender los conflictos y las posiciones de interés de los actores involucrados, así como llegar a acuerdos pacíficos sobre conflictos familiares y comunales; más no fueron fructíferos para la producción y discusión de propuestas de solución a conflictos de alcance regional, que presentan mayor complejidad.

Si se analiza por proyecto, los aspectos más resaltantes a mencionar es que en todos los casos, las reuniones de dialogo cumplieron con el objetivo de lograr un mayor entendimiento entre los actores que se congregaron, socializando sus opiniones. Asimismo, no se involucró de manera adecuada a actores del sector público o Estado, que podrían haber fortalecido los espacios de dialogo al comprometerse en su desarrollo y sostenimiento. En resumen los avances por proyectos fueron los siguientes: i) el proyecto de CARE contribuyó a la generación de capacidades individuales para el dialogo, lo que fortaleció la generación de los espacios de dialogo regionales, pero estos no tuvieron resultados concretos ni continuaron luego del término del proyecto; ii) en el caso de CRS 1

y 2, cuya estrategia fue la de llegar a la población a través de la Iglesia, supieron aprovechar el tener como aliados al Vicariato local y parroquias para convocar a agentes participantes del dialogo, más las reuniones de dialogo lograron un mayor entendimiento entre actores y no la solución de conflictos de importancia regional; iii) el proyecto SER no logró materializar ningún espacio de dialogo, por lo que se puede decir que su contribución fue nula.

En conclusión, los proyectos presentan una contribución limitada en la generación de espacios de diálogo. Aquellos espacios implementados por los proyectos no han sido institucionalizados, de manera que los beneficiarios no continúan realizando estas reuniones como buena práctica ante la aparición de un conflicto; a pesar de que conocen de las ventajas que pueden traer para el proceso de dialogo.

¿Qué Factores Favorecieron o Limitaron el Logro de los Resultados?

En su gran mayoría, los factores favorecedores y limitantes se encuentran presentes de manera transversal en los proyectos, no obstante, la diferencia se puede dar en el grado de intensidad con que estos factores se han presentado en cada uno de ellos. Dicho esto, a continuación se presenta lo encontrado de manera transversal a todos los proyectos, haciendo salvedades en aquellos en los que el equipo evaluador considera que debe hacerse mención específica.

Factores que Favorecieron el Logro de Resultados

En general, un primer factor fundamental que ha favorecido una buena recepción y desarrollo de los proyectos en los diferentes espacios territoriales y con las comunidades nativas correspondientes de cada región, localidad y etnia es la coyuntura social y política nacional en la que se producen estos proyectos, que pone el tema de conflictividad social en agenda. El punto de partida fue el Baguazo en el año 2009 y la seguidilla de conflictos sociales generados por la falta de espacios de diálogo y acuerdos entre el Estado, las comunidades nativas, la empresa y la sociedad civil respecto al uso del territorio y los recursos naturales. Si bien, para casos como el de CRS 1 implementado en la parte media de la cuenca del Napo en Loreto, la empresa interesada en la explotación desplegó una estrategia y esfuerzos denodados para tender puentes con las comunidades nativas con un tiempo previo al inicio de las actividades extractivas, esto no fue suficiente ya que no involucró a un espectro más amplio e importante de actores, no respondió a la realidad social, económica y cultural de las localidades, ni se preocupó por hacer conversar a las comunidades nativas con el Estado de manera clara y pertinente.

Otro factor importante ha sido la alta demanda por capacitación en temas que ayuden a resolver las necesidades locales de las comunidades nativas. A partir de esto, se encontró que muchos de los dirigentes a los que se dirigieron los proyectos recibieron con las puertas abiertas a las instituciones ejecutoras con el fin de tener primeros conocimientos o reforzar los ya obtenidos previamente. En ese sentido, las instituciones ejecutoras desplegaron como estrategia la adecuación de dotación de capacitaciones, según la demanda de los beneficiarios. Se desarrollaron capacitaciones en temas cercanos al objetivo del proyecto como liderazgo y empoderamiento, género, uso de medios de comunicación, periodismo, etc. Así como también hubo capacitaciones en temas más alejados a los fines de los proyectos, pero que eran solicitados por los beneficiarios, como en actividades productivas.

Un último factor que favoreció la implementación de los proyectos, aunque no de manera general sino en particular para el proyecto CARE, fue la **existencia de un proceso de diálogo previo a la aparición de los proyectos** debido a la presencia de una plataforma como la del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDs). Ello porque GDMDs ya tenía una trayectoria en materia de fortalecimiento de capacidades y espacios para el diálogo.

Factores que Limitaron el Logro de Resultados

Uno de los principales limitantes, como se ha esbozado previamente, ha sido la falta de previsión de contar con socios ejecutores y, además, socios estratégicos que aseguren alcanzar los resultados esperados. Se entiende a los socios ejecutores como aquellos que implementan el proyecto en las localidades por lo que están permanentemente en estas, realizando labores de coordinación, administración, etc. Por otro lado, se entiende a los socios estratégicos, como aquellas instituciones o actores especializados y con una red pertinente alrededor del tema que ejecuta el proyecto, y debe tener la capacidad de construir y mantener relaciones de confianza con las partes involucradas en el conflicto. Se ha encontrado, que salvo el Proyecto Dialoga, los otros proyectos no contaron con un socio local que tuviera la capacidad suficiente para ejecutar las actividades del proyecto de manera efectiva. Mucho menos, los proyectos contaron con socios estratégicos, lo que tuvo como consecuencia la poca incidencia política de los proyectos.

Relacionado con la ausencia de socios estratégicos, un segundo factor limitante fue que no se logró asegurar el involucramiento efectivo del Estado en las actividades de los proyectos. Si bien este elemento estuvo contemplado en el diseño de todos los proyectos, ninguno contó con una estrategia efectiva y precisa que consolide la participación de instancias del Estado del nivel local, regional y nacional, salvo en algunas actividades de capacitación. En el caso de SER, por ejemplo, después de realizar algunos talleres de capacitación, se convocó a una reunión para que las beneficiarias dialogaran con las autoridades locales. Sin embargo, a esta reunión asistió únicamente un regidor de la municipalidad distrital. En el caso del Proyecto Dialoga, existe evidencia de que algunas autoridades locales, específicamente del Gobierno Regional, participaron en algunas actividades de capacitación, pero no estuvieron involucrados de manera efectiva en el resto de actividades del proyecto.

Otra limitación ha sido la centralización de las capacitaciones en ciudades principales y la falta de una mayor convocatoria más acuciosa que abarque un espectro más amplio de comunidades. Se ha encontrado que, dadas las dificultades logísticas en las zonas donde los proyectos se ejecutan, el convocar a beneficiarios de distintas comunidades a reuniones en los centros urbanos más cercanos, no garantiza que los participantes finales sean los más idóneos. Así, los proyectos priorizan más el número de participantes que su composición, por lo que muchas veces, terminan asistiendo a las reuniones las personas que más capacidad de viaje tienen y personas que ellos han podido convencer de viajar. Como algunos de los beneficiarios manifestaron en los grupos focales, tal vez podría ser importante realizar reuniones itinerantes en comunidades o que se trate de desarrollar las reuniones en la mayor cantidad de comunidades posibles que se encuentren dentro del área de influencia del proyecto.

De lo anterior se desprende otra limitante, **no se ha logrado convocar como beneficiarios a un espectro más amplio de actores** para conseguir los resultados esperados del proyecto y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Durante la evaluación se encontró que

se había incluido como participantes de los proyectos a los dirigentes o representantes del momento en el que se desarrollaban las actividades del proyecto, lo cual lo hace un proyecto bastante coyuntural. De acuerdo a entrevistas sostenidas, hubiera sido conveniente trabajar con las bases sociales y políticas de las comunidades, es decir con jóvenes, mujeres y adultos potencialmente futuros dirigentes o representantes políticos de las comunidades y el gobierno local o regional, para asegurar la sostenibilidad del proyecto. Un caso dado relativamente claro en esta línea es el de CRS 2, donde se contempló trabajar en el proyecto con el ahora presidente de la Región de Madre de Dios; no obstante esto parece no haber asegurado la priorización del tema en la agenda del gobierno regional mencionado.

La estrategia de trabajar con bases sociales y políticas de actores potenciales dirigentes abriría la posibilidad para resolver otra de las principales limitantes de los proyectos, que es la **rotación de las autoridades tanto comunales como locales y regionales**. Los Apus o jefes de las comunidades son cambiados cada 2 años por lo que los proyectos que estos presentan a las instituciones del Estado, en representación de su comunidad o de la federación a la que pertenecen, se pierden con el cambio de dirigentes porque las instituciones no reconocen a los nuevos dirigentes para continuar con el trámite iniciado por su antecesor. Igualmente, con el cambio de gobernantes locales y regionales, la mayor de las veces se pierde parte de la documentación y de la experiencia ganada en el tema objetivo de los proyectos de generación de espacios de diálogo y acuerdo.

Se debe agregar, como una limitante, el que los proyectos no hayan tomado en cuenta la **heterogeneidad entre sus propios beneficiarios**. Esto se debe, básicamente, a que los conflictos, por lo general, involucran distintas comunidades, y cuando más extensa es la plataforma, más actores sociales son convocados a un conflicto. Por otro lado, incluso dentro de una misma comunidad, existen grupos heterogéneos (por ejemplo, por edad y género). Estos grupos tienen distintas capacidades y requieren distintos tipos de atención para lograr aprovechar los talleres de capacitación. Según entrevistas sostenidas, grupos más jóvenes tienen un mayor conocimiento sobre derechos fundamentales, así como mayor familiaridad con la tecnología, por lo que comprenden más rápido que grupos más longevos. Lo mismo sucede, según los promotores, con las mujeres, que han estado tradicionalmente excluidas de mecanismos formales educativos y que por lo tanto requieren otro tipo de metodologías educativas durante las capacitaciones. Si esta heterogeneidad no se toma en cuenta, y se piensa en los beneficiarios como un grupo homogéneo, es posible que no todos los beneficiarios logren el mismo nivel de aprendizaje (cambio de actitudes).

Otro problema fue no tomar en cuenta la heterogeneidad de los beneficiarios es que se pierde de vista potenciales conflictos que también existen dentro de las comunidades. Por ejemplo, en el caso del CRS 1, se presentó un problema cuando diferentes grupos étnicos no se sintieron representados por la organización indígena FECONAMNCUA, por lo que decidieron iniciar un diálogo por separado con la empresa petrolera Perenco, a través de nuevas federaciones atomizadas y conformadas principalmente con el fin de negociar mayores beneficios locales con dicha empresa. Esta heterogeneidad de actores es

fundamental para una política de inclusión a través del diálogo. Pero conlleva a la necesidad de consensos internos para establecer y alcanzar puntos unitarios para la negociación con los otros actores y la llegada a acuerdos consensuados. Caso contrario, la fragmentación y los diálogos por separados pueden afectar este objetivo.

Finalmente, una dificultad que debe ser tomada muy en cuenta es el **aspecto cultural**, el cual es sumamente diverso en países como el Perú. Este componente cultural tiene repercusión no sólo en el sentido de vida de las comunidades sino en su forma de concebir su economía, su relación con el medio ambiente y la forma de organización política que practican. Todo lo cual, muchas veces entra en tensión (muchas veces irresuelta) con las propuestas que traen actores externos a la comunidad, como el Estado y los implementadores de proyectos.

Específicamente para el caso de SER, es claro que dadas las grandes necesidades de capacitación de la población intervenida (sobre todo de las mujeres indígenas), el proyecto ha tenido un alto nivel de aceptación, lo cual ha favorecido su implementación. Sin embargo, la principal limitación del proyecto de “Mujeres Indígenas” fue que dicha institución no realizara un adecuado diagnóstico previo de la zona de intervención y de la naturaleza de sus conflictos. Por ello, no han tenido claramente mapeadas o identificadas las comunidades afectadas, las características de la población involucrada, el tipo y naturaleza de los conflictos que enfrentan. Asimismo, el diseño de las réplicas ha sido claramente inadecuado para fortalecer capacidades y ampliar la cobertura. Las mujeres beneficiarias no han logrado incorporar los conocimientos aprendidos en las capacitaciones del proyecto, de tal manera que con el soporte técnico local logren difundirlo en sus comunidades.

¿Cuán Eficientes han sido los Proyectos?

De la descripción de los proyectos evaluados se puede observar que las principales actividades desarrolladas corresponden a capacitaciones y reuniones de diálogo, con principal foco en las primeras. El resultado de las mismas dependerán de la calidad de los contenido y técnicas de capacitación utilizados, pero también del nivel de compromiso de los participantes y su capacidad para trasladar esos conocimientos a sus comunidades o grupos sociales más cercanos.

En este sentido, el equipo evaluador ha observado que las capacitaciones han sido impartidas solo a participantes respaldados por colectividades, las que son de una magnitud relativamente reducida— entonces debe entenderse que se refiere en realidad a individuos, no a personas clave para realizar cambios o líderes—, lo cual no es suficiente si lo que se quiere es tratar de generar una mayor influencia sobre las capacidades de mitigación de conflicto de una población específica. Asimismo, si a ello se le agrega que muchas de estas personas no se sienten en la capacidad de transferir los conocimientos adquiridos a terceros, entonces las capacitaciones focalizadas no logran un alcance más allá del ámbito individual. Se debe tomar en cuenta que la transferencia de conocimientos de los beneficiarios capacitados a otros miembros de sus comunidades, ha sido concebida como parte importante del diseño de los proyectos, bajo la forma de réplicas.

Lo mencionado anteriormente va de la mano con el hecho de que las capacitaciones no se realizaron en las mismas comunidades o ciudades de donde provenían los participantes. Como la frecuencia de participación era muy variada y los participantes que iniciaban el proyecto no eran los mismos que lo terminaban, a excepción de algunos casos, las capacitaciones podrían haber tenido un efecto limitado. De hecho, como se ha mencionado, el cambio actitudinal que se ha generado a partir de ellas se ha limitado al ámbito personal y al más cercano de los beneficiarios.

Asimismo, los gastos operativos en los que incurre el Proyecto incrementaron más allá de lo planeado, ya que tuvieron que asumir costos de transporte que no se habían contemplado, dado que las zonas rurales presentan escasa conectividad y los servicios disponibles suelen incrementar sus precios por tratarse de una oferta limitada. Además, se incurrieron en otros gastos, por la asistencia de miembros de la familia de los beneficiarios. En repetidas oportunidades se ha observado -y también ha sido mencionado durante las entrevistas—que muchos beneficiarios viajan con sus hijos, por lo que es necesario gastar en su alimentación y dedicar tiempo a su atención. Es importante mencionar que el nivel de informalidad en la zona influye de manera relevante, dado que resulta complicado realizar un mapeo de costos y se dificulta la rendición de cuentas.

En tercer lugar, se debe mencionar que el número de capacitaciones planificadas por los proyectos era reducido al año y presentaban intervalos grandes de tiempo entre ellas; además de ser capacitaciones de poca duración. Si bien no hay duda de que sí generaron cambios individuales sobre los participantes, los efectos pudieron ser de mayor magnitud de haberse considerado mayores capacitaciones u otro tipo de estrategia de implementación.

En cuarto lugar, durante la ejecución de las actividades no se consideró aspectos cuya temprana identificación hubiera ayudado a mejorar la asignación de recursos. Entre ellos se puede mencionar el nivel de informalidad existente en la zona, la elevada dispersión geográfica de las comunidades indígenas de las que provienen los participantes, la falta de servicios eléctricos y conectividad de transporte y telecomunicaciones en la zona, y un insuficiente ejercicio de caracterización de la zona y su población. Los tres primeros aspectos ya fueron explicados líneas arriba; no obstante, cuando se habla de la falta de profundización en la caracterización de la zona y su población, el equipo evaluador se refiere a que los proyectos pudieron realizar un mejor trabajo de análisis de diagnóstico para identificar correctamente las características culturales, políticas y sociales de la población.

En quinto lugar, se observó cierta debilidad en el monitoreo de las actividades de parte de la entidad implementadora sobre la entidad ejecutora del proyecto. Al respecto, cabe recordar que las actividades de estos proyectos se realizan en la región de Arequipa y localidades de la selva, pero que la oficina principal de las ONG responsables se encuentra en Lima. Así, existe una distinción entre la entidad responsable de la implementación (ONG

en Lima) y la entidad ejecutora o socio local, la institución encargada de ejecutar las actividades al nivel de las localidades. En este contexto el monitoreo cercano de las entidades ejecutoras es clave. En esa línea, si bien es cierto todos los proyectos cuentan con un Plan de Monitoreo que contiene indicadores y metas por año, este tipo de seguimiento se hace como respuesta a los requisitos impuestos por la entidad cooperante, quienes exigen que los proyectos entreguen estos planes de monitoreo actualizados cada tres meses, no son instrumentos de gestión continua que permita a la entidad responsable monitorear las actividades de la entidad ejecutora.

Por último, a pesar de que esta evaluación no se trata de una evaluación financiera y considerando que el equipo evaluador no ha tenido acceso a información de ejecución financiera, vale la pena mencionar que a consecuencia, de una no adecuada gestión y planificación de uso de recursos económicos por parte de las entidades ejecutoras—por ejemplo la falta de información sobre costos de transporte—no siempre se realizó una asignación óptima de los recursos financieros. Esto se ha debido en gran parte a la aparición de situaciones imprevistas no contempladas desde el inicio del proyecto, pero que sí pudieron ser controladas, como considerar la dispersión geográfica de las comunidades de las zonas de proveniencia de los participantes.

¿Cuán Sostenibles han sido los Proyectos y sus Actividades?

Si bien es cierto, que en cada una de las zonas intervenidas existen condiciones adecuadas para que existan proyectos como los evaluados, esta ventaja no ha sido aprovechada para generar estrategias para dar sostenibilidad a los proyectos. Como se ha explicado anteriormente, las zonas se caracterizan por tener conflictos latentes en torno al uso de recursos naturales por las industrias extractivas, así también se observa que la población se encuentra interesada y comprometida con estos temas, con el fin de llegar a la mejor solución posible.

La sostenibilidad puede evaluarse desde dos perspectivas: la financiera y la de resultados. La perspectiva financiera permite evaluar si los proyectos han logrado generar recursos adicionales para operar un horizonte de tiempo más largo que el que los fondos de USAID les permiten. La perspectiva de resultados evalúa si los efectos y resultados del proyecto son sostenibles más allá de su duración, es decir si los beneficios trascienden la duración de los proyectos.

Con respecto a la sostenibilidad financiera, se debe tomar en cuenta que estos proyectos no han sido concebidos ni financiados pensando en su futuro auto sostenimiento. Además, están dirigidos a una población beneficiaria con poca capacidad adquisitiva, que difícilmente estaría dispuesta a pagar por actividades de capacitación. Por ello no es de extrañar que los proyectos no cuenten con estrategias para generar recursos que lleven al auto-sostenimiento de sus actividades. Muchas de las personas entrevistadas concuerdan en que la sostenibilidad de los proyectos debe estar sustentada en el financiamiento externo, de alguna organización comprometida con la mitigación y transformación de conflictos; de

otro modo, no existiría manera de que un proyecto del tipo de los que han sido implementados, subsista.

En esa línea, cabe resaltar, que las instituciones que llevaron a cabo el Proyecto DIALOGA han logrado obtener un fondo adicional para llevar a cabo una extensión del proyecto en la zona sur (Tacna, Moquegua y Arequipa). Formalmente, es otro proyecto (Proyecto Diálogo Sur), pero tiene su origen en el proyecto financiado por USAID. Así también se está implementando el proyecto CMM 5 bajo el financiamiento de USAID en la región de Madre de Dios, que sigue la línea del proyecto CRS 2 (o CMM 2). Es importante mencionar que la aparición de estos proyectos se debe a los esfuerzos propios de las entidades implementadores para continuar con lo logrado en los proyectos evaluados, pero fueron diseñados fuera del periodo de ejecución de estos; por tanto no constituyen esfuerzos de sostenibilidad contemplados como parte de los proyectos.

Por el lado de la sostenibilidad de los resultados, se debe buscar que los proyectos generen verdaderos efectos en sus beneficiarios, y que dichos efectos sean institucionalizados o apropiados por los beneficiarios para que perduren en el tiempo. Como ejemplo, los proyectos pudieron enfocarse en la población joven que pueda comprometerse con dar continuidad a ciertas prácticas sobre mitigación de conflictos, dado que la mayoría de los representantes de las comunidades son personas de edad avanzada, que además no se quedarán en sus cargos de representación por tiempos prolongados.

Existen productos hechos por los proyectos que no han generado resultados visibles. Por ejemplo, el proyecto CRS 2 desarrolló como productos un documento llamado “Plan de vida” de las comunidades indígenas con las que trabajaron. En dicho producto se establecen, además de características relevantes de sus actividades productivas, un set de propuestas que puedan impulsar el crecimiento y sostenimiento de sus comunidades. No obstante, a pesar de que el producto es un documento tangible, no se han desarrollado pasos a seguir para que el mismo sea implementado o ejecutado, no basta con la difusión que se le dé al mismo sino que es importante que se creen compromisos y planes de ejecución para que puedan tener el impacto que buscan.

Por su parte, una mayor participación de entidades del Estado podría haber contribuido a la eficacia y la sostenibilidad de los resultados esperados, en la medida en la que existiera voluntad política para trabajar con la sociedad civil en el desarrollo de propuestas para el manejo y mitigación de conflictos. La presencia de estos actores presta sostenibilidad a los proyectos ya que, una vez que estos hayan culminado, estos pueden asumir un rol impulsador y económico si es que logran reconocer la importancia del dialogo para la mitigación de conflictos; vale la pena mencionar que este tipo de iniciativa debería formar parte de una estrategia nacional que asegure la continuidad de las acciones a pesar de la elevada rotación de los funcionarios públicos a todo nivel.

Además el equipo evaluador ha podido verificar en la salida a campo que el grado de apropiación social de los esfuerzos para generar espacios de diálogo es incipiente. Muchos

de los participantes declararon que estos espacios no se han mantenido y tampoco se lograría hacerlo si es que no existe un grupo de personas encargadas en invertir tiempo y recursos económicos para realizar las convocatorias y encontrar el espacio adecuado de reunión. A ello se debe agregar que no se han creado mecanismos de institucionalización de estos espacios de diálogo, como por ejemplo, la implementación de normas locales que surgen de propuestas formadas en el marco de los proyectos.

Por ejemplo, si se analizan los indicadores de resultado de los proyectos (presentados en la sección de Proyectos evaluados), los cuatro proyectos presentan indicadores que buscan como resultado sostenibilidad e institucionalización de las prácticas aprendidas en las capacitaciones por parte de los beneficiarios. Así, en el caso del CRS 1 se menciona que esperan que “las comunidades tienen la capacidad y habilidad para el manejo y transformación de conflictos sociales”; en el caso de CRS 2 que “los grupos objetivo han incrementado su conciencia respecto a conflictos relacionados con recursos y defensa de derechos indígenas frente al gobierno”; en el caso de CARE que “múltiples actores promueven nuevos acuerdos institucionales asociados con el manejo de recursos del medio ambiente en las zonas mineras”, y en el caso de SER que “las mujeres indígenas que colocan sus propuestas sobre conflictos y/o desarrollo en la agenda pública local y/o nacional”. Ninguno de los indicadores de resultados mencionados han sido alcanzados, como se mencionó en las secciones de Resultados de los proyectos y en la de Contribución en la generación de capacidades y espacios de diálogo.

Todos los proyectos han realizado avances en el fortalecimiento de capacidades y conocimientos, más ninguno ha logrado que sus beneficiarios adopten las prácticas de diálogo para la transformación de conflictos y el desarrollo de propuestas para la agenda pública del gobierno local. En ese sentido, es posible considerar al Estado como uno de los agentes que pueden colaborar en la sostenibilidad de los proyectos siempre que hayan sido incluidos como actor involucrado desde el inicio del proyecto; se puede mencionar a las oficinas de comunidades indígenas en los gobiernos regionales y las de la defensoría como dependencias que pueden colaborar. Sin embargo, esto dependerá sobre todo de la voluntad política del gobierno de turno, lo cual brinda un elemento desestabilizante para considerar al Estado como agente relevante para la sostenibilidad. En todo caso, algo que podría respaldar las iniciativas locales sería la implementación de una estrategia y política nacional, que trascienda los cambios de gobierno y las autoridades a cargo.

Por su parte, como se mencionó anteriormente, el logro más relevante de los proyectos es haber influido eficazmente en el cambio de actitudes y mentalidad de los que participaron en sus actividades. De modo que lo que se observa en realidad es que se han reforzado o creado capacidades de liderazgo, en relación a la mitigación de conflictos, de manera aislada, reforzando en cierto grado las individualidades. En ello además tuvo una fuerte incidencia la carencia de réplicas, que habían sido contempladas por los proyectos como la mejor manera de hacer llegar a la población no participante de las comunidades los contenidos dictados en las capacitaciones. Como se ha mencionado, las réplicas fueron muy limitadas.

¿Cuáles son las Lecciones Aprendidas de cada uno de los Proyectos?

- **La elaboración de un diagnóstico deficiente influye negativamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.** Una de las principales debilidades de los proyectos es el diagnóstico realizado previo a la intervención, dado que para poder intervenir en estas zonas se necesitaba contar con bastante información sobre sus características geográficas y de la población afectada. Con un buen diagnóstico se hubiera podido realizar un mejor mapeo de socios estratégicos, identificar los arreglos institucionales y procedimientos administrativos detrás de los conflictos, impulsar mecanismos de institucionalización y sostenibilidad de los resultados, mejorar la gestión de los costos, mejorar los contenidos de capacitación de acuerdo a necesidades específicas, adecuar las actividades de capacitación, mejorar los mecanismos de convocatoria y organizar de manera óptima la selección de participantes.
- **Estrategia de involucramiento de actores del Estado es importante** para la viabilidad de los proyectos, su sostenimiento y la evaluación de los mismos objetivos principales, tales como la mitigación de conflictos. Sin este componente, el resultado de los proyectos podría no lograr mayor trascendencia.
- **Es importante la experiencia y presencia con la que cuenta el socio ejecutor en la zona.** En algunos casos, los socios ejecutores contaban con una presencia relevante en la zona lo que mejoraba el desenvolvimiento del proyecto, pero en otros, los socios no contaban con experiencias pasadas en esas zonas, lo que implica un proceso de aprendizaje un poco más largo y afectó el desarrollo de las actividades. Además de los socios ejecutores, los socios estratégicos, en referencia a aquellos que podrían haber ayudado al equipo ejecutor en la elaboración de contenidos y estrategias de institucionalización, son parte importante para que se logre el impacto deseado del proyecto. Estos no fueron correctamente convocados durante la etapa de ejecución, si bien involucrarlos resulta una tarea complicada, es algo que el proyecto pudo prever.
- **Mejor caracterización de la población beneficiaria del proyecto, en especial si son de condición vulnerable.** Una de las características de la población es que esta, al carecer de tantos servicios básicos y vivir bajo condiciones de vulnerabilidad, suele demandar resultados concretos de corto plazo. Así, la existencia de capacitaciones por sí solas no genera los mejores incentivos de participación. En cambio, capacitaciones como los Planes de Vida o Agendas de acción —las cuales proveen de dicho tipo de resultados en específico—generan mayor interés en la población.
- **Selección y diseño de indicadores que aproximen de la mejor manera el impacto de los proyectos.** Los indicadores que los proyectos eligieron se tratan únicamente de indicadores de producto, no obstante, estos no miden el nivel de logro de los resultados finales, que es en realidad lo que estos proyectos deberían reportar hacia el final de su ejecución. Por tanto, una correcta selección y uso de indicadores es una pieza primordial para cualquier intervención a futuro.

- **Importancia de la difusión de resultados y visibilidad de los proyectos.** Si bien los esfuerzos de difusión trataron de aprovechar las condiciones de la mejor manera de acuerdo al presupuesto disponible, es necesario complementar las actividades con tareas específicas de difusión. Esto permite aumentar el alcance de las actividades y sus efectos, así como podría ayudar a la atracción de grupos comprometidos con el mismo fin de mitigación de conflictos.

Conclusiones

1. El enfoque P2P en el contexto peruano no es suficiente para la mitigación y transformación de conflictos en el país ya que la mayoría de los conflictos en Perú están más relacionados con factores institucionales y legales, dada la naturaleza del uso de recursos naturales. Entonces la sola participación de los agentes en espacios de diálogo no solucionan procesos de gestión gubernamental y vacíos legales que muchas veces entranpan la solución de temas como la titulación de propiedades y formalización minera.
2. El diseño de los proyectos responden solo de manera parcial a las necesidades y problemáticas reales de los conflictos. Esto porque no atacan directamente las causas originales de los mismos. Es decir, que las actividades de los proyectos enfocadas en la generación de espacios de diálogo no dejan de ser importantes, pero hay aspectos previos a tener en cuenta (como el de la titulación), que si se deja de lado no se asegura el alcance de resultado reales para la resolución de los conflictos.
3. La principal contribución de los proyectos se refleja en el ámbito de cambios actitudinales en los beneficiarios, como resultado de las capacitaciones; no obstante, estas se dan básicamente a nivel familiar e individual. Entonces, los conflictos sobre los que se ha tenido incidencia no son de escala regional ni local, sino que se trata de situaciones de potencial conflicto que pueden darse en el día a día, en contextos comunales informales o familiares.
4. El mayor aporte de estos proyectos ha sido la generación y fortalecimiento de capacidades para el despliegue de espacios de diálogo. Esto se vio reflejado en una mayor comprensión y entendimiento de estos actores sobre el conflicto y sobre derechos que tienen alrededor del tema territorial y comunal indígena, principalmente. No obstante, la generación de estas habilidades y capacidades, en el contexto de los proyectos, no es suficiente para aprovechar óptimamente espacios de diálogo que puedan ser desarrollados dentro o fuera del contexto de los proyectos.
5. Entre los factores favorecedores para el logro de resultados se pueden mencionar: i) coyuntura social y política nacional, que justifica la presencia de iniciativas hacia la solución de conflictos; ii) la alta demanda por todo tipo de capacitación que ayude a resolver las necesidades locales de la población beneficiaria; iii) en el caso de CARE,

la existencia de una plataforma de dialogo como el GDMDS en el que se enmarca el proyecto.

6. Entre los factores limitantes para el logro de resultados se pueden mencionar: i) falta de previsión de contar con socios ejecutores locales y, además, socios estratégicos que contribuyan a alcanzar los resultados esperados; ii) falta de estrategia de involucramiento y manifiesto real del Estado; iii) centralización de las capacitaciones en ciudades principales y la falta de un trabajo de campo más acucioso y que abarque un espectro más amplio de comunidades; iv) falta de visión estratégica para convocar como beneficiarios a un espectro más amplio de actores, así como para comprender la heterogeneidad de los ya beneficiarios del proyecto; y el v) insuficiente entendimiento del contexto cultural de las zonas intervenidas.
7. Sobre eficiencia se puede mencionar que las capacitaciones han sido impartidas solo a participantes elegidos y respaldados por sus respectivas comunidades sin mucha capacidad para transmitir conocimientos desde una posición de líderes, lo cual no es suficiente si lo que se quiere es tratar de generar una mayor influencia sobre las capacidades de mitigación de conflicto de una población específica. Asimismo, los gastos operativos sumaron más de lo esperado por una falta de planificación de acuerdo a las características de las zonas de intervención (principalmente de infraestructura de transporte y geográficas). En tercer lugar, se debe mencionar que el número de capacitaciones planificadas por los proyectos era reducido al año y presentaban intervalos grandes de tiempo entre ellas; además de ser capacitaciones de poca duración. En cuarto lugar, la ejecución de las actividades no consideró aspectos como el nivel de informalidad en la zona. Finalmente, se observó cierta debilidad en el monitoreo de las actividades de parte de la entidad implementadora sobre la entidad ejecutora del proyecto.
8. Los proyectos no cuentan con estrategias de sostenibilidad de sus actividades y resultados. Además de buscar que los proyectos generen verdaderos efectos en sus beneficiarios, también se debe buscar que estos puedan encontrar el modo de ser institucionalizados para que continúen en el tiempo y puedan comprometer a los agentes activos de los conflictos, más allá de la rotación de las autoridades y líderes comunitarios. Existen productos que a pesar de ser un documento tangible, no se han desarrollado pasos a seguir para que sean implementados o ejecutados.
9. Los proyectos han logrado cumplir la mayoría de las metas que plantearon en sus propuestas y en sus planes de monitoreo. Además, la contribución hecha a nivel actitudinal de los beneficiarios es bien valorada, los participantes reconocen que luego de haber formado parte de las capacitaciones, poseen mejores conocimientos en temas de derechos, consulta previa, procesos de formalización, etc. Asimismo, son capaces de formular sus opiniones y respetar la de los demás, a pesar de que se trate de personas con distintos puntos de vista sobre temas específicos. En ese sentido, se ha logrado que los beneficiarios alcancen el primer paso del enfoque P2P, el

entendimiento, esto es importante porque es la base para poder entablar el dialogo pacifico en escenarios de conflicto.

10. Es importante mencionar que todos los proyectos señalaron que la población beneficiaria femenina tuvo una elevada y comprometida participación. Los 4 proyectos buscaron (al menos indirectamente) la inclusión de las mujeres en las actividades de capacitación. No obstante, no se logró medir si esto ha resultado en mayor liderazgo o participación femenina en la resolución de conflictos.

Recomendaciones

Las recomendaciones fueron planteadas por el equipo evaluador en conjunto y presentadas posteriormente al equipo de PGRD y USAID Perú, con quienes se pudo validar y revisar una primera versión del Plan de recomendaciones. Una vez que se tuvo los comentarios y sugerencias de USAID Perú, se procedió a realizar la versión final del Plan, el cual se encuentra como Anexo 7 al presente documento. A continuación se presentan las 10 recomendaciones puntuales formuladas por el equipo evaluador. En el Plan se encontrarán además las actividades ligadas a cada recomendación.

1. **Promover un diagnóstico profundo y certero del problema central y su contexto (puede ser en forma de línea de base), sea de manera previa al financiamiento o como parte inicial del desarrollo del proyecto.** El diagnóstico debe incluir la identificación de:
 - Actores relevantes
 - Antecedentes del conflicto y condición actual del conflicto
 - Características socio-culturales del entorno
 - Arreglos institucionales involucrados en los orígenes del conflicto
 - Dificultades logísticas en la zona en las que operará el proyecto (transporte, comunicaciones, etc.).

Esto debido a que la mayoría de problemas que se presentan durante la implementación se originan por deficiencias del diagnóstico: percepciones erradas / parciales sobre el contexto cultural y sociológico de los actores, fallas en el mapeo de actores relevantes, pobre valoración del rol de actores externos a las comunidades involucradas (especialmente el estado) y, en especial, una falta de atención a las causas institucionales subyacentes al conflicto.

Además, el diagnóstico de la situación, influye en el diseño operativo de todo el proyecto, por lo que es fundamental invertir tiempo y recursos en esta etapa inicial. Por ejemplo, si no se identifican de manera adecuada la oferta de proveedores de transporte en la zona, no se podrá realizar una programación inicial adecuada de las necesidades de recursos financieros.

2. **Exigir que el diagnóstico identifique las barreras institucionales formales que deben superarse para avanzar en la construcción de acciones adecuadas para la atención de los conflictos.** Las causas subyacentes a los conflictos se vinculan a normas y prácticas de gestión pública en los distintos niveles de gobierno, a prácticas de gestión privada de las empresas y a prácticas culturales y socioeconómicas de las comunidades nativas vinculadas, muchas veces a normas, procedimientos y otros tipos de arreglos institucionales. Se debe identificar procedimientos y arreglos institucionales que son necesarios seguir o corregir para trabajar la solución del conflicto y encaminar las capacitaciones y el espacio de diálogo hacia ese objetivo.
3. **Exigir que la institución implementadora identifique y elija el socio ejecutor local que más se ajuste a las necesidades del proyecto.** La elección de un adecuado socio ejecutor parte desde el momento en el que se realiza el diagnóstico y se identifica a los principales actores locales participantes del conflicto en cuestión. Así, se deberá elegir un socio ejecutor local que cuenta con la suficiente experiencia en la zona y conocimiento de las dinámicas sociales, económicas, institucionales, etc. que le permita llevar adelante el proyecto.
4. Exigir que **el diseño de los proyectos contemple el aprovechamiento de espacios de diálogo formales ya existentes** en los gobiernos locales/regionales (tales como talleres de presupuesto participativo, rendición de cuentas o comisiones multisectoriales), **así como espacios de diálogo informales** usados por la sociedad civil, como mecanismo para lograr que los acuerdos que las comunidades generen como parte del proyecto se institucionalicen.
5. **Implementar estrategias de comunicación y de capacitación diferenciadas según las características sociales y culturales de cada grupo participante en las actividades ejecutadas por el proyecto.** Dentro de los grupos de líderes indígenas y no-indígenas capacitados por los proyectos, existe heterogeneidad en: idioma, edad, género, etnia de origen, etc. Estas diferencias deben ser tomadas en cuenta, pues requieren la aplicación de estrategias de capacitación diferenciadas.
6. **Combinar la realización de capacitaciones, talleres y eventos en las comunidades o caseríos intervenidos con reuniones de encuentro en centros urbanos cercanos.** Para la realización de talleres en las comunidades, es necesario un equipo reducido y permanente de promotores locales, que deben residir en las zonas de intervención y movilizarse para cada actividad.
7. **Asegurarse de la capacidad de las entidades ejecutoras sobre procesos de costeo y de rendición de cuentas para la implementación del proyecto, según contexto local del proyecto.** Las actividades en las comunidades se ven condicionadas por los costos de desplazamiento y la escasez de medios de comunicación y la informalidad. Adicionalmente, se pueden dar situaciones imprevistas, como que en muchos casos los líderes indígenas convocados a talleres y

eventos acuden con delegaciones extensas. Por lo tanto, los procesos de presupuesto, costeo y rendición de cuentas son más complicados que en otros entornos.

8. Asegurarse que antes de la implementación y en sintonía con el diseño y el diagnóstico, el equipo ejecutor (responsable y socio local ejecutor) haya dispuesto las condiciones óptimas para iniciar y desarrollar el proyecto. Esto representaría un primer hito para el inicio de la ejecución de las actividades.
9. **Establecer indicadores específicos de monitoreo y evaluación de resultados.** Es necesario monitorear y evaluar el cumplimiento de las actividades contempladas en un proyecto, a través de indicadores específicos de producto; pero también a partir de indicadores de resultado. Es posible, incluso, plantear indicadores de resultado para evaluaciones a mediano y largo plazo
10. **Fortalecer las capacidades de seguimiento y monitoreo.** Existe una distancia física y administrativa muy grande entre la entidad financiera y las entidades ejecutoras, las cuales actúan desde realidades y posiciones muy diferentes. En tal sentido, las recomendaciones podrían ser implementadas con mayor facilidad si es que USAID-Perú ampliara sus capacidades para el acompañamiento y la supervisión de los proyectos, desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación final, con especial énfasis la etapa de implementación de los proyectos.

Anexos

Anexo 1: Statement of Work

PROGRAMA A SER EVALUADO

Información de Identificación

La Oficina de Manejo y Mitigación de Conflictos de USAID Washington (DCHA/CMM), implementa desde el 2004 un fondo concursable de pequeñas donaciones para actividades de mitigación de conflictos a partir de una convocatoria anual (APS).

Los APS buscan financiar actividades (proyectos) que utilicen el enfoque Personas-a-Personas (P2P), que implica congregarse a representantes de los grupos afectados por el conflicto para interactuar eficazmente en un espacio seguro. El objetivo es crear oportunidades para la interacción entre los múltiples actores de las comunidades afectadas o de la sociedad en general a fin de promover el entendimiento mutuo, confianza, empatía y lazos sociales duraderos. Con ello se busca tener lecciones aprendidas y mejores prácticas para la programación futura del enfoque P2P. Las lecciones aprendidas se incorporarán en futuros programas y oportunidades de financiamiento e informarán a las agencias de investigación de DCHA/CMM para mitigación y manejo de conflictos.

En el Perú, el fondo ha financiado cuatro actividades en la Amazonía y la región Andina, a organizaciones locales que trabajan el tema de prevención y mitigación de conflictos, y que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Organizaciones receptoras del fondo P2P

Nombre	CARE PERU (CARE)	Catholic Relief Services (CRS-1)	Catholic Relief Services (CRS-1)	Servicios Educativos Rurales (SER)
Acuerdo	AID-527-A-11-00004	AID-527-A-11-00006	AID-527-A-12-00001	
Inicio	Feb 7 2011	Feb 9 2011	Dec 1 2011	Aug 23 2013
Fin	Sep 6 2013	Feb 8 2014	Nov 30 2014	Aug 22 2015
Donación	\$ 1,197,180	\$ 1,199,106	\$ 731,796	\$ 299,777
Ubicación	Cajamarca, Apurímac, Arequipa y Cusco	Amazonas, Junin Loreto y San Martin	Madre de Dios	Alto Amazonas en Yurimaguas; Coronel Portillo en Pucallpa

Las actividades financiadas con el fondo P2P en Perú, se dan en el marco de la Estrategia de Cooperación de los Estados Unidos para el Desarrollo del Perú (CDCS) 2012-2016. Con este CDCS, USAID está sentando las bases para trabajar en conjunto con el GOP, asumiendo mayor participación a través de una mayor atención al desarrollo de las capacidades locales. USAID y el GOP han identificado tres prioridades de política exterior en el contexto del desarrollo del Perú, las que a su vez concuerdan con tres objetivos de desarrollo integrado (OD):

Objetivo de Desarrollo 1 (OD-1): Incrementar las alternativas a los cultivos ilícitos de coca en las regiones seleccionadas

Objetivo de Desarrollo 2 (OD-2): Mejorar la gestión y calidad de los servicios públicos en la Amazonía

Objetivo de Desarrollo 3 (OD-3): Gestionar de manera sostenible los recursos naturales en la Amazonía y en las zonas de glaciares altos andinos

Las actividades a evaluar se enmarcan en el Objetivo 2, que busca mejorar la gobernabilidad y la inclusión social en la Amazonía del Perú. La estrategia de USAID considera que si se mitiga dos desencadenantes de conflicto –el narcotráfico y la explotación ilegal de recursos naturales- y simultáneamente se mejora la gestión y la calidad de los servicios públicos y se fomenta la inclusión social, el Perú seguirá siendo una democracia estable y un socio productivo de Estados Unidos. Al ampliar las oportunidades económicas, las mejorar la gestión y la calidad de los servicios públicos, así como promover la inclusión social en las regiones donde existen el cultivo ilegal de coca y las amenazas ambientales, los conflictos disminuirán y la inversión privada aumentará. En un entorno con estas características, las familias locales podrán salir de la pobreza, mejorará la calidad de vida de las poblaciones marginadas y se logrará una gestión más sostenible del medio ambiente.

CONTEXTO DE DESARROLLO

En Perú, un País de ingreso medio alto, los conflictos sociales se han incrementado, lo cual podría amenazar su futura estabilidad económica y política. Estos se concentran principalmente en las regiones andina y amazónica, y son alimentados por percepciones que no todos los peruanos están compartiendo la prosperidad del Perú. Hay descontento porque la normatividad no se aplica y hay desinformación, lo que implican retos políticos a un mayor desarrollo.

Asimismo, las amenazas ambientales se han incrementado pues no se logra un equilibrio entre el crecimiento económico –especialmente infraestructura y desarrollo de las industrias extractivas – y la conservación del frágil ecosistema del Perú, lo que constituye un desafío para el país. El Ministerio del Ambiente (MINAM) ha estimado que más del 20 por ciento del PBI del Perú se atribuye a la explotación de los recursos naturales. La Cuenca Amazónica del Perú, el cuarto bosque tropical más grande del mundo y uno de los que aloja la mayor biodiversidad, constituye un bien público mundial. El MINAM estima que el valor de los servicios ambientales (como la producción de alimentos y agua; energía; control natural del clima y enfermedades; reposición de ciclos nutrientes y polinización de cultivos; y beneficios importantes del turismo y la recreación) que prestan las áreas protegidas se encuentra en el orden de los mil millones de dólares al año.

La Cuenca Amazónica se ve cada vez más amenazada por la tala y minería ilegales, corrupción, presencia débil del Estado, deforestación por quema de bosques, estupefacientes y trata de personas, prácticas laborales abusivas, lavado de activos y contaminación. A pesar del marco legal que rige el uso de los recursos forestales, la impunidad con la que a menudo se desarrollan las actividades ilegales hace muy difícil que las empresas forestales legítimas y sosteniblemente manejadas compitan en el mercado. El problema se agrava por el hecho de que los pueblos indígenas amazónicos a menudo carecen de las competencias administrativas y técnicas necesarias para beneficiarse económicamente

de actividades económicas sostenibles, lo que los lleva a vender productos valiosos o incluso ilegales a precios enormemente bajos.

Según el último informe de Willaqniki de la PCM entre los meses de mayo agosto del 2014, el 67% de los conflictos que se reportaron corresponden a aquellos vinculados a las actividades extractivas. Es la actividad minera donde se registran el mayor número de casos, con un total de 15. Le siguen los conflictos por la actividad hidrocarburífera.

Las cuatro actividades (proyectos) desarrolladas con el enfoque P2P se implementaron en dos ámbitos geográficos diferenciados: los Andes y la Amazonia del Perú.

El contexto andino de altas montañas se concentran en espacios de las comunidades campesinas y productores agropecuarios rurales muchos más articulados a la sociedad nacional y que tiene la presencia de empresas mineras. Ciertamente es muy diferente al territorio amazónico con comunidades indígenas de la foresta, menos articuladas a la sociedad nacional y las condiciones de modernidad que tienen la presencia de las grandes empresas de explotación de hidrocarburos, sino también varios megaproyectos de carreteras o hidroeléctricos. No obstante esta diversidad de contexto que determina especificidades al proyecto, en ambos casos se trata establecer como se ha logrado resolver conflictos por los recursos naturales en ámbitos rurales con el diálogo.

En consecuencia se trata de dos diferentes contextos intervenidos para contribuir a una cultura de dialogo y desarrollo de capacidades para lograr un clima de confianza entre los actores nacionales implicados en industrias extractivas (minería, petróleo y gas).

PROBLEMA ABORDADO

Las actividades financiadas buscan contribuir a la cultura de dialogo, así como desarrollar capacidades a través de un clima de confianza entre los actores nacionales implicados en industrias extractivas, posibles generadoras de conflictos.

CARE

La propuesta de CARE busca adaptar el modelo del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible (GDMDS). El GDMDS es un espacio de diálogo multiactor con 14 años de funcionamiento ininterrumpido creado por iniciativa interinstitucional de la sociedad civil.

La hipótesis es que los conflictos relacionados a las industrias extractivas en el Perú se pueden transformar mediante el desarrollo y fortalecimiento de espacios de diálogo, en los niveles nacionales y sub-nacionales. Ello debe ser acompañado con el desarrollo de las capacidades de los actores locales para promover y practicar la cultura del diálogo, en torno a casos concretos de conflictos potenciales o activos, así como en temas clave como los recursos de agua y tierra. Por ello, la propuesta pretende descentraliza el GDMDS en cuatro regiones con altos niveles de la actividad minera y conflictos socio-ambientales.

CRS – 1

La primera propuesta de CRS considera que el problema central es la extracción de recursos naturales y el poco nivel de desarrollo que excluye a las comunidades amazónicas de participar equitativamente

en los beneficios, así como en la gestión sostenible de los recursos naturales. Se considera que las Comunidades están excluidas por no estar articuladas, por no contar con información clave y por tener capacidad limitada para negociar.

Pese a que en el Perú existe legislación para proteger a los pueblos indígenas de acuerdo a la ley de consulta previa (Convenio 169 de la OIT), las empresas frecuentemente no respetan este proceso, por el contrario utilizan las divisiones internas entre las comunidades, para obtener permiso de una comunidad contra los deseos de la otra. En cuanto Estado, no existe una acción política proactiva, solo interviene cuando hay conflicto y no se tiene canales de diálogo.

La hipótesis general de este programa es que la generación de planes concertados a través de un proceso de diálogo entre todas las partes interesadas (las comunidades afectadas, el gobierno y las industrias extractivas) permitirá resolver conflictos sin violencia. Asimismo, para transformar los conflictos sociales ambientales en la Amazonía las comunidades indígenas construirán puntos claves de consenso entre ellos, realizando un ejercicio “pueblo a pueblo”. De igual forma, se espera que las comunidades aumenten sus capacidades de diálogo y negociación. Un componente crítico es que entre las partes interesadas se propongan planes que reflejan los intereses mutuamente compatibles.

CRS-2

En el caso de la segunda propuesta de CRS, desarrollada en Madre de Dios, se enfoca el conflicto que se da entre los migrantes de la pequeña minería artesanal, agricultores y la población indígena. En la zona, el conflicto se da por la falta de claridad en los derechos de propiedad para la exploración y extracción de recursos naturales en 3 sectores claves: sector extractivo (minería –especialmente oro-, tala forestal, castañas y otros productos forestales no maderables); el sector agrícola (cambio de cultivo y ganadería) y el sector de conservación (áreas protegidas y territorios indígenas). Los trabajadores de la pequeña minería artesanal, los indígenas, y los trabajadores agrícolas carecen de conocimientos sobre los marcos jurídicos y reglamentarios que rigen las actividades extractivas en la región, particularmente no conocen como afectan los derechos de las comunidades indígenas para gobernar sus propios territorios y el uso de los recursos naturales en los mismos. Los pequeños mineros no tienen procesos participativos implementados con otros actores sociales y la Dirección Regional de Minas no tiene capacidad operativa para gestionar dichos procesos. Asimismo, los gobiernos locales tienen poca presencia en estas áreas, capacidades limitadas y casi no hay voluntad política para intermediar entre las comunidades locales, y el sector minero para resolver disputas y mitigar los conflictos.

La hipótesis es que si los distintos líderes de los tres grupos acceden foros sociales para hablar de los planes de vida, de desarrollo y de sus derechos, entonces serán capaces de identificar temas de interés mutuo y, por lo tanto, establecerán puntos en común para administrar de manera conjunta y no violenta los recursos de forma sostenida. Además si fortalecen sus capacidades podrán mitigar los conflictos y gestionar los recursos naturales de forma sostenida, dentro de los territorios indígenas, desde una perspectiva basada en derechos.

SER

La propuesta del SER está localizada en las regiones de Loreto y Ucayali. Dicha propuesta, considera que las industrias extractivas de hidrocarburos, junto con la de madera y el cultivo de palma aceitera para la producción de biocombustibles, provocan alarmas sobre los pueblos indígenas. Estos temen que

la presión ejercida sobre la tierra por estas industrias viole sus derechos o generar más conflictos entre comunidades y empresas.

Asimismo, considera entre las posibles causas de violencia en temas sociales, ambientales, económicos e interculturales, la "construcción de la autopista binacional Pucallpa (Perú) - Cruzeiro do Sul (Brasil)" en los pueblos indígenas. Adicionalmente, el Convenio 169 de la organización internacional del trabajo (OIT) - no se ha respetado. Otro tema de movilización de los pueblos indígenas es el daño ambiental causado por la explotación petrolera de Maple Gas Corporation. Esta propuesta se centra en el trabajo con las mujeres indígenas de la Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú (ONAMIAP) a fin que sean capaces de expresar sus opiniones y propuestas en consulta, negociación y en los procesos de gestión llevados a cabo en sus comunidades. Esta propuesta no tiene una hipótesis explícita.

REGIONES Y GRUPOS

En la tabla siguiente se presentan las regiones y grupos de interés con los cuales se desarrollaron las cuatro actividades.

Tabla 2. Grupos de interés y regiones donde se implementa el enfoque P2P

CARE	CRS-1	CRS-2	SER
Cajamarca, Apurímac, Arequipa y Cusco	Amazonas, Junin Loreto y San Martin	Madre de Dios	Alto Amazonas en Yurimaguas; Coronel Portillo en Pucallpa
Apurímac: empresa Ferrum y comunidades de Colcabamba	Gobierno (Oficinas de Pueblos Indígenas)	Pueblos Indígenas, campesinos, mineros	Gobierno (Oficinas de Pueblos Indígenas)
Empresa Suyamarca y comunidades de Chalhuanca.	Empresas Comunidades indígenas: Kichwa; Majjuna – Kichwa;	Asociación de Pequeños Productores Mineros de Madre de Dios (APPMAMD)	Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas (ONAMIAP)
Proyecto Conga en Cajamarca en Provincias de Bambamarca	Awajun y Wampis Ashaninka		Federación de las étnias Ashaninka, Shawis, Shipibos
Arequipa: Empresa Cerro Verde y comunidades organizadas			

INFORMACIÓN EXISTENTE

En la siguiente tabla se resume la información disponible de los cuatro proyectos a evaluar.

Tabla 3. Informes y documentos disponibles

	CARE	CRS-1	CRS-2	SER
Plan de trabajo	2012, 2013	Año 1, Año 2, Año 3	Año 1, Año 2	Año 1
Informes trimestrales	Abr-Jun 2011 Jul-Sep 2011 Oct-Dic 2011 Ene-Mar 2012 Abr-Jun 2012 Oct-Dic 2012 Ene-Mar 2013 Abr-Jun 2013	Abr-Jun 2011 Jul-Sep 2011 Oct-Dic 2011 Ene-Mar 2012 Abr-Jun 2012 Jul-Sep 2012 Oct-Dic 2012 Ene-Mar 2013 Abr-Jun 2013 Jul-Sep 2013 Oct-Dic 2013	Abr-Jun 2012 Jul-Sep 2012 Oct-Dic 2012 Ene-Mar 2013 Abr-Jun 2013 Jul-Sep 2013 Oct-Dic 2013 Jan-Mar 2014	Oct 2013-Ene 2014 Feb-Abr 2014
Informes anuales	Sep 2012			
Informe final	Sep 2013	Feb 2014		
Plan de M&E	2011			
Tabla de seguimiento de indicadores	Sep 2013	Sep 2013 Jan 2014	Sep 2012 Sep 2013	

II. RACIONALIDAD DE LA EVALUACION

II.1 Propósito de la Evaluación

Esta es una evaluación de desempeño, llevada a cabo al término de las actividades de CARE y CRS-1 y 2 y a medio término en el caso de las actividades de SER. La evaluación considera 4 criterios principales:

- **Pertinencia:** para establecer la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en donde se realiza.
- **Eficacia:** para verificar grado de cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto sobre la población beneficiaria y en un período temporal determinado.
- **Eficiencia:** para comprobar el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto en relación con los recursos empleados. Se busca la combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar resultados.
- **Sostenibilidad:** para establecer el grado en que los resultados o efectos positivos derivados de la intervención se mantienen y continuarán una vez retirada la ayuda externa de USAID.

La evaluación del desempeño tiene cuatro objetivos:

1. Proporcionar evidencia de logros y formular recomendaciones específicas y prácticas a USAID respecto de la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las actividades financiadas bajo el programa de donaciones de DHCM/CMM para mitigación de conflictos y reconciliación.
2. Identificar los problemas en la ejecución del programa, las necesidades no atendidas, y los resultados inesperados.
3. Proporcionar una explicación de cómo el programa contribuye a la gestión de espacios de diálogo interinstitucional y multiactores para la gestión del conflicto.
4. Destilar lecciones aprendidas sobre el diseño y gestión de los cuatro proyectos particularmente desde el punto de vista de prevención y mitigación de conflictos bajo un enfoque P2P.

II.2 Audiencias y Usuarios de la Evaluación

La audiencia principal de la evaluación es USAID Perú, quienes podrán emitir recomendaciones a USAID Washington – DCHA/CMM acerca de los criterios que pueden incluirse para futuras convocatorias aplicables al contexto peruano. USAID/Perú podrá además incorporar algunas de las lecciones aprendidas en las actividades transversales de los proyectos del DO2 y el DO3.

El equipo de USAID participará en las diferentes etapas de la evaluación proporcionando información clave y colaboración con el equipo de PGRD.

Los resultados de la evaluación también pueden ser de interés de las instancias del Gobierno nacional y Gobiernos regionales, que están en la línea de prevención y resolución de conflictos.

III. DISEÑO Y METODOLOGIA

III.1 Diseño de la Evaluación

La evaluación de las actividades de mitigación de conflictos requiere tener valoraciones de diferentes dimensiones o criterios en la perspectiva de la teoría de cambio.

La hipótesis general de las cuatro propuestas presentadas por CRS, CARE y SER es que el fortalecimiento o la creación de los espacios de diálogo multiactores con un enfoque P2P, así como los procesos de capacitación a los individuos y campañas amplias tendrán efectos en la dirección de los conflictos para construir agendas/propuestas/temas comunes para gestionar/mitigar/resolver el conflicto y por tanto, que se pueda tener un adecuada gestión de los recursos naturales.

Considerando que los proyectos tienen temporalidades diferentes y que en tres casos su intervención ya ha concluido, la estrategia de evaluación deberá responder preguntas que determinen los cambios en los resultados y en los procesos, pero también preguntas sobre efectos de mayor nivel, considerando el modelo causal. En este sentido la metodología de evaluación considera los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad.

Se evaluará la *pertinencia* de los cuatro proyectos basada en diferentes fuentes de información y el análisis del contexto lo que permitirá obtener valiosos juicios sobre la relación entre la teoría del cambio, el enfoque P2P y las metodologías y herramientas bis a bis las necesidades, prioridades, los

cuellos de botella y evolución de los conflictos y la actuación de los actores públicos y empresas en la relación con la población y sus comunidades o federaciones.

Esta evaluación determinará la *eficacia* de las actividades mediante la medición de la consecución de sus objetivos, verificar los cambios en los indicadores de resultados y productos del plan de monitoreo y evaluación (M&E), así como el nivel de progreso en la aplicación de los planes operativos priorizados para la mejora, especialmente en los que no han concluido aún. La eficacia comparará los indicadores de base con la situación en el momento de la evaluación. Los evaluadores deberán lograr valorar la contribución en el logro de la creación de espacios de diálogo para mitigar y gestionar los conflictos con la participación de los actores involucrados de la propia población, así como de los sectores públicos y empresas privadas. Obviamente será altamente valorada la experiencia que muestre la transformación del conflicto en oportunidades y propuestas para beneficio de la localidad y la región que muestren los cambios y cómo estos cambios han definido nuevas institucionalidades o normas políticas en el propio Estado o instancias directamente vinculadas al mismo como la Presidencia del Consejo de Ministros, el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Cultura, entre otros.

La evaluación determinará la *eficiencia* y la *sostenibilidad* de las experiencias exitosas de gestión y mitigación de los conflictos con la articulación de la participación de los pobladores, el Estado y las empresas en el establecimiento de prioridades para la identificación y gestión de los conflictos para su resolución. En este aspecto deberá realizarse el análisis de los recursos económicos y técnicos para la gestión del programa, en particular para el diseño y ejecución de las actividades que permitieron obtener los resultados esperados.

Se proponen métodos mixtos (MM) para responder a las preguntas de evaluación por cada una de las dimensiones (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad), lo que permitirá la triangulación de diferentes fuentes de información, más aun considerando que se trata de proyectos multiactores, con un marco analítico y una teoría de cambio para determinar los resultados y posibles impactos por alcanzar o ya logrados por las actividades de mitigación de conflictos.

La evaluación de la sostenibilidad propiamente tiene como objetivo, por un lado valorar la apropiación de estrategias exitosas por parte de los actores involucrados, sobre todo de institucionalidades aceptadas por los actores locales en particular por las instancias del gobierno local o regional, para desarrollar recomendaciones sobre posibles cambios en el programa o mejoramiento de las estrategias o actividades para maximizar los resultados, las modalidades de sostenibilidad entre los actores involucrados. La evaluación también identificará las lecciones aprendidas, los factores que promueven o podría limitar la sostenibilidad de las estrategias y actividades que el programa aplicó.

III.2 Preguntas de Evaluación

Los objetivos centrales de la evaluación se traducen en las siguientes preguntas:

1. ¿Responde el diseño del proyecto (objetivos, enfoque, estrategias y metodologías) y sus actividades a las necesidades, problemáticas, prioridades de la situación y evolución de conflictos a nivel nacional, departamental y local?
 - a. ¿Cuáles son los elementos de diseño más relevantes de los cuatro proyectos frente a las problemáticas y el contexto actual en Perú?

Las siguientes preguntas son particularmente relevantes para uno de los cuatro objetivos específicos de la evaluación - reflexionar sobre las lecciones aprendidas en el diseño y gestión de los cuatro proyectos.

6. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas y las mejores prácticas de cada uno de los proyectos del programa de mitigación de conflictos con un enfoque de P2P?
 - a. ¿Es posible establecer un solo enfoque integral para el programa P2P en Perú y bajo qué condiciones? ¿Cuáles serían los principales beneficios y costos?
 - b. ¿Cuál sería el mejor enfoque (ejm. integral, sectorial, geográfico) para un programa de P2P en Perú considerando las capacidades institucionales, rasgos culturales y los desafíos a resolver?
 - c. ¿Qué elementos de una estrategia eficaz de P2P (ej. marco legal/normativo, capacidades institucionales de actores públicos y/o privadas, capacidades individuales, participación de géneros, mecanismos y procesos) son necesarios en el contexto peruano?

La siguiente tabla muestra las dimensiones que se consideran, la pregunta central a valorar por cada dimensión, los instrumentos de recolección y las fuentes de información, y el carácter de la metodología a aplicar.

Tabla 4. Matriz de preguntas de evaluación, instrumentos de recolección de datos y método de análisis

Criterios de evaluación	Pregunta global	Instrumentos de recolección de datos	Metodología de análisis
Pertinencia	1. ¿Responde el diseño de los proyectos (objetivos, enfoque, estrategias y metodologías) y sus actividades a las necesidades, problemáticas, prioridades de la situación y evolución de conflictos a nivel nacional, departamental y local?	Entrevistas semiestructuradas de informantes claves líderes de comunidades campesinas e indígena, gerentes de empresas, y funcionarios públicos nacional y local Grupo focal de espacio de diálogo constituido. Revisión de documentos	Análisis cualitativo
Eficacia	2. ¿Cuál es la contribución de los proyectos y cada una de sus actividades en el fortalecimiento de capacidades institucionales e individuales, así como en la formación de los espacios de diálogo y vigilancia ciudadana para la gestión o mitigación de conflictos?	Entrevistas semiestructuradas de informantes claves líderes de comunidades campesinas e indígenas, gerentes de empresas, y funcionarios públicos regionales. Grupo focal de espacio de diálogo constituido. Revisión del documento	Análisis cualitativo Análisis cuantitativo
Eficiencia	3. ¿Cuán eficientes han sido los proyectos y cada una de sus actividades para lograr mayores capacidades individuales e institucionales en la prevención, mitigación y gestión de conflictos?	Entrevistas semiestructurada de informantes claves líderes de comunidades campesinas e indígenas, gerentes de empresas, y funcionarios públicos regionales. Grupo focal de espacio de diálogo constituido.	Análisis cualitativo Análisis cuantitativo
Sostenibilidad	4. ¿Cuán sostenibles son los proyectos y sus actividades?	Entrevistas semiestructurada de informantes claves líderes de comunidades campesinas e indígenas, gerentes de empresas, y funcionarios públicos regionales.	Análisis cualitativo

III.3 Consideraciones Particulares

En esta evaluación se deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. La *amplitud geográfica*, que como se aprecia en la siguiente tabla son diez departamentos. En algunos casos se focaliza en provincias, pero en otros, son intervenciones que pretenden tener incidencia departamental en tanto se trabaja con multiactores que tiene espacios de diálogo departamental o también actores vinculados a organizaciones federativas departamentales.

Tabla 5. Departamentos de implementación de las actividades P2P

CARE PERU	CRS-1	CRS-2	SER
Cajamarca, Apurímac, Arequipa and Cusco	Lamas en San Martín ; Napo en Loreto ; Bagua y Condorcanqui en Amazonas ; y Satipo en Junín	Madre de Dios	Alto Amazonas in Yurimaguas (Loreto); Coronel Portillo in Pucallpa (Ucayali)

2. Otro aspecto a considerar son las *diferencias culturales y educativas* entre los multiactores que han intervenido. No solo se trata de indígenas amazónicos y entre ellos de diferentes etnias indígenas regionales, sino también de campesinos andinos. A ello se añade que en los espacios de diálogo que se impulsan convergen profesionales de las instituciones públicas y privadas que son mayormente mestizos. Estas diferencias tienen una trascendencia clave en la interacción individual en los espacios grupales a fortalecer para resolver conflictos, en tanto que aún existen en Perú trabas de exclusión y discriminación étnica. Es importante visibilizar este aspecto para identificar las reales causas de los conflictos

3. Otro aspecto que se debe incluir transversalmente es el enfoque de *género*, sobre todo porque la política de USAID considera esta dimensión como importante en su programa, pero además porque son proyectos donde la situación de conflicto afecta tanto a varones como a mujeres, pero aquellas quedan invisibilizadas en los beneficios. Otro aspecto es que en aquellos proyectos que ha priorizado el trabajo con mujeres indígenas se requerirá identificar también tanto las limitaciones, necesidades, como los logros diferenciados de mujeres y varones indígenas.

Será importante utilizar los datos cualitativos y cuantitativos de monitoreo y evaluaciones periódicas que indican en el PMP han tenido en el programa.

4. Una particularidad es que el sujeto *de análisis* de esta evaluación son los espacios de dialogo (fortalecidos o creados) que han requerido mayores capacidades para que en la interacción grupal resuelvan conflictos en cada uno de los departamentos. De esta manera la evaluación con instrumentos cualitativos profundizará en identificar con claridad en un determinado espacio geográfico cuáles son estos y qué características tiene los logros en esta interacción respecto a los objetivos planteados.

Además, podría darse el caso de que en los mismos departamentos a evaluar se encuentre otros espacios de diálogo generados por otras instituciones o el propio Estado. Estas podrán ser consideradas en la evaluación como sujeto de análisis o espacio de diálogo referencial o no tratado

en la intervención del programa. Siendo así se tendría que priorizar las metodologías cualitativas, sobre todo los grupos focales y las entrevistas a profundidad. No se debe obviar el estudio de casos exitosos comparativos. La metodología cualitativa puede lograr datos más “ricos” y variados, se establece una indagación más dinámica, y permite una mayor exploración y explotación de los propios datos.

No se debe obviar la importancia de la inferencia, en el sentido de que si los resultados en base a la metodología cualitativa son objetivamente consistentes, podrán ser considerados robustos para la prueba de hipótesis y por tanto teóricamente con potencial replicabilidad.

5. Una consideración en la evaluación es que centralmente se trata de una *evaluación de proceso*, por tanto el foco del análisis se dará en los temas de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad respecto a la estrategia que implementa la institución para diferentes lugares y por ello mismo será necesario identificar los espacios geográficos centrales en cada una, donde este proceso es más representativo para encontrar resultados y también lecciones para futuras intervenciones.

Dado que en los diferentes departamentos intervenidos existen diferentes espacios de diálogo, se deberá caracterizar la composición de los mismos y si entre ellos hay que hacer una selección y priorización, se deberá conjugar el criterio de importancia del conflicto, multiplicidad de actores, presencia de género. En consideración a ello se tomará como criterio que las instituciones tienen una propuesta metodológica y estratégica central, no obstante que su intervención es en diferentes departamentos. En base a ello y según la información que se tiene se ha realizado una primera de selección de 4 áreas geográficas, una por proyecto, que se muestra en el la siguiente tabla.

Tabla 6. Criterios para la selección de zonas a profundizar la evaluación

Proyecto	Espacio geográfico	Peso por importancia de factores			Espacio priorizado para la evaluación
		Zona estratégica del conflicto y alternativas de dialogo representativo de la región	Multiplicidad de actores (representación poblacional, Estado, empresa)	Dimensión de género	
CARE PERU	Cajamarca,	2	2	1	5
	Apurímac	1	1	1	3
	Arequipa	3	2	1	6
	Cusco	1	1	1	3
CRS1	Lamas en San Martín	2	2	1	5
	Napo en Loreto	3	3	1	7
	Bagua y Condorcanqui en Amazonas	3	2	1	6
	Satipo en Junín	2	2	1	5
CRS2	Madre de Dios	3	3	2	8
SER	Yurimaguas (Loreto)	1	2	3	6
	Pucallpa (Ucayali)	3	3	3	9

III.4 Métodos de Recolección de Información

Se recomienda utilizar técnicas que valoren (cuantifiquen) la respuesta (por ejemplo una escala de Likert), respecto los cambios encontrados respecto a la situación inicial del proyecto, sobre todo para entrevistas a líderes indígenas (si se identificara líderes con grados de analfabetismo hacer uso de métodos visuales adaptados). Un uso adecuado de estas técnicas podrá ayudar a inferir conclusiones generales y/o parciales dependiendo del tema, localidad, tipo de involucrado y nivel de autoridad, género, nivel de educación, entre otros.

Los grupos focales (GF)

Es el grupo de personas que se reúnen con el fin de interactuar en una situación de entrevista grupal semiestructurada y focalizada sobre la temática del espacio de diálogo para gestionar y mitigar los conflictos locales, temática que es común a todos. Pueden proporcionar información cualitativa relativa a las percepciones, opiniones, actitudes subyacentes sobre patrones de comportamiento para establecer procedimientos y metas compartidas. Debe estar conformado por entre 7 y 9 personas para su adecuado manejo.

Si fueran representantes muy amplios de diferentes instituciones/organizaciones, se deberá mantener la idea de aleatoriedad, heterogeneidad y género. Es posible también hacer que el tema de género implique un nivel de homogeneidad de un grupo conformado por varones y otra de mujeres cuando se requiere una mayor expresión/participación de mujeres. Ello es necesario sobre todo en caso de población rural y etnias indígenas. En este caso siempre es preferible (aun en casos que no se evidencie la preponderancia masculina) solicitar permiso a los Apus o jefes de comunidad.

En el proceso planteado podría ser adecuado iniciar el estudio con los GF previo a las entrevistas semiestructuradas, pues permitirá familiarizar al evaluador con el “lenguaje” propio de los entrevistados. O puede darse el caso del silencio del grupo ante determinada pregunta y con ello se puede ir a la entrevista a profundidad para indagar esta situación. Ciertamente el “silencio” en esos casos también se interpreta como parte del “lenguaje” local.

El moderador del GF deberá preestablecer el lugar de la reunión. Tan importante como el local donde se realice el GF, que tiene que ser imparcial respecto a los participantes, es la atmósfera de confianza y fluidez entre los participantes que tiene que crear el moderador. Por ello se sugiere que se grabe el GF y que se tenga un apoyo para que apunte situaciones especiales y tenga el cuidado de apoyar al moderador por situaciones externas para que no interrumpir la fluidez de los diálogos de los participantes.

Entrevistas en profundidad

Las entrevistas serán semi estructuradas y focalizadas. La estructuración corresponderá a las preguntas centrales preestablecidas para todos los proyectos por igual y con subpreguntas diferenciadas las que serán específicas vinculadas a los indicadores de los PMP de cada proyecto y en consideración al contexto cultural específico. Serán focalizadas en el sentido que las preguntas deben estar centradas y el entrevistado no deberá perder el “foco” de atención de lo que se quiere lograr. Por ello mismo es necesario tener pruebas pilotos del instrumento para examinar que las preguntas y la capacidad del entrevistador estén de acuerdo con este lineamiento.

Será importante el papel neutral del entrevistador y no interferir en las respuestas de los entrevistados. Así mismo el contexto de la entrevista deberá ser preestablecido en un lugar estratégico que puede ser la oficina o el hogar que dé seguridad, comodidad y conveniencia sobre la confidencialidad, así como la tranquilidad y sin ruidos exteriores. Esta debe ser una exigencia mayor en el ámbito amazónico.

Dado que es semi estructurada se puede tener la alternativa de ampliar preguntas claves surgidas de la entrevista para profundizar la respuesta. Ello implica que el entrevistador no tenga un papel directivo y solo deberá ofrecer una orientación a otras preguntas. En estos casos el contexto situacional es clave si se quiere también hacer grabaciones, con el permiso adecuado del entrevistado. La ampliación de preguntas debe ser pocas.

Considerando que estas entrevistas deben permitir valorar los logros de los proyectos en las diferentes dimensiones, será necesario por consideraciones metodológicas establecer qué secciones de la parte estructurada podrá tener respuestas valoradas y cuál es la saturación mínima requerida. Es decir, para el programa global se tiene una muestra ejemplo en la tabla de más abajo, pero para los propios proyectos será importante un intercambio rápido entre el equipo evaluador si el número de entrevistas logró la saturación de las respuestas logradas.

Dado que se tiene que hacer una selección de los entrevistados se deberá tener una muestra que contenga personas con diversidad de opiniones, los evaluadores deberían utilizar una estrategia de máxima variación a lo largo de todo el estudio de forma de recopilar, analizar y presentar los diversos puntos de vista. Esta estrategia permitirá que la muestra de informantes clave incluya a personas con diferentes conocimientos empíricos, técnicos, especialización y posibles puntos de vista sobre los temas y estrategias claves para la gestión de conflictos.

La importancia de la triangulación es que permite aumentar la validez o credibilidad de los hallazgos al comparar la información obtenida a partir de diferentes métodos de recolección de datos. Como se ha probado en otros procesos evaluativos cuando las estimaciones de diferentes fuentes convergen y coinciden, aumenta la validez y la credibilidad de los hallazgos o la interpretación. Cuando las diferentes estimaciones se contradicen, el equipo evaluador deberá explorar para comprender la razón de las contradicciones. Es importante que los métodos puedan ser complementarios para extender la exhaustividad de los hallazgos de la evaluación y profundizan la comprensión obtenida. Además se podrá incorporar una variedad de valores más amplia a través del uso de diferentes métodos que en sí mismos proponen diferentes valores. Esto fomenta una mayor toma de decisión respecto de las dimensiones de la evaluación.

Información cuantitativa secundaria complementa la investigación cualitativa, proporciona un medio concreto para el análisis, así como orientación para la investigación cualitativa, ayudando a generar preguntas y sugiriendo nuevas alineaciones.

El equipo de evaluación de PGRD, junto con USAID y los responsables de los proyectos, debe construir una matriz de los informantes clave entrevistados para asegurar una muestra adecuada para responder a cada pregunta de evaluación. Los informantes serán representantes de las organizaciones (comunales o federativas), de las instituciones públicas nacionales, funcionarios de las empresas, así como los expertos en materia de gestión de conflictos, personal clave de las instituciones que dirigen el proyecto y funcionarios de USAID con el fin de obtener diferentes puntos de vista sobre la

pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad del proyecto. En la tabla siguiente se presenta una muestra de los grupos de informantes clave y el número mínimo de encuestados.

Tabla 7: Instrumentos según tipo de actor

Proyecto	Espacio geográfico	Actores	Instrumentos	
			Grupo focal	Entrevista
CARE PERU	Arequipa	Grupos de Dialogo- plataformas Regionales	2	
		4 representantes funcionarios públicos de los Ministerios del Ambiente, Energía y Minas, Agricultura y Riego (ALA), Gobierno Regional (Áreas de Asuntos Ambientales), 2 de empresas mineras regionales, 2 de organizaciones de sociedad civil regional		8
CRS1	Napo en Loreto;	Impulso de propuestas de dialogo con acuerdos para mitigar conflictos	2	
		4 representantes funcionarios públicos de los Ministerios del Ambiente, Energía y Minas, Agricultura y Riego (ALA), Gobierno Regional (oficinas de PPII y temas ambiental), 2 de empresas petroleras regionales y 2 de Organizaciones indígenas de sociedad civil (Comunidades indígenas Kechwa; Maijuna – Kichwa; Awajun y Wampis Ashaninka)		8
CRS2	Madre de Dios	Espacios de dialogo para mitigar conflictos (plataforma de varones y mujeres)	2	
		4 representantes funcionarios públicos de los Ministerios del Ambiente, Energía y Minas, Agricultura y Riego (ALA), Gobierno Regional (oficinas de PPII y temas ambiental) y 4 de Organizaciones de sociedad civil, Asociación de Pequeños Productores Mineros de Madre de Dios, APPMAMD)		8
SER	Pucallpa (Ucayali)	Espacio de propuestas de dialogo con acuerdos para mitigar conflictos	2	
		4 representantes funcionarios públicos de los Ministerios del Ambiente, Energía y Minas, Agricultura y Riego (forestal), Gobierno Regional (oficinas de PPII y temas ambiental), 2 de empresas regionales y 2 por Organizaciones indígenas de sociedad civil representante de la ONAMIAP como organización indígena de mujeres y Federaciones indígenas (Ashaninka, Shawis, Shipibos)		8
Sub total en regiones			8	32
	Lima	DGMDS	1	
		Defensoría del Pueblo		1
		Organizaciones Confederadas de Campesinos e indígenas (Confederación Nacional Agraria-CNA, Confederación Campesina del Perú-CCP, AIDSESEP, CONAP)		4
		Jefaturas de proyectos en Instituciones ejecutoras		4
		USAID		4
		Sub total en Lima	1	13
TOTAL			9	45

Instrumentos

Los instrumentos para el análisis cualitativo tienen un conjunto predefinido de preguntas clave para que el usuario pueda capturar información necesaria.

En el caso de los GF deberá tener una guía de preguntas que será necesario también realizar por lo menos dos pruebas piloto, para realizar posibles ajustes. También se tendrá que apreciar la experiencia que tiene el moderador para este tipo de trabajo cualitativo.

La guía de preguntas puede tener cierto acondicionamiento por las características de los actores o si se tratara de tener por un lado un grupo de varones y otro de mujeres. El inicio de las preguntas deberá propiciar la confianza y en aspectos poco comprometedores y progresivamente profundizar los temas claves. Se podrán hacer repreguntas para precisiones o consensos, pero no deberán incluir aspectos que impliquen sesgos. Se grabará la sesión, pero se deberá pedir permiso a los participantes.

En el caso de la entrevistas semiestructura focalizada el entrevistador deberá tener una guía de preguntas que le permita una secuencia ordenada con el entrevistado. En estos casos es importante diferenciar a los actores que se entrevista (funcionarios públicos, funcionarios de empresas, líderes de organizaciones) en la medida que la preguntas profundizarán sobre indicadores en las que la información es específica a la labor del entrevistado en el proyecto.

Síntesis diaria

Los entrevistadores deben completar la entrevista tanto el GF, como en la entrevista personal con una hoja de resumen después de cada entrevista, preferiblemente el mismo día de la entrevista. Este resumen incluirá información precisa del informante clave y aspectos resaltantes e información que puede traducirse a un valor cuantificable. Este formulario también sirve como una lista de los temas tratados en la entrevista y brinda una oportunidad de reflexionar sobre los temas incluidos y excluidos, así como las observaciones y cuestiones pendientes en la entrevista. Por lo tanto, se puede construir sobre la base de las observaciones formuladas y pensamientos presentados en el resumen para permitir que el equipo de análisis tenga una imagen precisa del contexto y el contenido de la entrevista que permitiría la triangulación de la información y resolver cualquier problema con el campo por el equipo que realiza la entrevista. Por otra parte, la información en la hoja de resumen se utilizará para el análisis de los datos de la entrevista.

Progresiva profundidad

Una de las principales ventajas de los métodos cualitativos es que permite incluir o precisar las cuestiones no previstas inicialmente por el evaluador. La progresiva aplicación del instrumento con individuos seleccionados es una forma útil de examinar esas cuestiones, añadiendo aún más profundidad a la investigación, así como potencialmente romper las barreras entre el entrevistador y entrevistado. Entrevistas de seguimiento debe llevarse a cabo en los casos en que los evaluadores consideren que son útiles.

Cuestiones Éticas

La evaluación incluirá las siguientes consideraciones durante la recolección de datos:

Consentimiento Informado. Las personas, los líderes de organizaciones, autoridades, funcionarios de los ministerios y las empresas, que participan en esta evaluación deberán hacerlo en forma

voluntaria. Antes de cada entrevista, los entrevistadores les informarán a los participantes de la naturaleza de la evaluación, el nivel de confidencialidad que se mantienen, información acerca de la material que se utilizará para las entrevistas, y de sus derechos como participantes al finalizar la entrevista. Los entrevistadores podrán obtener consentimiento por escrito de cada participante. En el caso del grupo focal se les pide de nuevo su consentimiento haciendo registro firmado por ellos.

Confidencialidad. Los participantes serán informados acerca de la confidencialidad de sus entrevistas. Información sobre las organizaciones, Ministerios, empresas de cada uno de los participantes es confidencial, a menos que hubiera un permiso apropiado previamente para que sea público. Los datos de las entrevistas se almacenan en lugares seguros que serán protegidos contra el acceso no autorizado.

Permiso para la grabación. Al inicio de la entrevista, antes de encender los dispositivos de grabación se solicita permiso para el registro electrónico de las entrevistas, el que se obtiene verbalmente de los participantes. Se informa a los participantes de que, si en algún momento el participante no se siente cómoda, el dispositivo de grabación puede ser apagado.

Permiso para citar. Cuando se utilizan las comillas, el lector puede identificar con claridad al autor de la misma.

III.5 Métodos de Análisis

Análisis documental

Los evaluadores deben revisar los documentos básicos (términos de referencia aprobados en el contrato, los planes de trabajo anuales, informes anuales, informes trimestrales, publicaciones e informes especiales, las evaluaciones anteriores, etc), las normas y las políticas para el programa Manejo y Mitigación de Conflictos que incluye el enfoque P2P, así como el diagnóstico de la gestión y diálogo de conflictos que tiene el Estado tanto en PCM, como en diferentes instancias públicas, examinando las posibles articulación entre estas instancias, entre otros documentos.

Información será proporcionada por el Programa de USAID, las instancias responsables de ejecutar los proyectos y los informantes claves.

A su vez, cada evaluador realizará una búsqueda en la web para obtener información relevante sobre la gestión de conflictos por parte de las instancias del Estado o la Defensoría del Pueblo.

Procesamiento de la información

Las entrevistas serán grabadas en medio magnético, con el consentimiento de los entrevistados, a continuación, estas entrevistas serán transcritas literalmente. Los textos serán sistematizados en función de los sujetos del estudio y el grupo de estudio. El análisis se basa en el reconocimiento y la descripción de las percepciones de los encuestados, según el grupo de estudio, y a continuación, pasa por una comparación y análisis interpretativo de las diferencias o similitudes en los discursos de los de los grupos e informantes clave. Este proceso de triangulación es importante para aumentar la credibilidad y la validez de los resultados.

Los entrevistadores deberán tener sus notas de campo que sirve como descripciones de las observaciones de las situaciones, acciones y de las personas, como documentación de copia de las entrevistas. Las observaciones incluyen: textualmente citas, frases de las respuestas de los

participantes, las preguntas que han quedado pendientes, conclusiones y observaciones o situaciones hechas tras una entrevista. Estas notas deben tomarse en formularios normalizados o cuadernos de campo y se registran en el día de la entrevista. En última instancia, las notas de campo proporcionar información contextual que mejora la comprensión del equipo de análisis de las transcripciones y ayuda para triangular los resultados.

Después de completar la fase de recopilación de datos, se tendrá informes de casos con énfasis en el desarrollo descriptivo, narraciones, que son el centro de la generación de conocimiento. Los expedientes serán examinados en detalle por el equipo de análisis y/o entrevistador para mejorar, precisar y aclarar matices en el lenguaje. Con un trabajo de campo completo, el paso siguiente es un análisis del caso, que incluye el examen de los casos y la determinación de temas claves en relación a las preguntas. Para ayudar con esto, análisis cualitativo se debería utilizar el software AtlasTi.

III.6 Fortalezas y Limitaciones Metodológicas

En relación a las fortalezas:

Se ha definido las preguntas de la evaluación, tomando en consideración el objetivo de la evaluación, los ejes pertinentes que dan origen a las preguntas generales, las temáticas más relevantes para encontrar hallazgos, conclusiones y recomendaciones, así como las preguntas específicas de la evaluación.

Sobre las debilidades, se identifica que:

Las entrevistas pueden ser conducidas con cierta subjetividad, lo cual implicaría sesgar las respuestas. Aunque es importante dar espacio para la reflexión adicional y el acercamiento entre los interlocutores, se debe enfatizar lograr objetividad en la aplicación de los cuestionarios. En este sentido, todo el equipo que realice el trabajo de campo debe pasar por una inducción para mantener esta objetividad.

Como el estudio analiza en el fortalecimiento de capacidades, este tema tiene muchos tipos de interpretaciones.

En este sentido, se buscará superar los problemas encontrados durante la revisión de la información secundaria y la aplicación de las entrevistas. Durante la elaboración del informe final, se dará énfasis a la comparación entre las reflexiones obtenidas de la documentación y aquellas que se pudieran recabar con las entrevistas.

IV. PRODUCTOS DE LA EVALUACION

IV.1 Entregables

El equipo de evaluación debe presentar los siguientes entregables asociados con los pagos, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 8: Relación de entregables

	Entregables	Fecha estimada
	Informe de inceptión que incluye, entre otros: preparación, metodología detallada, características de la prueba piloto, capacitación, operacionalización del trabajo de campo, triangulación y procesamiento de datos y análisis	
	Herramientas, manuales y protocolos para el trabajo de campo y recolección de datos	
1	Plan de trabajo que incluye cronograma de actividades de gabinete y de campo detallado	3a semana
	Roles, funciones y nivel de esfuerzo del equipo evaluador	
	Cronograma detallado	
	Estructura del informe final	
	Formato de un plan de recomendaciones	
2	Presentación de los resultados preliminares después del trabajo de campo	10a semana
3	Primer borrador del informe evaluación	13a semana
4	Informe y presentación Final	15a semana
5	Plan y discusión de recomendaciones	16ª semana

Se deberá presentar un primer informe de concepción de la evaluación claro y completo en las tres primeras semanas después de firmado el contrato. El mismo podrá sugerir mejoras o recomendaciones apropiadamente justificadas que contribuyan a la implementación y a medir los resultados finales de la evaluación para consideración del equipo evaluador de PGRD.

Al término del trabajo de campo, el equipo presentará los principales hallazgos del trabajo de campo al proyecto de PGRD y a USAID, y a los socios a través de una presentación de PowerPoint.

El equipo evaluación presentará un informe preliminar escrito con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Estas últimas deberán ser complementadas con un plan para su discusión con los principales interesados. Este informe no debe exceder las 40 páginas en extensión (sin incluir anexos, listas de contactos, etc) USAID proporcionará sus comentarios y sugerencias para el equipo de evaluación que serán tratadas en el informe final.

Finalmente, el equipo de evaluación presentará un informe final, que no excederá de 40 páginas (excluidos los anexos). Asimismo, se espera una presentación en base al informe final que incluya los comentarios aceptados de todos los principales interesados. El informe tendrá amplia difusión.

IV.2 Lineamientos del Informe

El equipo de PGRD y el equipo evaluador trabajarán juntos para asegurar la alta calidad del informe de evaluación. También se evaluará el informe utilizando una lista de chequeo como referencia para asegurar la alta calidad técnica, que van desde un título adecuado, un resumen ejecutivo, una descripción del proyecto, preguntas de evaluación, breve descripción metodológica, principales conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones. El informe final de evaluación se desarrollará según los requisitos de este instrumento. Adicionalmente, se espera un informe adecuado en el uso de contextos, antecedentes, hallazgos, evidencias, recomendaciones, entre otros, de tal manera de facilitar una lectura comprensible y coherente.

El informe constará de las secciones siguientes:

Resumen ejecutivo (3-4 págs.) En inglés y castellano. Sintetiza los principales hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas. No incluye información nueva no contenida en el informe

Propósito y preguntas de evaluación (1-2 págs.). Especifica claramente el propósito de la evaluación, el uso de los resultados y las decisiones a las que aporta evidencia y cuáles son las audiencias del reporte. Las preguntas de evaluación (4) se articulan al propósito además de las preguntas sobre lecciones aprendidas se incluyen en esta sección.

Contexto y antecedentes (2-4 págs.). En esta sección se resume el proyecto evaluado en función del problema central que pretende abordar, y los cambios ocurridos desde el inicio del proyecto, así como una descripción de la población objetivo y el área de intervención así como la hipótesis de acción que forma parte de una lógica más amplia. Son insumos para redactar esta sección el Marco Lógico, el Marco de Medición del desempeño (PMP) y los documentos del diseño original del proyecto.

Metodología de evaluación y limitaciones (3-6 págs.) (Anexos de instrumentos, entrevistados, muestra y otros). Esta sección incluye una descripción detallada de la metodología e instrumentos utilizados en la evaluación. Ello permite al lector estimar el grado de credibilidad y objetividad de la evidencia recogida y del análisis a la que ha sido sometida. Los métodos de evaluación deben corresponder con las preguntas de la misma y permitir evidenciar la calidad de la información obtenida teniendo en cuenta limitaciones de tiempo, recursos y otras consideraciones prácticas (ej. dificultades de acceso). Esta sección presenta el diseño de la evaluación y métodos incluyendo las alternativas y decisiones que orientan la selección de informantes e instrumentos utilizados, así como los criterios de selección muestral en los casos de encuestas a usuarios o proveedores directos. Se incluirá un cuadro que resume los instrumentos utilizados, tipo de informante, información recogida y limitaciones u observaciones en su aplicación.

Resultados, conclusiones y recomendaciones (15-25 págs.). Esta sección constituye el cuerpo central del informe. Todas las afirmaciones sobre hallazgos sean estos de proceso o resultado tendrán que estar claramente respaldadas por evidencias recogidas ya sea de fuentes primarias o secundarias debidamente identificadas y referenciadas en el texto. La evidencia incluye versiones de los informantes contrastadas con las acciones realizadas por el proyecto para estimar la coherencia entre percepciones, valoraciones y hechos. En la medida de lo posible la evidencia será presentada en cuadros, gráficos y otras formas que ayuden al lector en la comprensión del texto. Las recomendaciones tienen que ser concretas, específicas, prácticas, relevantes a cada proyecto o al enfoque de P2P, orientadas a tomar acciones y al logro de resultados o avances en el proceso producto

de los hallazgos de esta evaluación y clasificados por parte involucrada principal (incluyendo USAID).

Anexos: Incluirán a) el SOW del proyecto, b) la descripción del diseño y métodos utilizados incluidas la técnica de cuantificación de Likert, c) copias de los instrumentos de investigación (guías, cuestionarios y encuestas), d) fuentes consultadas (primarias y secundarias) e) registro de cualquier conflicto de interés si existiera por parte de alguno de los integrantes del equipo evaluador, f) productos relevantes resultados del procesamiento y análisis de datos en la plataforma de Atlas Ti, g) otros anexos requeridos por USAID o proporcionados por el equipo evaluador.

El informe también debe incluir la base de datos archivos con su descripción técnica completa y el diccionario.

Presentaciones adicionales a las autoridades nacionales o departamentales serán planificadas según se requiera por la USAID/Perú o asociado en la ejecución.

V. EQUIPO

Los miembros clave del equipo de evaluación estará compuesto por un líder experto en evaluación, un especialista en resolución de conflictos respecto a temas de recursos naturales y un especialista en temas organizativos y espacios de diálogo.

Jefe de equipo / experto en evaluación

Este consultor debe tener por lo menos diez años de experiencia en el diseño, ejecución e implementación de evaluaciones de programas en América Latina. Él o ella deben tener por lo menos el grado de maestría o equivalente en ciencias sociales o campo relacionado. Excelentes habilidades orales y escritas en español será necesarios, además de conocimiento del inglés.

El líder del equipo debe tener habilidades de liderazgo de equipo, llevar a cabo las reuniones, coordinar y consolidar los diferentes puntos de vista de los miembros del equipo, preparar el documento inicial con las conclusiones y recomendaciones y preparar el informe de presentación. El líder también escribirá el informe final, presentación de conclusiones, recomendaciones para el equipo de USAID, y ejecutores.

Especialista en resolución de conflictos respecto a temas de recursos naturales

El consultor debe tener al menos 5 años de experiencia en diseño y/o implementación de programas o proyectos en resolución de conflictos. El especialista debe ser graduado en ciencias sociales con experiencia en gestión de conflictos en temas de recursos naturales. Excelentes habilidades orales y escritas en español serán necesarios y además de conocimiento del inglés.

El especialista deberá participar en el diseño de la metodología de la evaluación, participar en reuniones con el líder del equipo, desempeñar un papel clave en la preparación de las herramientas de evaluación, entrevistas y el diseño adecuado de los grupos focales con miembros participantes del programa. Asimismo, proporcionará los resultados, conclusiones y recomendaciones para el informe y presentación.

Especialista en temas organizativos y espacios de diálogo

Este consultor debe tener al menos 5 años de experiencia en gestión de proyectos. Debe ser graduado en antropología o sociología o un campo relacionado con gestión de conflictos. Debe tener experiencia en la formulación y ejecución de instrumentos cualitativos de investigación, así como temas organizativos y espacios de diálogo. Tendrá experiencia en coordinación de tareas evaluativas y excelentes habilidades orales y escritas en español.

VI. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

VI.1 Propuestas y Criterios de Selección

La conducción de esta evaluación está abierta a cualquier empresa consultora o grupo de consultores en el ámbito peruano a presentar una propuesta técnica y económica.

Propuesta técnica que incluya, entre otros:

- Enfoque metodológico para responder a las preguntas de investigación
- Actividades y tipo de herramientas de trabajo de campo
- Procesamiento de datos e información
- Cronograma
- Equipo de evaluación que incluya CV, roles y funciones y nivel de esfuerzo
- Mejoras y/o limitaciones de los Términos de Referencia

Propuesta económica detallada que incluya, entre otros:

- El nivel de esfuerzo, rol y funciones de todos los miembros del equipo con sus respectivos honorarios diarios por servicios profesionales
- Gastos de logística detallados que incluyan viajes, hoteles y estadía, entre otros
- Gastos de material de oficina y comunicaciones
- Gastos administrativos de apoyo al equipo de consultores

Se recibirán propuestas hasta las 17:00 horas del 9 de marzo de 2015 en las oficinas del Proyecto PGRD en Av. La Floresta 947, Oficina 101, San Borja, Lima 41.

Los criterios de selección de las propuestas será el siguiente:

Criterio	Puntaje
Propuesta Técnica	75
1. Experiencia del equipo evaluador en mitigación de conflictos	20
2. Conocimientos y experiencia de los principales consultores en evaluaciones	35
3. Familiarización con las localidades geográficas a evaluarse	15
4. Trabajos previos con USAID	10
Propuesta Económica	25
TOTAL	100

VI.2 Apoyo de PGRD

PGRD apoyará con:

1. La entrega de toda la documentación relevante disponible sobre cada uno de los cuatro proyectos a ser evaluados y cualquier otro documento de enfoque o estratégico relevante y al alcance.
2. Cartas de presentación y contactos telefónicos de las personas o instituciones que participaran de la evaluación.
3. Sala para reuniones, presentaciones o pequeños talleres de trabajo que incluya la participación a PGRD y/o USAID.

VI.3 Hitos de la Evaluación

Se espera que el jefe de equipo consultor mantenga una comunicación fluida con el equipo evaluador del proyecto PGRD para informar de avances de actividades, desafíos en la implementación de la evaluación y cualquier otro tema que requiera atención. Para tal propósito, el jefe de equipo enviará un informe que no exceda una página con punteos (*bullets*) cada dos semanas y semanalmente durante el trabajo de campo.

Se tendrá el siguiente procedimiento general:

1. Reunión inicial con USAID y PGRD.
2. Elaboración del Informe de Incepción (ver tabla 8).
3. Revisión de literatura y documentos de los proyectos.
4. Aplicación piloto y ajustes.
5. Trabajo de campo.
6. Procesamiento y análisis de datos.
7. Informe escrito y presentación de trabajo de campo y hallazgos preliminares.
8. Presentación y taller de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas a los principales involucrados en Lima (incluida USAID).
9. Informe final.

VI.4 Presupuesto y Cronograma de Pagos

Para el presupuesto ver la sección VI.1.

El cronograma de pagos será el siguiente:

No.	Entregable	Porcentaje del Contrato Total
1.	Informe de Incepción	15
2.	Tercer informe semanal	15
3.	Presentación e informe de campo y hallazgos preliminares	25
4.	Primer borrador de informe completo	20
5.	Informe, presentación final y plan de recomendaciones	25

PGRD requerirá una factura para cada pago por los servicios prestados.

ANEXO 1

Tabla 8: Objetivos, Resultados e Indicadores de las Actividades de Manejo y Mitigación de Conflictos

Program	Objective	Result	Indicator
SER	1. To help ensure that the indigenous women organized as the ONAMIAP are able to voice their views and proposals in consultation, negotiation and conflict management processes taking place in their communities	1.1 Indigenous women who have developed their capacity participate in consultation, negotiation and conflict management processes.	<p>1.1.1- USAID Indicator: Number of indigenous women and men trained in rights, prior consultation, conflict management, intercultural negotiation, spokespersons hip and communication.</p> <p>1.1.2.- Number of indigenous women - participating in the training program - who participate in spaces for consultation, negotiation and/or conflict management in their communities.</p> <p>1.1.3.- Number of indigenous women - participating in the project - who improve their knowledge about rights, rights to consultation, conflict, negotiation and/or intercultural dialogue.</p>
		1.2. Indigenous women place their proposals on conflict and development on the local, regional and national public agendas.	<p>1.2.1 Number of male and female spokespersons who have presence in the public media.</p> <p>1.2.2. Number of conflict management and development proposals produced and presented to local governments, in participation spaces, in public events and/or in the media by indigenous women trained through the project. .</p> <p>1.2.3. Number of local and/or regional written (printed or virtual) media highlighting the indigenous women's proposals.</p> <p>1.2.4. Number of newsletters disseminated with notes produced by indigenous women trained.</p>
CARE	1. One national and three local dialogue platforms on mining issues legitimized.	1.1 Strengthening and expansion of the multi-stakeholder dialogue platforms at the national and local levels	1.1.1. One National Platform (GDMSD) and 3 Regional Platforms in Cajamarca, Apurímac and Ayacucho are functioning.
	2. Preliminary dialogue platform on oil, gas and the Amazon region (with emphasis in Cusco) validated	2.1. Strengthen and expand multi-stakeholder dialogue platforms at the national and local levels to help mitigate and transform conflicts associated with the mining and oil & gas industries.	<p>2.1.1. Number of regional leaders that recognize the regional platform (in Cusco) by Camisea Gas, for contribute to conflict mitigation.</p> <p>2.1.2. Key stakeholders participate in a national platform (Lima) on oil, gas and the Amazon region.</p>

<p>3. Numerous stakeholders acquire social learning skills and abilities in conflict mitigation and transformation.</p>	<p>3.1 Promote changes in attitudes and relations among key actors in the mining, oil, and gas sectors so they assume the role of agents of change in situations of conflict.</p>	<p>3.1.1. Women and men in areas of mining, gas, and oil activity develop several capacities that are conducive to conflict transformation.</p> <p>3.1.2. Social, business and government leaders that participate in the GDMS give testimony on the change in their attitudes and relations, which are conducive to positive transformation of conflicts.</p>
<p>4. Consensus-based practices that bring together multiple stakeholders for management of water and land resources.</p>	<p>4.1. Multiple stakeholders promote new institutional agreements associated with environmental resource management in mining areas.</p>	<p>4.1.1. 100 key stakeholders sign the National Agreement for Water and/or regional agreements associated with sustainable water management.</p>
<p>1. Amazon communities build internal consensus and necessary skills for dialogue and negotiation with other stakeholders (government and companies)</p>	<p>1.1. Indigenous communities develop capacities and skills for the management and transformation of conflicts.</p>	<p>1.1.1. Number of indigenous people trained in conflict mitigation/negotiation skills</p> <p>1.1.2. Number of indigenous women assuming leadership roles in varied processes and stages of conflict transformation</p> <p>1.1.3. Number of civil society organizations using USG assistance to improve internal organizational capacity (Refers to Indigenous Organizations)</p>
	<p>1.2. Main stakeholders use new practices of non-violent management of conflict to develop trust that allows sustainable agreements</p>	<p>1.2.1. Number of new practices documented and shared</p> <p>1.2.2. Number of participants in USG-funded programs supporting participation and inclusion of traditionally marginalized ethnic minority and/or religious</p>
<p>2. Church and civil society ensure accurate information and monitoring for the enforcement of existing laws and agreements</p>	<p>2.1. Observatory on conflict provides general public and decision-makers timely and accurate information on conflicts and tools for mitigating conflicts</p>	<p>2.1.1. Number of media stories disseminated with USG support to facilitate the advancement of peace processes using information gathered through the Observatory</p> <p>2.1.2. Number of Communication products produced and disseminated with USG support</p> <p>2.1.3. Webpage statistics that reflects the Observatory webpage provides timely and accurate information of case studies of each region to the general public</p>

	2.2. Mechanisms developed and implemented for monitoring and assuring compliance of agreements between government, companies, and communities	2.2.1. Number of monitoring mechanisms designed, validated and implemented to monitor cases agreements that have been prioritized and identified and/or monitor agreements for compliance
	3.1. Communities design proposals for the development of their areas of influence 3.2. The three main stakeholders reach an agreement on the development of each of the 4 regions of the project	3.1.1. Communities in the 4 regions of the project have consensus-based proposals for the development of their regions 3.2.1. Number of agreements between main stakeholders (communities, company, and government)
CRS 2	1. Indigenous people, agriculturalists and artisanal and small scale mining workers participate in conflict transformation processes from rights based	1.1. Target groups have improved natural resource management practices 1.1.1. Number of people trained in conflict mitigation/resolution skills with USG assistance 1.1.2. Number of people who have begun managing their natural resources as a means of beginning, continuing, consolidating and/or remaining in the formalization process
	2. Indigenous people, farmers and miners establish basic agreements through "Life plans" their organizations and key actors establish basic agreements	2.1. Target groups express their needs through life and development plans as related to natural resource practices 2.1.1. Number of natural resource management plans formulated and incorporated in Life Plans and development plans. 2.1.2. Number of formal agreements established between indigenous people, farmers and miners, as a key element for conflict transformation
	3. Leaders of indigenous communities and organizations and the Church develop a forum to address resource-related conflicts, strengthen the capacity of stakeholders, and advocate before government	3.1. Indigenous groups have increased awareness of resource-related conflict and advocated before governments for indigenous rights 3.1.1. Number of meetings held by project beneficiaries and local authorities to address issues related to indigenous communities and gold mining 3.1.2. Number of new groups or initiatives created through USG funding, dedicated to resolving the conflict or the drivers of the conflict.

Anexo 2: Marco Conceptual de la Evaluación

i. El enfoque P2P

En términos simples, el enfoque P2P consiste en juntar representantes de grupos que se encuentran en conflicto para interactuar en torno a intereses en común, en un espacio seguro y neutral, de tal manera que se creen oportunidades para que estos representantes inicien un proceso de comprensión mutua, confianza y empatía, que permita que sus conflictos se transformen o resuelvan pacíficamente.

La mejor comprensión entre partes no necesariamente implica acuerdo entre ellas, pero facilita la comprensión de posiciones opuestas, y el eventual trabajo en conjunto para el logro de objetivos comunes que facilite el proceso de mitigación del conflicto. Por su lado, la creación de relaciones más sólidas entre actores mitigará factores asociados con la generación de violencia. En particular se asume que a partir de la generación de espacios de diálogo habrá más comprensión entre las partes, se apreciarán las posiciones de la otra parte en torno a un conflicto, se colaborará en buscar una solución, lo que contribuirá a la resolución pacífica de los conflictos. El siguiente esquema resume la progresión esperada de las relaciones saludables formadas a partir del enfoque P2P.

Gráfico 13: Progresión esperada



De forma simplificada, la teoría del cambio detrás del enfoque P2P parte de reconocer que la resolución de un conflicto puede darse siempre que sea posible encontrar fórmulas que beneficien de alguna manera a las partes participantes en él. Para lograr que esto suceda, sin embargo, es necesario que las partes se aproximen una a otra, con una actitud constructiva, que permita reconocer que los intereses de ambas son válidos. Para lograr esto, las partes deben reconocer que tienen intereses en común, que sus diferencias no son extremas y que es posible la empatía entre ellos, más allá de que en el conflicto en cuestión se encuentren en posiciones distintas.

Los conflictos se sostienen a través de sistemas de creencias, cuyos determinantes son amplios. Tienen que ver con temas de identidad y actitudes individuales, patrones sociales, factores institucionales, y conductas de los líderes de los grupos opositores. Por lo tanto, en el planteamiento de un programa de CMM deben considerarse dos dimensiones.

Por un lado, un programa de CMM debe decidir si los cambios que busca generar deben darse a nivel individual o si dichos cambios deben institucionalizarse a través de algún mecanismo sea formal o informal pero que sea aceptado por los grupos participantes. Mientras que enfocarse en cambios a nivel individual facilita la internalización de los logros, la institucionalización de los cambios no puede hacerse al mismo nivel de profundidad, pero colabora en que los cambios sean sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, un programa de CMM debe considerar si debe involucrar solo a actores clave, o grupos más amplios de la población. Mientras que enfocarse en actores clave puede facilitar la resolución

del conflicto de forma pacífica de manera efectiva, el involucrar a poblaciones más amplias puede hacer que los resultados del programa tengan mayores impactos.

Así, durante la etapa de diseño, cualquier programa de P2P debe decidir en qué punto, dentro de cada una de estas dimensiones, desea ubicarse inicialmente. Además, la evaluación debe emitir un juicio acerca de la situación en la que se encuentra el programa utilizando ambas dimensiones. Para esto, es posible utilizar una matriz de Anderson y Olson (2003) como la que se presenta a continuación:

Gráfico 14. Matrix Anderson y Olson

	Grupos de personas	Personas clave
Actitudinal		
Institucional		

ii. Lineamientos para el desarrollo de programa P2P según el ciclo de un proyecto

USAID (2011), plantea una guía para el diseño e implementación de programas de manejo y mitigación de conflictos con un enfoque P2P, en la que presenta 12 recomendaciones condicionadas a las etapas del ciclo de proyectos mencionadas. Se han elegido algunas para la evaluación, que se mencionan a continuación.

Identificación del problema

1. Analizar el conflicto, identificar sus causas directas principales, plantear las hipótesis del programa de acuerdo a ese análisis.

Es necesario un análisis riguroso del contexto, que involucre el origen del conflicto, así como los posibles factores dinámicos que lo alimentan. Asimismo, entre los elementos del contexto que son importantes tomar en cuenta se tiene la caracterización de los grupos involucrados en el conflicto en términos de sus costumbres, tradiciones, idioma, situación socio económica y demográfica, etc.

A partir del estudio fino del contexto y del conflicto es posible plantear la hipótesis principal del programa, que articulará, en la etapa de diseño, las actividades propuestas, y el efecto esperado.

Etapa de diseño

2. Asegurar la dimensión inclusiva y participativa del programa

Aquellos grupos poblacionales, provengan de donde provengan, que puedan tener una participación en el conflicto, deben estar incluidos en el diseño del programa, de tal manera que participen de sus actividades. La exclusión de cualquier grupo puede debilitar los esfuerzos realizados a partir del programa.

3. Asegurar que el programa tenga un propósito que responda a las demandas de las partes, y mantener la capacidad de respuesta a lo largo del tiempo

Aquí hay dos elementos importantes. El primero tiene que ver con no crear falsas expectativas. Es decir, evitar el planteamiento de objetivos poco realistas. Si se percibe ello, las partes pueden decidir no participar en el programa por no considerarlo útil, o aún si participan, hacerlo sin un sentido de propiedad, que debilite los productos y por ende los resultados y efectos del programa.

El segundo tiene que ver con reconocer que los conflictos son fenómenos dinámicos, cuyo proceso pasa por distintas etapas con características distintas. Por lo tanto, el programa debe estar preparado para responder o actuar de forma distinta ante cambios previstos. Por ello, además del propósito claro, para responder a las demandas de las partes, es necesario diseñar un programa flexible, que, sin perder de vista el propósito final, pueda responder ante cambios.

4. Escoger socios estratégicos para la ejecución del programa

El socio estratégico implementando o ejecutando el programa, debe tener la capacidad de construir y mantener relaciones de confianza con las partes involucradas en el conflicto. Por ello, además, idealmente debe ser un actor identificado como neutro en términos de los intereses alrededor del conflicto.

5. Seleccionar indicadores adecuados

Uno de los principales elementos en la etapa de diseño es el de plantear los indicadores necesarios para medir el logro de los objetivos (finales e intermedios) y de la correcta ejecución de las actividades. Para ello, los indicadores deben cumplir con las siguientes características: i) práctico, dado que debe medir solo lo importante y la meta debe ser realizable; ii) independiente, es decir, no puede haber relación causa-efecto entre el indicador y objetivo correspondiente; iii) medible, debe especificar el grupo objetivo, la cantidad, calidad, tiempo y lugar; iv) verificable objetivamente, de modo que no basta con identificar el valor de un indicador sino que su resultado debe ser rastreable.

Si se plantean indicadores adecuados, la información que proporcionan hacia el término del proyecto permitirá mejorar las decisiones respecto a los cursos de acción tomados, mejorar aspectos de gestión, reorientar el presupuesto e informar a los diferentes grupos de interés involucrados.

Etapa de implementación

6. Definición y selección de participantes

Si el problema central ha sido adecuadamente identificado, y por lo tanto, existe un diagnóstico claro del conflicto, sus causas y los actores clave en torno al conflicto, es posible identificar a aquellos actores que “más directa y positivamente pueden contribuir con los esfuerzos” de mitigación. Esto incluye a los representantes de los grupos en conflicto y otros

importantes de la comunidad, así como, posiblemente, a partidos políticos, ONG, medios de comunicación, empresarios, etc. Para esto, además, es necesario tomar en cuenta la dinámica intra grupo, es decir, las relaciones dentro de los grupos en conflicto.

7. Fortalecer la disposición a interactuar y a comprometerse en un bien común

Antes de la interacción con otros grupos en los espacios de diálogo, es recomendable trabajar con cada grupo para fortalecer su disposición a terminar el conflicto. Una vez que la disposición y la capacidad para buscar soluciones de manera constructiva han sido desarrolladas dentro de cada grupo, es posible comenzar la interacción entre grupos para buscar soluciones pacíficas.

8. Identificación de un espacio seguro

Es fundamental establecer un espacio, en el que se desarrolle las actividades del programa P2P, que sea seguro físicamente y donde los actores puedan comunicar sus ideas sin temor o factores que sesguen sus comportamientos o respuestas. En este elemento también se debe tomar en cuenta el papel que van a tener los medios de comunicación —tales como la televisión, la radio, el internet, entre otros— en su rol de reforzar mensajes sociales y de paz. Ello sobre todo en espacios sociales en los que los conflictos se desarrollan de manera rápida y dinámica, a los que el programa debe responder de manera acertada en caso los afecte directamente.

9. Organizar la interacción de los actores en torno a intereses en común

La estrategia propuesta por el enfoque se basa básicamente en la identificación de intereses en común que permita que los actores dejen de enfocarse en sus diferencias únicamente, y lograr un camino a través del cual puedan formular propuestas en conjunto y de manera pacífica.

10. Fortalecer constantemente los vínculos creados y motivar cambios en actitudes

Una vez habiendo identificado los intereses en común, los vínculos creados deben ser fortalecidos, dando paso incluso al cambio de actitudes frente a un conflicto en específico. El proceso por tanto pretende aislar cualquier tipo de actitud confrontacional, dejando espacio a la generación de debates constructivos donde participen todos los puntos de vista involucrados, en vez de que se busque imponer algunas opiniones sobre otras.

Etapa de resultados e impacto

11. Utilizar diversos métodos de seguimiento y monitoreo

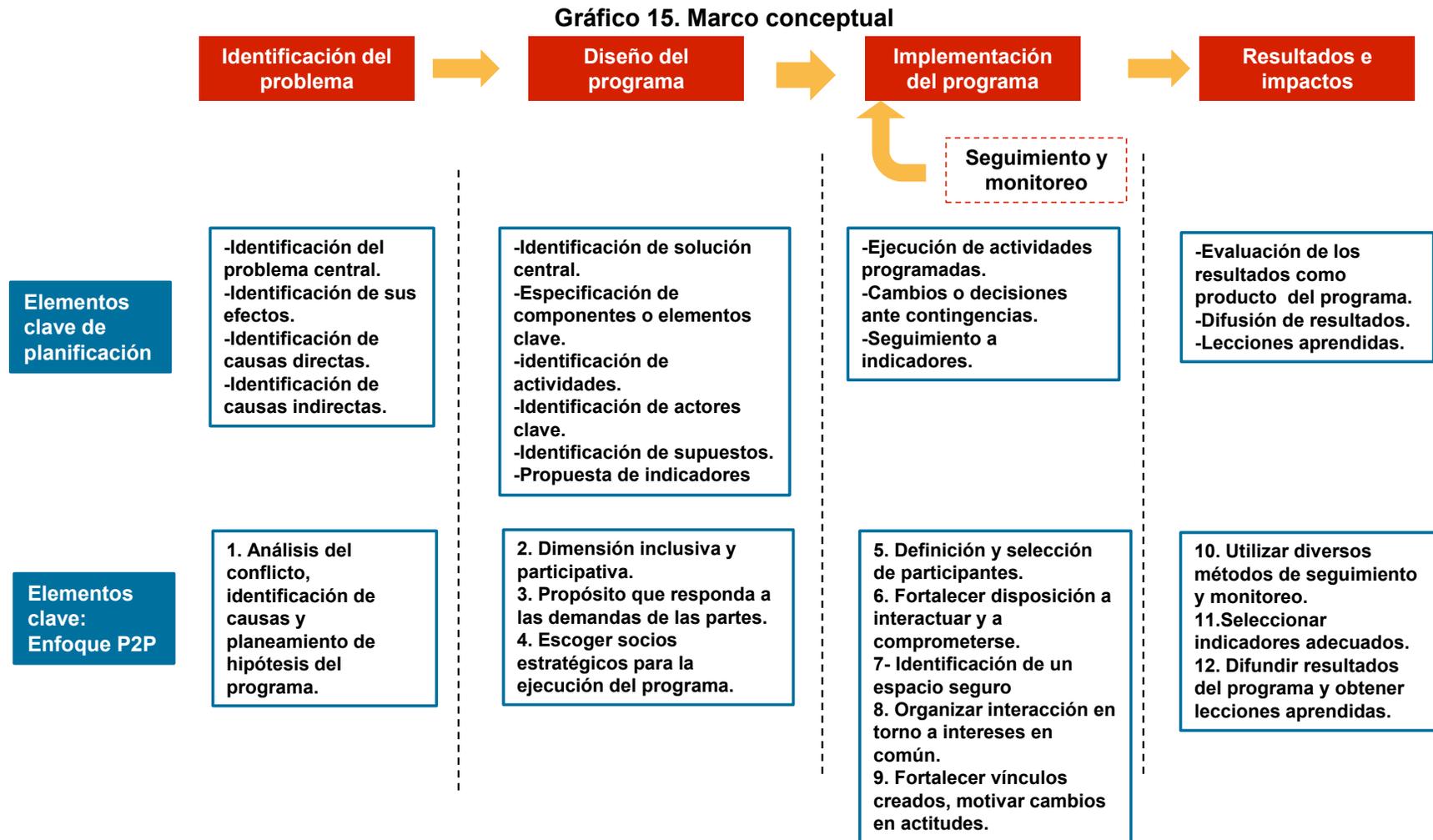
Es conveniente utilizar tanto elementos cualitativos como cuantitativos en el sistema de seguimiento y monitoreo de las actividades del programa. Esto debido a que la combinación de ambos alcanza un mayor nivel de complejidad y permite cubrir la naturaleza multifacética de los conflictos. Dado que no es posible determinar anticipadamente en que momento o en qué aspectos del diseño se producirán cambios significativos, es importante que se utilicen metodologías que capturen rápidamente las situaciones emergentes. Una de las metodologías propuestas es la de los Cambios más Significativos (MSC, por sus siglas en inglés), la que permite identificar las significativas situaciones cambiantes, que luego son

seleccionadas según grado de importancia por parte de un grupo de actores, lo que representa una forma más participativa de realizar los cambios necesarios.

12. Difundir resultados del programa y obtener lecciones aprendidas

Los resultados del programa deben ser difundidos para que las futuras intervenciones recojan sus lecciones aprendidas y sirva como nuevo punto de partida. Asimismo, también contribuyen al desarrollo de políticas de gobierno y el diseño de nuevos programas, de manera que se logren validar hipótesis y teorías del cambio que pueden ser replicados a un mayor alcance.

El siguiente gráfico sintetiza el marco conceptual propuesto para la presente consultoría, desde i) el enfoque del ciclo del proyecto y ii) desde el enfoque *People-to-People*.



Fuente: MEF – DGPP (2015) *Diseño, Revisión y Articulación Territorial*. Lima: MEF-GIZ. Di Virgilio, M. y Solano, R. (2012) *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC. USAID (2011) *People-to-people peacebuilding: A program guide*.

iii. Teoría del cambio

En la medida en que todo programa quiere solucionar un problema atacando sus causas directas e indirectas a partir de su intervención, se supone que dicha intervención genera un cambio. Detrás del diseño básico de todo programa, existe una hipótesis, que de forma genérica plantea que la ejecución del programa o intervención (y además se cumplen ciertos supuestos que deben estar identificados en el diseño) solucionaría un problema, o generaría un cambio que contribuye a su solución.

En los programas de CMM, estas hipótesis deberían estar en el marco del enfoque P2P. Como se ha mencionado, la idea base detrás del enfoque P2P se resume en el entendimiento entre los actores, la identificación de puntos en común y la generación de empatía que los lleve a concretar soluciones pacíficas y sensatas.

En una evaluación, el efecto, o cambio, puede interpretarse como el resultado o impacto del programa. Por ello, a partir de la verificación de si los resultados o impactos se han conseguido es posible validar la teoría.

Así, si el programa se ejecuta según el diseño, y se verifica la obtención de resultados, es posible validar la hipótesis de trabajo del programa y la teoría del cambio. Además, es posible verificar si estos resultados son sostenibles en el tiempo o han generado efectos que trascienden a la población objetivo del programa a partir de la matriz de Anderson y Olson: como resultado de la evaluación se puede ubicar al programa de acuerdo al tamaño de población que ha afectado y al grado de institucionalización de sus cambios.

Es posible que el programa no obtenga los resultados esperados. De ser este el caso, hay algunas alternativas:

- Los resultados no son los esperados porque la ejecución del programa se desvió del diseño inicial. En este caso, no se invalida la hipótesis ni la teoría del cambio, pero dependiendo de las razones por las que la ejecución cambió, es posible que el diseño no haya sido adecuado o que el problema no se haya identificado apropiadamente.
- Los resultados no son los esperados aunque la ejecución del programa se dio de acuerdo al diseño. En este caso, es posible que el diseño no haya sido pertinente para el problema identificado. En este caso se invalida la teoría del cambio.

iv. Preguntas orientadoras de la evaluación

Los elementos del marco conceptual presentados permiten plantear seis preguntas orientadoras para la evaluación, Según dicho marco, se debe incorporar en el análisis la evaluación de cada una de las etapas del ciclo del proyecto, así como de los elementos del enfoque P2P más relevantes en cada etapa. Asimismo, es necesario obtener información que permita responder preguntas referidas al uso eficiente de recursos y a la sostenibilidad de los programas y de los resultados.

Así, se plantean seis preguntas orientadoras generales, según la siguiente tabla:

Cuadro 6. Preguntas orientadoras

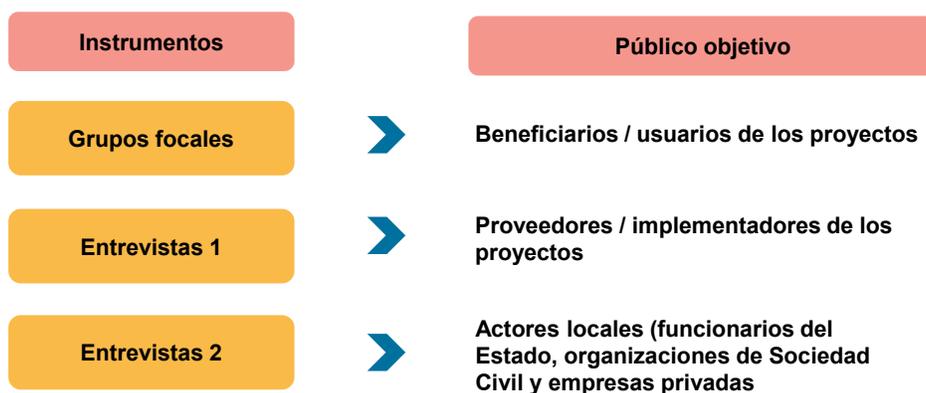
Pregunta de evaluación	Etapa del ciclo del proyecto
¿El diseño de los proyectos responde a las necesidades y a la problemática de los conflictos?	* Identificación del problema: diagnóstico de necesidades y causas.
¿Cuál es la contribución de los proyectos en el fortalecimiento de capacidades y en la formación de espacios de diálogo?	* Resultados e impactos: resultados del programa sobre los objetivos de intervención.
¿Qué factores favorecieron o limitaron el logro de los resultados?	* Diseño: identificación de componentes clave, determinación de actividades, mapeo de actores clave y socio estratégicos. * Implementación o ejecución: ejecución de actividades y factores que los afecten, seguimiento de indicadores.
¿Cuán eficientes han sido los proyectos?	* Implementación o ejecución: ejecución de actividades y factores que los afecten, seguimiento de indicadores.
¿Cuán sostenibles son los proyectos y sus actividades?	* Diseño: identificación de componentes clave, determinación de actividades, mapeo de actores clave y socio estratégicos. * Implementación o ejecución: ejecución de actividades y factores que los afecten, seguimiento de indicadores.
¿Cuáles son las lecciones aprendidas de cada uno de los proyectos?	* Identificación del problema: diagnóstico de necesidades y causas. * Diseño: identificación de componentes clave, determinación de actividades, mapeo de actores clave y socio estratégicos. * Implementación o ejecución: ejecución de actividades y factores que los afecten, seguimiento de indicadores. * Resultados e impactos: resultados del programa sobre los objetivos de intervención.

Asimismo, estas preguntas tienen incidencia directa sobre los instrumentos de campo. Estos fueron contruidos para contestar estas seis preguntas de manera específica, sobre la base de i) las etapas del ciclo del proyecto y ii) los elementos del enfoque P2P.

Anexo 3: Taller de Validación de Instrumentos

Los instrumentos presentados se ordenaron de la siguiente manera:

Gráfico 16. Instrumentos presentados



Cada perfil o público objetivo se describe a continuación.

- **Proveedores o implementadores:** para los cuatro proyectos, se observa que existen dos tipos de implementadores: i) aquellos que diseñan y organizan los proyectos y son receptores directos del financiamiento de USAID, por tanto responden a estos últimos; y ii) aquellos que se encargan de ejecutar las actividades propias de cada programa y responden directamente a las organizaciones financiadas y, a través de ellas, a USAID.
- **Beneficiarios directos o usuarios:** son aquellos que reciben los productos planificados por los proyectos de manera directa. Así, son personas convocadas por los implementadores para participar de las actividades, como capacitaciones, charlas, discusiones o espacios de diálogo.
- **Actores locales:** los actores locales pueden ser personas que pertenecen a empresas privadas, instituciones del estado u organizaciones de sociedad civil que pueden o no haber participado del proyecto (más no en calidad de beneficiario directo), o haber sabido de sus operaciones. En este grupo se encuentran los miembros de gremios, federaciones, asociaciones; gerentes y directores del Gobierno Regional, ministerios, direcciones regionales y representantes de la defensoría del pueblo. Cabe mencionar que i) en algunos de los casos los beneficiarios directos desempeñan los cargos que se acaban de mencionar; y ii) en otros casos, algunos actores locales han recibido apoyo de los proyectos para realizar actividades específicas que no forman parte del proyecto en sí, dado que se tratan de actores clave de los conflictos relacionados.

Tras la elaboración de los instrumentos de campo por perfil identificado, se realizó el taller de validación de instrumentos, con la colaboración de dos consultoras externas convocadas por el proyecto *Evaluations/USAID*. De dicho taller se pudieron obtener los siguientes comentarios, tanto operativos, como de “contenido” para ajustar los instrumentos.

Comentarios operativos

- Acortar la extensión de las guías de indagación, con la finalidad de elevar la calidad de la información obtenida y la fluidez de los grupos focales y las entrevistas.
- Continuar con el orden en el que se estructuraba la guía, pero tener en cuenta que se podrá alterar el orden de acuerdo al desarrollo de la entrevista.
- Se resaltó cierta preocupación por la dificultad que puede implicar el llenado de las preguntas cerradas. Ello pretende ser atendido con la elaboración de las guías de entrevista, para proveedores y actores locales, acompañados de una ficha que contenga las preguntas cerradas por separado, la que sería llenada por los consultores.

Dada la extensión de la primera versión de la guía de entrevista, se decidió que la guía de entrevista presentara únicamente las preguntas abiertas sintetizadas y la ficha las preguntas cerradas, a ser llenadas por el entrevistador. La idea es que se capte la información relevante en la guía de entrevista, para que luego o se completara la ficha en compañía del entrevistado (siempre que fuera posible) o el consultor completara luego la ficha de acuerdo a la información obtenida durante la entrevista. Es decir, la guía de entrevista se nutre de la información dada por el entrevistado y la ficha contempla un componente de juicio de valor del entrevistador respecto de la información recogida. Para uniformizar el llenado de las fichas, todo el equipo evaluador se reunió para cotejar las respuestas hechas y precisar su modificación en caso sea necesario.

- Se sugirió que la moderadora de los grupos focales cuente siempre con la asistencia de un miembro del equipo evaluador que pueda apoyarla, no solo con las necesidades imprevistas, sino con la elaboración de apuntes en caso los beneficiarios no acepten que se grabe el grupo focal.

Comentarios de contenido

- Inclusión de preguntas relacionadas con la generación o fortalecimiento de liderazgos en los grupos de beneficiarios, como resultado de los proyectos.

De esta manera, el principal cambio realizado en los instrumentos fue con respecto a su estructura. Es importante resaltar que al dividir la guía de entrevista en una parte que contenga las preguntas abiertas y en otra que se use como “ficha”, la extensión de la entrevista en la práctica se hizo mucho más manejable. Durante el desarrollo de trabajo de campo, muchos de los entrevistados no contaban con el tiempo suficiente como para llenar una ficha con valoraciones, además una guía demasiado extensa puede generar incomodidades en el entrevistado que terminen afectando la calidad de sus respuestas.

La ficha, por su lado, fue llenada y cotejada por el equipo evaluador; y muestra una serie de preguntas en las que se pide otorgar una valoración a factores o características de la

implementación y resultados de los proyectos, utilizando la escala de Likert. Aunque ello muestra cierto componente subjetivo, el criterio utilizado en este caso se basa en el del “criterio experto”, dado que es el consultor quien realizó el juicio de valor para responder a la pregunta, pero sobre la base de la información primaria que ha podido recopilar en el desarrollo de las entrevistas. Eso quiere decir, que la ficha fue llenada luego de haber culminado con el trabajo de campo, para poder contar con la información completa.

Entonces, una vez llenadas las fichas con las valoraciones, se procedió a realizar la tabulación de los resultados para ser presentados en gráficos de barras que permitan visualizar comparativamente los resultados por proyecto. El tabulado por proyecto se realizó como sigue: i) registro de valoraciones por ficha de entrevistado, ii) cálculo de la valoración promedio por pregunta, iii) elaboración de gráficos por pregunta (muestra la valoración promedio calculada en el paso anterior). No se debe olvidar que la confiabilidad y validez de las valoraciones recae únicamente en el criterio del consultor, como resultado de la evaluación cualitativa. Por tanto, el número resultante de la valoración hecha en las fichas (gráficos de barras mostrados en el Anexo 3) no permite realizar ningún tipo de conclusión, sino que solo son usados como una herramienta que ayuda a visualizar los hallazgos y conclusiones realizados.

Anexo 4: Instrumentos de Recolección de Datos

GUÍA DE INDAGACIÓN PARA ENTREVISTAS (PROVEEDORES / IMPLEMENTADORES DEL PROYECTO)

“Buenas días/ noches, mi nombre es.....y soy consultor/a contratada por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), institución que ha financiado algunos proyectos de manejo y mitigación de conflictos en Perú. En esta oportunidad estamos realizando la evaluación del proyecto... (Mencionar nombre del proyecto). Para ello, la entrevista tiene como objetivo conocer un poco más del proyecto y su desarrollo. No existen respuestas buenas ni malas, lo que realmente nos interesa es su verdadera opinión. Muchas gracias por su tiempo.”

A. INTRODUCCIÓN (Explicar dinámica: guías y fichas)

El objetivo de esta sección es que el/la consultor/a conozca al entrevistado/a y establezca una situación de confianza que le permita entrar a la indagación propiamente dicha.

Entrevistador: “Para comenzar quisiera saber un poco sobre usted...”

Nombres		Género	F	M
Apellidos				
Provincia y departamento donde funcionó el programa				
Profesión				
Institución a la que pertenecía durante el Programa		Cargo dentro de la institución		
Correo electrónico		Teléfono móvil		

B. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PROYECTO EVALUADO

Esta sección tiene por objetivo indagar sobre el conocimiento y apreciación o valoración que tienen el/la entrevistado/a acerca del proyecto en evaluación.

Entrevistador: “Ahora quisiera que habláramos sobre el proyecto..... que ejecuta/ejecutó.....en esta zona.”

Identificación del problema

1. **Por favor, hábleme del problema central (conflicto) en que se basó el diseño del programa. Cuéntenos sobre su origen, sus causas (explicar o profundizar: directos e indirectos, e importancia de estos) y su desarrollo.**
 - **Principales participantes** del conflicto: cómo participan, qué intereses tienen. **(Ver ficha pregunta 1)**
 - **Principales líderes:** cómo llegaron a serlo, principales roles, desempeño y arraigo en población.
 - **Participación de mujeres** en problema/conflicto: grado, roles, proceder.
 - **Capacidad de población para solucionar/mitigar o de evitar se profundicen conflictos.** Necesidad de intervención (¿Por qué?)
 - **Experiencias previas** de programas similares. Influencia de estas en diseño de proyecto.
 - **Otros proyectos similares en la zona:** características (cómo son, en qué consisten, quiénes lo hacen: conocimiento y valoración respecto del proyecto evaluado)

2. **Cuáles cree que son los principales problemas o necesidades de la comunidad? ¿Cuán importante cree que es el conflicto que usted ha mencionado en relación a esos otros problemas. (Ver ficha pregunta 2)**
 - **Prioridad de conflictos** para la población de la zona afectada y diagnóstico.

Diseño del Programa

3. **Por favor, hábleme de (i) los principales elementos que orientaron el diseño del programa, (ii) sus principales objetivos (fueron realistas, se modificaron) y (iii) el involucramiento de actores locales en el diseño: qué actores participaron, cómo lo hicieron, receptividad a participar (Ver ficha pregunta 3).**

4. **Cuénteme también cuál cree usted que es la principal hipótesis detrás del diseño del proyecto (profundizar sobre teoría del cambio)**
 - **Hipótesis** detrás del planteamiento del Programa. Relación con problema y diagnóstico.
 - **Indicadores** elegidos para medir el logro de objetivos. Razón de elección. Otros indicadores posibles de usar. Expectativa de cambio de valor de indicadores ¿Por qué? **(Ver ficha pregunta 4)**
 - **Socio (coordinador) local** del proyecto: elección (cómo) e importancia de reconocimiento local para el éxito del programa **(Ficha: pregunta 5)**
 - **Rol de la mujer:** importancia para la mitigación de conflictos
 - **Enfoque de género** en el diseño del proyecto
 - **Población objetivo** del programa: definición y criterios de elección de usuarios/participantes de programas. Proceso de selección de estos. Responsables y tiempo que demoró.
 - **Actividades** del proyecto: principales y en que más participan (interesantes para) usuarios (manifestación de este interés). Implementación de actividades exitosas. Factores de éxito.

Cambios y adaptaciones de actividades (Razones. Internas o externas/de contexto al proyecto). Complicaciones para cambio/adaptación.

5. ¿Conoce usted el enfoque “persona a persona”? Explicar algunos elementos del enfoque persona a persona. ¿Alguno de esos elementos ha estado detrás del diseño del programa?

- **P2P:** cómo lo conoció, cómo decide aplicarlo al programa, qué elementos de este aplica. Profundizar) (Ver ficha pregunta 6)

Ejecución del Programa

6. Por favor, hábleme del proceso de implementación/ejecución del programa, del desarrollo de este: principales elementos del diseño en que se avanzó (y cuáles no), actores involucrados, resultados logrados. (Ver ficha pregunta 7)

- **Actividades** previstas en diseño: implementadas y no implementadas (por qué). Actividades en qué más se ha avanzado, cuales menos. - Talleres, capacitaciones, generación de liderazgos (mujeres), planes de vida, planes de desarrollo, plataformas de comunicación, etc.
- **Rol de la mujer:** importancia de participación en el programa.
- **Medios de comunicación:** principales utilizados durante actividades del programa. Rol en ejecución de actividades. Facilidad/dificultad para acceso.
- **Recursos** del proyecto: cuáles eran, fueron suficientes. (Ver ficha pregunta 9) **Costeo** de actividades: fue el correcto, qué faltó (recursos económicos, culturales, técnicos)
- **Convenios (con autoridades, instituciones):** generados durante desarrollo de programa o como resultado. Materialización de acuerdos (Ver ficha pregunta 14)

7. ¿Cómo parte del diseño del programa se pensó en un sistema para monitorear su avance y su desarrollo? ¿Durante la etapa de ejecución se realizó este seguimiento? Producto de dicho seguimiento ¿se ha hecho algún cambio o corrección en el programa?

- **Medición** de logro de objetivos del programa (cómo): indicadores utilizados (¿eran los mismos que del diseño?).
- **Seguimiento y monitoreo** de cumplimiento de acuerdos / compromisos: ¿hubo? A qué nivel, avances, dificultades.

8. ¿Y cuáles han sido los principales problemas que han encontrado durante la ejecución del programa? ¿Cómo se han enfrentado estos problemas?

- **Problemas** e imprevistos que enfrentó el proyecto (¿cuáles?) Reacción a su aparición (por qué) (Ver ficha pregunta 8)

Resultados del Programa

9. Por favor, hábleme de los principales objetivos alcanzados por el programa. ¿Cómo se reflejan dichos alcances?. ¿En cuáles se avanzó menos? (Ver ficha pregunta 10)

- **Elementos (componentes) del programa** en que más se avanzó y en qué medida. Factores que facilitaron su avance. Elementos en que menos se avanzó. Razones por no avance similar a los otros. Estrategias de medición de avances. **(Ver ficha pregunta 11)**

10. ¿Qué cambios cree que se han generado en la población usuaria del programa como resultado del programa? ¿Cómo contribuye el logro de los objetivos en que la población maneje de forma no violenta o evite los conflictos? (Ver ficha pregunta 12)

- **Replicabilidad:** de los esfuerzos del programa por los participantes en sus comunidades / familias (¿cree son replicados?)
- **Sostenibilidad:** Aspectos del proyecto que cree permanecen y permanecerán en el tiempo (por qué) Otros aspectos que deberían permanecer. Aspectos que generaron mayor interés / mayor rechazo.
- **Sostenibilidad de principales elementos del programa:** estrategia para que perdure luego de finalizado el programa (factores de impacto y de éxito de dichas estrategias). Principales actores (locales o no) a los que se involucró. (cómo lo hicieron, fue buena idea involucrar actores locales) **(Ver ficha pregunta 13)** Acciones que hubiera tomado para sostenibilidad.

11. Resultados no previstos (cuáles, importancia, cómo, por qué) (Ver ficha pregunta 15)

- **Espacios de diálogo:** previos al programa / nuevos a partir del programa (cuáles, cómo funcionan, características, principales actores participantes). Ayudaron a generar / consolidar **liderazgos** (cómo, de qué tipo, mujeres, etc).

12. ¿Actualmente, actores locales gestionan mejor espacios de diálogo? (cómo, materialización) Actores que han generado mejores capacidades para diálogo.

C. RECOMENDACIONES AL PROYECTO EVALUADO

Esta sección tiene por objetivo recoger recomendaciones de los proveedores del proyecto respecto a cualquier aspecto del diseño o implementación del mismo.

Entrevistador: “Para finalizar, quisiera pedirle recomendaciones sobre el proyecto……”

1. ¿Tendría usted alguna recomendación para el proyecto?
2. Si tuviera que volver a hacer el programa, ¿haría lo mismo? ¿qué cambiaría para lograr espacios de dialogo que favorezcan la mitigación de conflictos?

3. A cerca de la etapa de diseño del proyecto, ¿Qué lecciones aprendidas rescataría?
4. A cerca de la etapa de ejecución del proyecto, ¿Qué lecciones aprendidas rescataría?

Muchas gracias por su tiempo

FICHA DEL ENTREVISTADOR

(PROVEEDORES / IMPLEMENTADORES DEL PROYECTO)

A. INTRODUCCIÓN

Nombres				Género	F	M
Apellidos						
Provincia y departamento donde funcionó el programa						
Profesión						
Institución a la que pertenecía durante el Programa			Cargo dentro de la institución			
Correo electrónico			Teléfono móvil			

B. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PROYECTO EVALUADO

Identificación del problema

1. ¿Quiénes son los principales participantes en el conflicto? ¿De qué manera lo hacen? ¿Qué intereses tienen? *Marque según corresponda.*

Actores (marcar una x)	
Comunidades nativas	
Madereros	
Mineros informales	
Colonos	
Estado	
Empresa	
Iglesia	
ONGs	
Gobierno Local	
Gobierno Regional	
MINAM	
MINAG	
MINEM	
Otros 1	
Otros 2	

2. ¿Cuál es el origen del conflicto? ¿Usted cree que detrás del conflicto hay motivos? ¿Cuál es su importancia? ¿Podría profundizar o explicarnos más específicamente cuál es el motivo? Marque según corresponda, y luego evalúe la importancia de cada uno de los factores en una escala del 1 al 5, en la que 1 es “Nada importante” y 5 “Muy importante”.

- 1 Nada importante
 2 Poco Importante
 3 Medianamente Importante
 4 Regularmente Importante
 5 Muy Importante

Marque con X	Clasificación	Nivel de importancia
	Motivos económicos	
	Motivos políticos	
	Motivos sociales	
	Motivos culturales	
	Motivos ambientales	
	Otros: Especificar (___)	

Diseño del Programa

3. ¿Quiénes participaron del diseño del Programa? Marque según corresponda.

Actores (marcar una x)	
Comunidades nativas	
Madereros	
Mineros informales	
Colonos	
Estado	
Empresa	
Iglesia	
ONGs	
Gobierno Local	
Gobierno Regional	
MINAM	
MINAG	
MINEM	
Otros 1: _____	
Otros 2: _____	

4. ¿Cuánto se esperaba que cambiara el valor de los indicadores (poner los indicadores correspondientes del programa)? En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “Nada” y 4 “Mucho”, valore el nivel de cambio esperado por cada indicador. ¿Por qué?

① Nada ② Poco ③ Regular ④ Mucho

Nº	Indicador	Nivel de cambio
A	Indígenas capacitados en mitigación	
B	Mujeres indígenas asumiendo roles de líderes en diversos procesos y escenarios de transformación de conflictos	
C	Organizaciones de la sociedad civil (indígenas) beneficiadas para mejorar su organización y capacidad para mitigar conflictos	
D	Nuevas prácticas documentadas y compartidas	
E	Participantes del programa incluyendo grupos minoritarios (étnicos o religiosos) históricamente excluidos	
F	Artículos de prensa difundidos para promover el progreso de procesos de paz usando información generada por el Observatorio	
G	Material informativo (reportes, informes, programas de radio, etc.) producido y difundido (por región y medio de comunicación)	
H	Difusión de información oportuna del Observatorio en cada región y al público en general a través de la web	
I	Mecanismos de monitoreo diseñados, validados e implementados para monitorear acuerdos que han sido priorizados e identificados	
J	Comunidades de las 4 regiones del proyecto, con consensos de desarrollo basados en propuestas	
K	Acuerdos entre principales socios (comunidad, empresa y gobierno)	

5. ¿Cómo calificaría el nivel de importancia de contar con un socio o coordinador con reconocimiento local para el éxito del programa? En una escala del 1 al 5, en la que 1 es “Nada importante” y 5 “Muy importante”. ¿Por qué?

① Nada importante ② Poco importante ③ Medianamente importante ④ Regularmente importante ⑤ Muy importante

6. Preguntar por cada uno de los elementos según la tabla que sigue:

Elemento	Marcar X
Identificación del problema	
Análisis del conflicto: identificación de causas directas	
Etapa de diseño	
Dimensión inclusiva y participativa del programa	
Respuesta a demandas de actores involucrados	
Fortalecimiento de capacidad de respuesta a lo largo del tiempo de estos actores	
Definición y selección de actores clave para participación	
Selección indicadores adecuados	
Etapa de implementación	
Trabajar con actores claves durante la ejecución del programa	
Fortalecer disposición a interactuar y a comprometerse en un bien común	
Identificar de un espacio seguro	
Organizar interacción de actores en torno a intereses en común	
Fortalecer vínculos creados y motivar cambios en actitudes	
Etapa de resultados e impacto	
Utilizar métodos de seguimiento y monitoreo	
Difundir resultados del programa y obtener lecciones aprendidas	

Ejecución del Programa

7. ¿Quiénes participan de la implementación del Programa? ¿de qué manera lo hacen? Marque según corresponda.

Actores (marcar una x)	
Comunidades nativas	
Madereros	
Mineros informales	
Colonos	
Estado	
Empresa	
Iglesia	
ONGs	
Gobierno Local	
Gobierno Regional	
MINAM	
MINAG	
MINEM	
Otros 1	
Otros 2	

8. ¿Cuáles han sido los problemas o imprevistos que ha enfrentado el proyecto? ¿Qué hicieron cuando aparecieron? ¿Por qué? *En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “Nada” y 4 “Mucho”, indique el nivel de importancia de estos imprevistos sobre la ejecución del mismo.*

① Nada ② Poco ③ Regular ④ Mucho

N°	Problema / Imprevisto	Nivel de importancia

9. ¿Los recursos con los que contaba el programa fueron suficientes? *Pedir al entrevistado que evalúe en una escala del 1 al 3, donde 1 es “No, fueron insuficiente” y 3 es “Sí, totalmente” si los recursos fueron suficientes o no.*

① No, insuficiente ② Sí, parcialmente ③ Sí, totalmente

N°	Recursos	Nivel de valoración
A	Humanos	
B	Equipamiento	
C	Financieros	
D	Tiempos (plazos)	
E	Culturales (idioma, organización social)	
F	Técnicos	

Resultados del Programa

10. ¿Cuáles de los objetivos del Programa se alcanzaron más, cuáles menos? ¿Cómo así, en que se refleja esto? (Poner acá los objetivos del programa y parafrasear)

① No logrado

② Poco logrado

③ Logrado

④ Superó lo esperado

Objetivos	Nivel de alcance
Objetivo 1: Comunidades amazónicas desarrollando consensos internos y habilidades necesarias para el diálogo y la negociación con otros socios o actores involucrados (iglesia, gobierno, empresas)	
Comunidades indígenas desarrollan capacidades y habilidades para el manejo y transformación de conflictos sociales.	
Principales socios usan nuevas prácticas de gestión de conflicto sin violencia generando confianza para llegar acuerdos sostenibles	
Objetivo 2: Iglesia y sociedad civil garantizan información rigurosa y monitoreo para aplicación de normativa y acuerdos existentes.	
Observatorio de conflictos provee información oportuna para público en general y autoridades del Estado sobre conflictos y herramientas para su mitigación	
Desarrollo e implementación de mecanismos para monitoreo y aseguramiento de cumplimiento de acuerdos entre gobierno, empresas y comunidades	
Objetivo 3: Comunidades, empresas y gobierno participan en diálogos por un desarrollo inclusivo y sostenible	
Comunidades diseñando una propuesta de desarrollo de sus áreas de influencia	
Los 3 principales socios llegan a un acuerdo sobre el desarrollo de cada una de las 4 regiones (años 2 y 3)	

11. Respecto de los componentes mencionados anteriormente, ¿En qué componentes y en qué medida se han avanzado? En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “Nada” y 4 “Mucho”, indique el nivel de avance por componente. ¿Por qué?

① Nada ② Poco ③ Regular ④ Mucho

N°	Componente	Nivel de avance
A	Talleres para presentar y generar capacidades y habilidades en resolución de conflictos	
B	Talleres y reuniones para intercambio de ideas y experiencias en resolución de conflictos en cada región	
C	Reuniones para fortalecer relación entre socios y enfoque de resolución de conflictos	
D	Communication y diffusion	
E	Construcción de un Observatorio que difunda a través de la web y reportes periódicos indicadores de monitoreo y cumplimiento de acuerdos en las 4 regiones	
F	Desarrollo de mecanismos de monitoreo y seguimiento de cumplimiento de acuerdos	
G	Discusión, diseño y difusión de propuestas de desarrollo para cada una de las 4 regiones.	

12. Más allá de los objetivos del programa, ¿el programa ha contribuido a que se den otros cambios en la población que faciliten el manejo de conflictos o los eviten? ¿Por qué? En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “Nada” y 4 “Mucho”, indique el nivel de contribución.

① Nada ② Poco ③ Regular ④ Mucho

13. ¿Planearon alguna estrategia para que los principales elementos del programa fueran sostenibles luego de su culminación? ¿involucraron en ello a actores locales? ¿a qué actores locales involucraron? ¿cómo lo hicieron?

Actores (marcar una x)	
Comunidades nativas	
Madereros	
Mineros informales	
Colonos	
Estado	
Empresa	
Iglesia	
ONGs	
Gobierno Local	
Gobierno Regional	
MINAM	
MINAG	
MINEM	
Otros 1	
Otros 2	

14. Durante el desarrollo del programa o como resultado del mismo, ¿se han generado convenios con autoridades u otras instituciones? ¿Cómo se materializan los acuerdos?

Tipo de productos	Marcar con X
Ordenanzas	
Directivas	
Reglamentos	
Resoluciones directorales	
Resoluciones ministeriales	
Mesa de dialogo	
Resoluciones viceministeriales	

15. ¿El proyecto ha tenido resultados no previstos? En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “Nada” y 4 “Mucho”, valore el nivel de importancia de dichos resultados. ¿Por qué?

① Nada

② Poco

③ Regular

④ Mucho

N°	Resultado no previsto	Nivel de importancia

GUÍA DE INDAGACIÓN PARA ENTREVISTAS (ACTORES LOCALES)

“Buenas días/ noches, mi nombre es....y soy consultor/a contratada por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID), institución que ha financiado algunos proyectos de manejo y mitigación de conflictos en Perú. En esta oportunidad estamos realizando la evaluación del proyecto... (Mencionar nombre del proyecto). Para ello, la entrevista tiene como objetivo conocer un poco más del proyecto y su desarrollo. No existen respuestas buenas ni malas, lo que realmente nos interesa es su verdadera opinión. Muchas gracias por su tiempo.”

A. INTRODUCCIÓN (Explicar dinámica: guías y fichas)

El objetivo de esta sección es que el/la consultor/a conozca al entrevistado/a y establezca una situación de confianza que le permita entrar a la indagación propiamente dicha.

Entrevistador: “Para comenzar quisiera saber un poco sobre usted...”

Nombres				Género	F	M
Apellidos						
Provincia y departamento donde funcionó el programa						
Profesión						
Institución a la que pertenecía durante el Programa			Cargo dentro de la institución			
Correo electrónico			Teléfono móvil			

B. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PROYECTO EVALUADO

Esta sección tiene por objetivo indagar sobre el conocimiento y apreciación o valoración que tienen el/la entrevistado/a acerca del proyecto en evaluación.

Entrevistador: “Ahora quisiera que habláramos sobre el proyecto..... que ejecuta.....en esta zona.”

Identificación del problema

1. Por favor, hableme de los conflictos que existen en la zona, su origen, motivos o causas (explicar o profundizar: directos e indirectos, e importancia de estos) y desarrollo.
 - **Prioridad de conflictos** para la población de la zona afectada y diagnóstico.

- **Principales participantes** del conflicto: cómo participan, qué intereses tienen. (**Ver ficha pregunta 2**)
 - **Principales líderes:** cómo llegaron a serlo, principales roles, desempeño y arraigo en población.
 - **Participación de mujeres** en problema/conflicto: grado, roles, proceder.
 - **Capacidad de población para solucionar/mitigar o de evitar se profundicen conflictos.** Necesidad de intervención (¿Por qué?)
 - **Experiencias de participación previa** en programas similares desarrollados en la zona (sobre manejo y mitigación de conflictos).
 - **Otros proyectos similares en la zona:** características (cómo son, en qué consisten, quiénes lo hacen: conocimiento y valoración respecto del proyecto evaluado)
2. **Cuáles cree que son los principales problemas o necesidades de la comunidad? ¿Cuán importante cree que es el conflicto que usted ha mencionado en relación a esos otros problemas. (Ver ficha pregunta 1)**

Diseño del Programa

3. **¿Conoce el Programa...? Sí es así, ¿de qué manera se enteró de él? ¿participó en el diseño del programa? ¿sabe quiénes participaron en su diseño?**
- **Objetivos del proyecto:** indagar si se le mencionó cuáles eran los objetivos del programa y su opinión sobre ellos.
 - **Población objetivo** del programa: indagar si se le especificó las características de la población objetivo del programa.
 - **Espacios de diálogo:** indagar sobre la existencia previa de espacios de diálogo en la zona antes de la ejecución del programa.
4. **¿Conocía usted a la institución/ONG/persona implementadora del Programa de manera previa?**
- **Socio (coordinador) local** del proyecto: indagar sobre su reconocimiento o presencia en la zona, cuáles son sus antecedentes en la zona (**Ver ficha: pregunta 3**)

Ejecución del Programa

5. **¿Participó usted en algunas de las actividades del programa? Por favor, hábleme de su participación. Desde su punto de vista ¿las actividades realizadas fueron útiles en el contexto de los objetivos del programa? ¿cómo así? ¿por qué? (Ver Ficha: pregunta 4 y 5)**
- **Nivel de compromiso e interés de la población:** indagar sobre el nivel de interés de la población en el desarrollo del programa/ en la resolución de los conflictos abordados/ en desarrollar capacidades para manejar y mitigar conflictos.

Resultados del Programa

6. **¿Cuáles diría usted que son los principales resultados del programa? ¿Se han generado convenios con autoridades u otras instituciones a raíz del Programa? ¿Se han desarrollado mecanismos para institucionalizar los resultados? ¿De qué manera se podría dar sostenibilidad a los resultados del Programa?**

- Generación de **acuerdos o convenios**.
- **Institucionalización** de resultados: indagar sobre posibles mecanismos de institucionalización realizados.
- **Rol de medios de difusión** de los resultados.
- **Sostenibilidad del programa**: estrategias para su sostenibilidad, desde su institución u otras alternativas. Factores que afectan la sostenibilidad del Programa. **(Ver ficha pregunta 8)**

7. **¿Qué cambios (de actitudes) cree que se han generado en la población usuaria del programa como resultado del programa?**

- **Cambios en actitudes** en la población y **capacidad para desarrollar espacios de diálogo** entorno a los conflictos presentes. **(Ver ficha pregunta 6 y 7)**

C. RECOMENDACIONES AL PROYECTO EVALUADO

Esta sección tiene por objetivo recoger recomendaciones de los proveedores del proyecto respecto a cualquier aspecto del diseño o implementación del mismo.

8. **Para finalizar, ¿tendría usted alguna recomendación para el proyecto? Si tuviera que hacer un programa similar, ¿haría lo mismo que el programa? ¿qué cambiaría para lograr espacios de dialogo que favorezcan la mitigación de conflictos?**

Muchas gracias por su tiempo

**FICHA DEL ENTREVISTADOR
(ACTORES LOCALES)**

A. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PROYECTO EVALUADO

Identificación del problema

1. Marque según corresponda, y luego evalúe la importancia de cada uno de los factores en una escala del 1 al 5, en la que 1 es “Nada importante” y 5 “Muy importante”.

① Nada importante
 ② Poco Importante
 ③ Medianamente Importante
 ④ Regularmente Importante
 ⑤ Muy Importante

Marque con X	Clasificación	Nivel de importancia
	Motivos económicos	
	Motivos políticos	
	Motivos sociales	
	Motivos culturales	
	Motivos ambientales	
	Otros: Especificar (___)	

2. Acerca de los principales actores o participantes del Programa, marque según corresponda.

Actores (marcar una x)	
Comunidades nativas	
Madereros	
Mineros informales	
Colonos	
Estado	
Empresa	
Iglesia	
ONGs	
Gobierno Local	
Gobierno Regional	
MINAM	
MINAG	
MINEM	
Otros 1	
Otros 2	

Diseño del Programa

3. ¿Quiénes participaron del diseño del Programa? Marque según corresponda.

Actores (marcar una x)	
Comunidades nativas	
Madereros	
Mineros informales	
Colonos	
Estado	
Empresa	
Iglesia	
ONGs	
Gobierno Local	
Gobierno Regional	
MINAM	
MINAG	
MINEM	
Otros 1: _____	
Otros 2: _____	

Ejecución del Programa

4. A cerca de los actores que participaron del diseño del Programa, marque según corresponda.

Actores (marcar una x)	
Comunidades nativas	
Madereros	
Mineros informales	
Colonos	
Estado	
Empresa	
Iglesia	
ONGs	
Gobierno Local	
Gobierno Regional	
MINAM	
MINAG	
MINEM	
Otros 1	
Otros 2	

5. Mencionar actividades del Programa en las que participó.

N°	Actividad	Marque con X
1		
2		
3		
4		
5		

Resultados del Programa

6. ¿El programa ha contribuido a que se den cambios en la población que faciliten el manejo de conflictos o los eviten? *En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “Nada” y 4 “Mucho”, indique el nivel de contribución*

1 Nada
 2 Poco
 3 Regular
 4 Mucho

7. ¿El programa ha contribuido a que se den cambios en la población para el desarrollo de espacios de diálogo? *En una escala del 1 al 4, en la que 1 es “Nada” y 4 “Mucho”, indique el nivel de contribución*

1 Nada
 2 Poco
 3 Regular
 4 Mucho

8. ¿Qué actores son/deben ser considerados en el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad de las actividades del Programa o de sus resultados?

Actores (marcar una x)	
Comunidades nativas	
Madereros	
Mineros informales	
Colonos	
Estado	
Empresa	
Iglesia	
ONGs	
Gobierno Local	
Gobierno Regional	
MINAM	
MINAG	
MINEM	
Otros 1	

GUÍA DE INDAGACIÓN PARA GRUPOS FOCALES **(USUARIOS/BENEFICIARIOS DE LOS PROYECTOS)**

Buenas días/ noches, mi nombre es... y soy consultora de USAID, institución que financia el proyecto(mencionar nombre del proyecto)..... de....(mencionar la(s) instituciones que lo ejecutan)....., aquí en la zona de(mencionar la zona de intervención) En esta oportunidad estamos haciendo un estudio para conocer sobre su participación y sus opiniones sobre el proyecto. No existen respuestas buenas ni malas, lo que realmente nos interesa es su verdadera opinión. Muchas gracias por su tiempo.

1. INTRODUCCIÓN (10 min)

El objetivo de esta sección es que la consultora conozca a los participantes y establezca una situación de confianza que le permita entrar a la indagación propiamente dicha.

Para comenzar quisiera que habláramos un poco sobre ustedes...

- a. ¿Cuáles son sus nombres? (¿qué edad tienen?)
- b. ¿En dónde viven? (¿en qué comunidad/distrito, con quién(es) viven en su casa? Precisar miembros de la familia de ser pertinente)
- c. ¿A qué se dedican ustedes? (indagar por actividades productivas)
- d. ¿Son miembros de alguna organización (social, campesina, indígena, etc)? (indagar cuál y a qué se dedica)
- e. ¿Tienen algún cargo en ella o en su comunidad? (indagar qué cargo y desde cuándo)

2. CONTEXTUALIZACIÓN (10 min)

Esta sección tiene por objetivo que la moderadora conozca el contexto en el que viven los participantes; sus principales preocupaciones, problemas y dificultades y las formas que tienen de enfrentarlos.

Ahora quisiera que habláramos un poco sobre el lugar donde ustedes viven...

- a. ¿Cuáles dirían ustedes que son los principales problemas de esta zona? (espontáneo; ver si se manifiestan temas relacionados a conflictos sociales)
- b. ¿Y cuáles son los principales problemas de sus comunidades/pueblos? ¿Son los mismos? (indagar si hubiera diferencias por comunidades, por tipo de población, etc.)
- c. ¿Esos problemas que mencionan, generan conflictos? (que expliquen en qué consisten y específicamente consultar por el problema definido por la intervención y su grado de importancia)
- d. ¿Quiénes participan del conflicto? (especificar distintos actores y liderazgos intervinientes; rol y percepción de sus características actitudinales (del Estado, la empresa, las organizaciones de la sociedad civil, las ONGs y otros que participan). Indagar específicamente sobre sus características actitudinales frente al diálogo (positiva, indiferente, negativa/pro-diálogo, anti-diálogo. Incluir también a la comunidad/grupo/sector/institución representada por los participantes del focus)
- e. ¿Desde cuándo? (tratar de definir una línea de tiempo con hitos clave)
- f. ¿Y cómo vienen enfrentando dichos problemas? (indagar si siempre lo han enfrentado de la misma manera o si ha cambiado la forma, motivaciones y desde cuándo)

- g. ¿cuál es la **intensidad** del conflicto? (Indagar en qué se evidencia)
- h. ¿Por qué el conflicto ha llegado hasta el punto en el que se encuentra?

3. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PROYECTO EVALUADO (50 min)

Esta sección tiene por objetivo indagar sobre el conocimiento y apreciación o valoración que tienen los participantes acerca del proyecto en evaluación.

Ahora quisiera que habláramos sobre el proyecto que ejecutaen esta zona

Conocimiento del proyecto

3.1 ¿En qué consiste el proyecto? (¿qué actividades se realizan? Si no saliera espontáneamente, específicamente preguntar sobre espacios de diálogo y en la descripción de ellos incidir en la percepción de “espacio neutro/seguro”)

- a. ¿Quién(es) lo dirigen? (indagar cómo se dio su acercamiento o participación en el proyecto)
 - b. ¿A quiénes está dirigido?, ¿quiénes participan?, ¿quiénes no participan? (indagar por qué)
 - c. ¿Participa Ud. en el proyecto? (indagar sobre las motivaciones que tuvieron para participar)
 - d. ¿Desde cuándo participa Ud. en el proyecto? (tratar de precisar fecha)
 - e. ¿En qué consiste su participación? (indagar las actividades concretas en las que ha participado cada asistente, desde cuándo)
- Valoran el proyecto?

Pertinencia del proyecto

- f. ¿Conocen Uds. por qué se desarrolla este proyecto en esta zona? (indagar si responde a algún problema identificado previamente por ellos)
- g. ¿Saben de quién fue la idea? (indagar sobre el proceso de acercamiento de la organización que conduce el proyecto en la zona)
- h. ¿Participaron ustedes en la creación del proyecto?, ¿cómo fue su participación?
- i. ¿Los que conducen el proyecto conocían/conocen bien los problemas/conflictos que ustedes enfrentan? (indagar sobre el rol, participación e intervención de las instituciones ejecutores del proyecto, previamente y específicamente del socio o aliado local)

Eficacia del proyecto

- j. ¿Qué esperaban ustedes del proyecto? (indagar sobre expectativas previas)
- k. ¿Qué se ha logrado con el proyecto? (tratar de que el grupo enumere de manera concreta logros a partir de la intervención)
- l. ¿Algo ha cambiado en ustedes o en su comunidad, en sus pueblos a partir del proyecto? (indagar sobre cambios en la forma –personal o grupal- de enfrentar o abordar un/el conflicto; indagar sobre arreglos institucionales nuevos o modificados) Se esperan respuestas espontáneas y también se utilizará una herramienta proyectiva que permita explorar cambios a nivel personal: Ejm: (utilizado en Pucallpa en focus con mujeres participantes del programa SER)

Se dibuja una mujer en la pizarra o papelote y se les dice *“imaginen que ella es una mujer participante del proyecto SER que empezó así* (señalando el dibujo) *su participación en las capacitaciones...*(y solicita a las participantes recordar los temas ya mencionados previamente como contenidos/temas de las capacitaciones) *...¿cómo era?...*(anotar todas

las expresiones que describan cómo era antes) ... *y ahora, después de un tiempo ¿cómo es ella? ¿es igual? ¿ha cambiado en algo? ¿cómo es ahora?...* (dibujar otra mujer y anotar todas las expresiones que surjan)

- m. ¿Consideran que ese cambio ha sido bueno para ustedes? (indagar por la valoración positiva/negativa del cambio producido a raíz de la intervención y profundizar en otros cambios no esperados del proyecto)
- n. Mencionar los actores nombrados en 3.1 e indagar acerca de cambios producidos ¿Algo ha cambiado en los otros actores del conflicto? (indagar sobre cambios en la forma – personal o grupal- de enfrentar o abordar un/el conflicto). Se esperan respuestas espontáneas y también se podrá utilizar una herramienta proyectiva que permita explorar cambios a nivel personal.
Se puede volver a utilizar el ejercicio de dibujar a una persona en la pizarra o se puede pedir ponerle un nombre que describa a cada tipo de actor y pedir comparación antes y después “*imaginen que ella/él es la otra parte del conflicto [empresa, comunidad, estado] que empezó así* (señalando el dibujo/nombrándolo) *su participación en las capacitaciones ...* (y solicita a las participantes recordar los temas ya mencionados previamente como contenidos/temas de las capacitaciones) ... *¿cómo era?...*(anotar todas las expresiones que describan cómo era antes) ... *y ahora, después de un tiempo ¿cómo es ella/él? ¿es igual? ¿ha cambiado en algo? ¿cómo es ahora?...* (dibujar otra mujer/hombre y anotar todas las expresiones que surjan)
- o. Diferencia cambios grupales de personales e institucionales u organizacionales (solicitar ejemplos concretos de cambios)
- p. ¿Qué tienen –qué intereses- en común ustedes con la otra parte del conflicto? (indagar si existe algún nivel de empatía, y si este existió siempre o fue producto del proyecto)

Eficiencia del proyecto

- q. ¿Cuáles son las actividades del proyecto que fueron más útiles para avanzar en la resolución del conflicto? Precisar cuáles y ejemplos que den cuenta de esa utilidad. Específicamente indagar si se han firmado acuerdos, si se han elevado propuestas, etc.
- r. ¿Hubieran podido lograr ese cambio de otra manera? (Explorar formas alternativas de intervención)
- s. ¿Conocen otras formas, otros proyectos que trabajan este tema de conflictos en esta zona, cómo son, en qué consisten, quiénes lo hacen? (indagar sobre otras intervenciones, su conocimiento, su participación y valoración)
- t. ¿Qué opinan de que instituciones como se dediquen a estos temas? (indagar acerca de la percepción de quién debería encargarse y por qué no lo hace y específicamente indagar sobre el rol de la iglesia si es pertinente)
- u. ¿Conocen ustedes si el proyecto ha tenido algunos problemas para su desarrollo (indagar en dificultades para la ejecución; logísticas, administrativas, de enfoque, de estrategia, etc.)

Sostenibilidad del proyecto

- v. ¿Cómo es ahora que el proyecto se acabó/se va a terminar? (Explorar si han seguido trabajando el tema (específicamente explorar si han continuado los espacios de diálogo, si se ha dado seguimiento a los acuerdos/convenios con autoridades/instituciones), si se está trabajando más, igual o menos que antes)
- w. ¿Tienen ahora otro apoyo? (Explorar si existen otros actores del Estado, gobierno regional/local, empresa, ONGs, etc. que siguen teniendo actividades relacionadas)
- x. ¿Creen que sería posible que ustedes continúen trabajando en este tema de conflictos? (que necesitarían para seguirlo haciendo)
- y. Creen ustedes que los cambios que me han mencionado en el dibujo que hicimos, ¿se mantendrán en el tiempo?, ¿seguirán cambiando, se mantendrán o volverán a como era antes del proyecto?

4. RECOMENDACIONES AL PROYECTO EVALUADO (10 min)

Esta sección tiene por objetivo recoger recomendaciones de los usuarios del proyecto respecto a cualquier aspecto de la implementación.

Para finalizar quisiera pedirles recomendaciones para el proyecto..... que se ejecuta/ejecutó en esta zona. Además de lo que me han mencionado durante toda la reunión (recapitular)

- a. ¿Tendrían ustedes alguna recomendación al proyecto?, ¿si dependiera de ustedes habrían hecho algo distinto? (recapitular temas ya explorados y precisar recomendaciones específicas por temas de intervención, actores, etc.)

Muchas gracias por su tiempo

GUÍA DE INDAGACIÓN PARA GRUPO FOCAL
(CON MIEMBROS DEL GRUPO DE DIÁLOGO MINERÍA Y DESARROLLO
SOSTENIBLE -GDMDS)

Buenas días/ noches, mi nombre es... y soy consultora de USAID, institución que financia actividades de mitigación de conflicto en el Perú. En este momento tenemos el encargo de realizar una evaluación de desempeño de los proyectos(mencionar los nombres de los proyectos, las instituciones que lo ejecutan y las zonas de intervención). Es en ese contexto que quisiéramos conocer su grado de participación y sus opiniones sobre el proyecto. No esperamos respuestas pre establecidas, lo que realmente nos interesa es su verdadera opinión y apreciación. Muchas gracias por su tiempo.

INTRODUCCIÓN (7 min)

El objetivo de esta sección es que la consultora conozca a los participantes y establezca una situación de confianza que le permita entrar a la indagación propiamente dicha.

Para comenzar quisiera que habláramos un poco sobre ustedes...

- a. ¿Cuál es su nombre?
- b. ¿A qué institución pertenece, a qué se dedica, cuál es su cargo?
- c. ¿Tiene algún rol específico o cargo en el GDMDS?
- d. ¿Desde cuándo participa del GDMDS?

CONTEXTUALIZACIÓN (15 min)

Esta sección tiene por objetivo que la moderadora conozca el contexto en el que se enmarca el trabajo del GDMDS y las estrategias que vienen implementando.

Ahora quisiera que habláramos un poco sobre el Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo Sostenible...

- e. ¿Cuál dirían ustedes que es la razón de ser del GDMDS? (indagar sobre el contexto que le dio origen y sobre el contexto actual)
- f. ¿Cuál es el concepto/enfoque/teoría que lo sustenta (indagar específicamente por el enfoque P2P)
- g. ¿Cuál es el rol del GDMDS en contextos de conflicto en el Perú? (indagar sobre su rol general como grupo y su rol particular en algún conflicto específico)
- h. ¿Cuáles son sus principales actividades, a qué problema responden? (si sus actividades se relacionan con algún conflicto o problema en particular y si estos están relacionados a los proyectos evaluados)
- i. ¿Siempre se han dedicado a las mismas actividades o han ido cambiando en el tiempo? (indagar los motivos de cambio)
- j. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan como GDMDS en su participación en actividades de mitigación de conflictos?

CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE LOS PROYECTOS EVALUADOS (40 min)

Esta sección tiene por objetivo indagar sobre el conocimiento y apreciación o valoración que tienen los participantes acerca de los proyectos en evaluación.

Ahora quisiera que habláramos sobre los proyectos(mencionarlos nuevamente)... que financia USAID.

En esta sección la indagación se realizará proyecto por proyecto; específicamente interesa indagar en detalle sobre el proyecto Dialoga de CARE, dado su rol de socio/aliado y en el caso de los demás proyectos se indagará sólo en la medida en que los participantes demuestren tener conocimiento.

- k. ¿Podrían decirme qué conocen del proyecto (mencionar el nombre del proyecto)?
 - En qué consiste el proyecto? (¿qué actividades se realizan?)
 - ¿A qué problema responde?
 - ¿Qué concepto/teoría/enfoque está detrás? (específicamente indagar sobre la correspondencia entre el modelo del GDMDS y el del proyecto Dialoga)
 - ¿Quién(es) lo ejecutan? (indagar por el rol de los socios/aliados/implementadores –CARE, LABOR, SASE, PRODIÁLOGO, etc)
 - ¿A quiénes está dirigido?, ¿quiénes participan?, ¿quiénes no participan? (indagar si saben por qué no participan y cómo fueron convocados/seleccionados)
 - ¿Han tenido alguna participación como GDMDS o individualmente? (indagar en qué ha consistido su participación)

Nota: a partir de este momento nos centraremos en la evaluación del proyecto Dialoga de CARE, dado que se habría comprobado que los participantes tienen conocimiento y en alguna medida han participado en él.

Quisiera pedirle que hablemos sobre la pertinencia del proyecto DIALOGA de CARE. Entendemos pertinencia como el nivel de relación, coherencia, concordancia entre la propuesta del proyecto (la teoría de cambio/transformación, el enfoque P2P, la metodología y herramientas) y las necesidades que plantea el diagnóstico (naturaleza, contexto, evolución de los conflictos, rol de sus actores, etc)

- l. ¿Podrían decirme su opinión sobre la pertinencia del proyecto ... (mencionar el nombre del proyecto)?
 - ¿El diseño responde al problema? Precisar en qué aspectos consideran que si responde y en cuáles no y por qué. (De ser pertinente se pedirá evaluar la pertinencia en una escala del 1 al 5).

Ahora les pediré que hablemos de la eficacia que en su opinión habría alcanzado el proyecto. Entendemos que el grado de eficacia estará en relación al cumplimiento de objetivos que se planteó el proyecto.

Nota: Se precisará con los participantes los objetivos del proyecto; primero recapitulando lo ya mencionado en la sección anterior y luego se presentará al grupo la lista de objetivos planeados por el proyecto DIALOGA y se discutirá al respecto.

- m. ¿Teniendo en cuenta todo lo conversado, podrían decirme su opinión sobre el nivel de eficacia del proyecto ...(mencionar el nombre del proyecto)?

- ¿Ha logrado los resultados esperados? Analizar uno a uno los objetivos y solicitar que mencionen aspectos que les permiten valorar los logros del proyecto. (De ser posible utilizar escala del 1 al 5 por objetivo y en general).

Objetivo 1: Establecer una plataforma de dialogo nacional y tres plataformas locales en temas mineros, legitimadas como mecanismos de resolución de conflictos.

Específicamente sobre el **Objetivo 1** indagar su conocimiento y valoración sobre el desarrollo del espacio de diálogo sur que ha impulsado el proyecto DIALOGA en Arequipa, que ha tenido 10 sesiones en las que eventualmente algunos miembros del GDMDS ha participado.

Objetivo 2: Validar una plataforma preliminar de diálogo en la región amazónica (con énfasis en Cusco) sobre petróleo y gas. (indagaremos si conocen pero en estricto no aplica a Arequipa)

Objetivo 3: Varios grupos de interés adquieren habilidades de aprendizaje social y habilidades en la mitigación de conflictos y transformación; y se convierten en agentes de cambio durante los conflictos.

Específicamente sobre el **Objetivo 3** indagar su conocimiento y valoración sobre cambios o transformaciones en la forma en la que se han enfrentado los conflictos de la región a raíz del trabajo del proyecto DIALOGA en Arequipa (por las capacitaciones o espacios de diálogo).

Objetivo 4: Implantar prácticas consensuadas que reúnen a múltiples actores para la gestión del agua (comités de monitoreo de agua) y de las tierras.

Específicamente sobre el **Objetivo 4** indagar si conocen de planes de monitoreo que se hayan ejecutado a raíz del trabajo del proyecto DIALOGA en Arequipa.

Ahora quisiera pedirles que conversemos sobre la eficiencia que pudiera haber demostrado el proyecto.

- n. Teniendo en cuenta los resultados que el proyecto ha conseguido (según la evaluación de la eficacia en relación al cumplimiento de objetivos), ¿creen ustedes que se hubieran podido conseguir con un mejor manejo de recursos? (económicos, técnicos, de tiempo, etc) ¿Cómo así, por qué? (buscar comparaciones con otras experiencias)
- o. ¿En su opinión, teniendo en consideración todo lo conversado, cuán eficiente habría sido el proyecto ... (mencionar el nombre del proyecto)? Solicitar información específica que les permite la valoración de la eficiencia del proyecto. (De ser pertinente, solicitar una evaluación del grado de eficiencia que le asignan al proyecto en una escala del 1 al 5)

Respecto a la sostenibilidad del proyecto y teniendo en consideración que ésta depende del grado de participación de los actores involucrados en el establecimiento de prioridades para la identificación y gestión de conflictos...

- p. ¿Cuán sostenible consideran el proyecto ... (mencionar el nombre del proyecto)?

- ¿Qué aspectos del proyecto pueden tener continuidad y cuáles no? (indagar sobre su experiencia en otras intervenciones)
- ¿Qué tendría que haber contemplado el proyecto para una mayor sostenibilidad?
- ¿Cuál fue/debería ser el rol del grupo (GDMDs) en materia de sostenibilidad del proyecto?
- ¿Y el rol de otros actores; autoridades locales, organizaciones de base, otras instituciones involucradas?

Teniendo en cuenta todo lo conversado (recapitular), podríamos listar recomendaciones a considerar en futuros proyectos en materia de mitigación de conflictos en el Perú (precisar y diferenciar recomendaciones para el diseño y para la implementación)

Nota: Adicionalmente y de ser posible por el grado de conocimiento sobre los temas, se solicitarán recomendaciones del grupo para USAID.

Esta sección tiene por objetivo recoger recomendaciones de los miembros del GDMDs para USAID.

Para finalizar quisiera pedirles recomendaciones para USAID

- q. ¿Tendrían ustedes alguna recomendación a USAID?
- r. A los mecanismos de selección de proyectos e instituciones
- s. A los mecanismos de financiamiento de los proyectos
- t. Al mecanismo de supervisión, seguimiento y monitoreo de los proyectos
- u. Al mecanismo de evaluación de desempeño de los proyectos
- v. Etc.

Muchas gracias por su tiempo

Anexo 5: Hallazgos por Proyecto

¿El diseño de los proyectos responde a las necesidades y a la problemática de los conflictos?

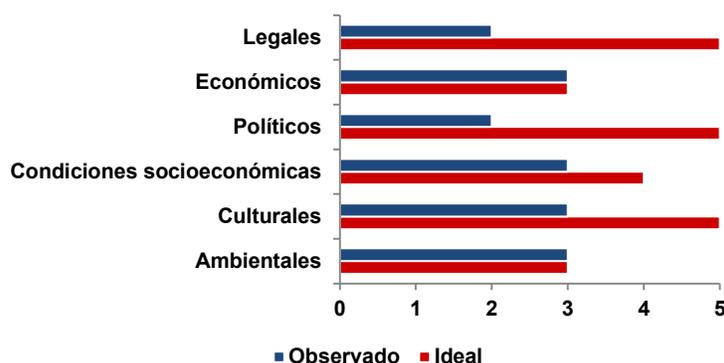
Proyecto CRS 1

A partir del trabajo de campo realizado, se pudo visualizar que el diseño respondía a la demanda de un grupo de comunidades nativas mencionadas en la sección de descripción de los proyectos evaluados; las cuales están ubicadas a lo largo de la cuenca del río Napo y que se encuentran amenazadas por la contaminación generada por el transporte de crudo a través del mencionado río. No obstante, además de dichas comunidades, existen otras que presentan problemas socio ambientales generadas por la actividad de la empresa petrolera Perenco —ubicadas en el ámbito de intervención del proyecto, en la cuenca del Curaray—, problemas de linderos entre comunidades recientemente formadas, conflictos con concesiones madereras y presencia de mineros ilegales; dicha problemática no fue recogida por el proyecto para el diseño del mismo.

Asimismo, el proyecto no identificó otros conflictos presentes en la zona, como la falta de titulación de las tierras de las comunidades, los problemas de linderos entre comunidades recientemente formadas, las concesiones madereras y la presencia de mineros ilegales. El proyecto también falló en identificar que dichos conflictos están sumamente vinculados con autoridades políticas regionales y nacionales, a través de las que se deberían canalizar las demandas, con ayuda de la formación de agendas de diálogo y negociación. Por ejemplo, dos aliados estratégicos pudieron ser la Dirección Regional de Agricultura de Loreto encargada de la titulación de las comunidades nativas; y el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), con investigadores especialistas en la formulación de planes y perfiles de proyectos para las comunidades nativas del Napo.

El gráfico que se encuentra debajo para el caso de CRS 1, muestra la comparación entre la identificación “ideal” de la importancia por cada tipo de causa de conflicto, que afectaban a la población atendida por el proyecto; comparada con el nivel de importancia que el proyecto le dio a cada una, según lo observado por el equipo evaluador. Por ejemplo, idealmente se debería haber identificado a las causas legales como una de las causas más importantes (con una calificación de 5), pero el programa en la realidad la consideró como poco importante (2). Según esta interpretación, el gráfico muestra que las principales causas que idealmente debieron ser identificadas para el diseño del programa, son del tipo legal, político y cultural. Sin embargo, se observó que si bien estas causas fueron consideradas por el proyecto de CRS 1, el débil diagnóstico realizado, llevó que se ahondara vagamente en ellas.

Gráfico 17. Principales causas del conflicto - CRS 1
(5 es Muy importante)



Elaboración: elaboración a partir de valoración cualitativa y criterio del equipo evaluador para fines visuales y de resumen

Proyecto CRS 2

El diseño del proyecto se centra en dos actividades: por un lado, en afirmar los derechos colectivos e individuales de las comunidades nativas y de los grupos campesinos y de mineros; y, por otro lado, en llegar a acuerdos entre los actores para un manejo de los recursos de manera sustentables.

Estos grupos de la población se encuentran afectados por las problemáticas de la formalización minera y del daño al medio ambiente generado por la minería ilegal de oro.

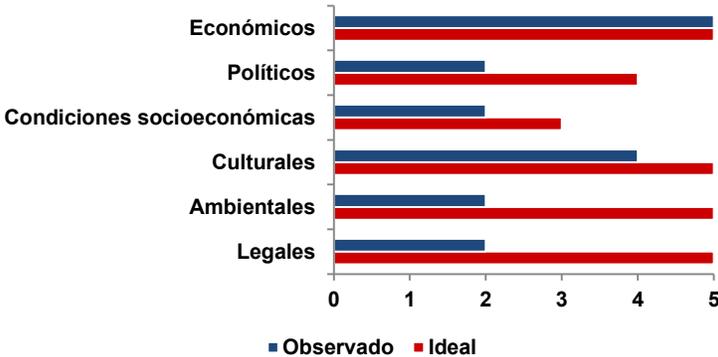
Habiendo dicho esto, si bien el proyecto no se traza como objetivo solucionar estas problemáticas, sino que busca capacitar a los beneficiarios en habilidades que les permitan llegar a acuerdos para reducir conflictos internos, debió contemplar realizar capacitaciones ligadas a las problemáticas mencionadas desde el inicio de sus actividades. Algunos de los temas pertinentes, y que eran demandados por los beneficiarios, era información sobre procedimientos administrativos para la formalización de la minería artesanal en Madre de Dios, así como la identificación de actores clave de los gobiernos regionales que podría coadyuvar a la solución de los conflictos.

La última idea del párrafo anterior se vio reflejada además en que, si bien los beneficiarios elaboraron Planes de Vida como parte de las actividades de los proyectos, no se desarrolló una estrategia para involucrar e invitar a las autoridades pertinentes para colaborar en la formulación de propuestas y asumir compromisos respecto de los acuerdos que se llevaron a cabo como parte de los mencionados planes. Específicamente, el proyecto no identificó los canales de comunicación con los que contaba la población para expresar sus opiniones y propuestas sobre las problemáticas que enfrentan, tanto los canales formales como los informales.

Lo anterior va de la mano con que el diagnóstico hecho no haya sido el más adecuado para entender la problemática presente en la zona. Por ejemplo, el Minam podría haber sido un aliado estratégico para conocer mayores aspectos más específicos sobre el daño ambiental y la formalización minera. Dado que ello no sucedió, los beneficiarios no tenían en mente que los actores del Minam podrían ser aliados estratégicos para alcanzar resultados de mayor alcance.

Como se puede observar en el cuadro debajo, para el caso de CRS 2 las principales causas que el proyecto debió considerar en el diseño están relacionadas con temas económicos, culturales, ambientales y legales. Sin embargo, de estos, únicamente el tema económico fue considerado por el programa como muy importante (5), seguido de los temas culturales que fueron considerados como regularmente importante (4); los demás no fueron incluidos de manera adecuada.

Gráfico 18. Principales causas del conflicto - CRS 2
(5 es Muy importante)



Fuente: elaboración a partir de valoración cualitativa y criterio del equipo evaluador para fines visuales y de resumen

Proyecto CARE

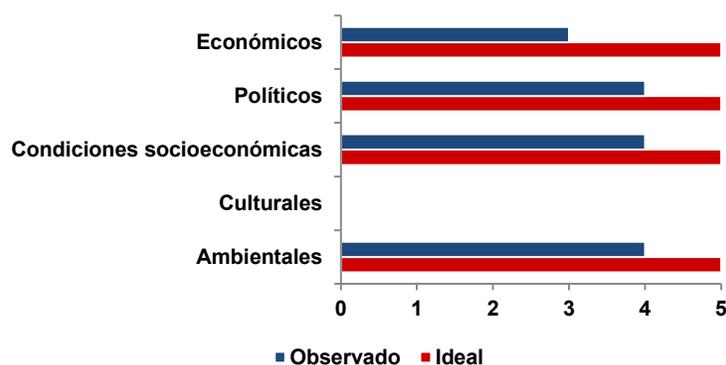
El diseño del proyecto DIALOGA sólo responde parcialmente a las necesidades y a la problemática de los conflictos, ya que, si bien incide en fortalecer las capacidades de los actores a través de herramientas y estrategias para dialogar, no trabaja sobre la comprensión o entendimientos de la problemática de posesión de tierras y uso y disposición del agua, en línea con la ampliación de Cerro Verde. Tampoco ha desarrollado estrategias para involucrar al Estado, empresas y sociedad civil, con el objetivo de alcanzar una mayor comprensión de los obstáculos y procedimiento ubicados en torno al conflicto.

No obstante, el programa si identificó que había aspectos e intereses legales, políticos y socioeconómicos alrededor del proyecto en cuestión, por lo que le interesó fue captar la participación de líderes de la población involucrada como beneficiarios del proyecto, que contaran con cierta presencia en la escena pública local, y a los cuales les faltara llenar una brecha de preparación para formar parte activa de espacios de dialogo regionales que canalizaran la solución del conflicto tratado y de conflictos futuros. Sin embargo, solo se

centraron en desarrollar dichas capacidades, más no en tocar directamente las distintas dimensiones que abarcaba el conflicto.

Como se puede observar en el cuadro que se encuentra debajo, las principales causas del conflicto que se hubieran identificado en el escenario ideal son las del tipo económico, político y socio-ambiental. Se puede señalar, que en este caso, el proyecto CARE realizó un diagnóstico cercano, salvo en el tema económico. En particular, el proyecto consideró tres causas esenciales: las políticas, las condiciones socio-económicas y las ambientales. En tanto las condiciones económicas de las localidades fueron subestimadas, tal vez debido a que se tratan de zonas con mayor acceso a servicios que las de la Amazonía (sin ser las óptimas), estas si eran importantes dado que muchos de los grupos de interés alrededor del conflicto de Tía María o Cerro Verde tienen móviles de fuerte carácter económico, por distintos motivos.

Gráfico 19. Principales causas del conflicto - CARE
(5 es Muy importante)



Fuente: elaboración a partir de valoración cualitativa y criterio del equipo evaluador para fines visuales y de resumen

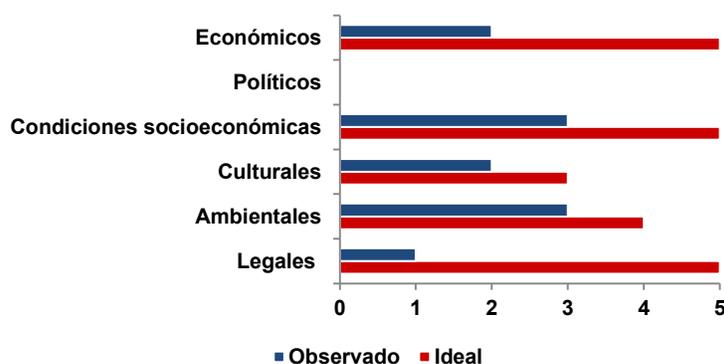
Proyecto SER

El diseño del proyecto enfocado en mujeres indígenas responde muy limitadamente a las necesidades de los conflictos ya que no tuvo un adecuado diagnóstico inicial. Asumieron que con la intervención del proyecto las mujeres estarían en capacidad de participar en procesos de consulta que no ocurrieron por factores externos al proyecto, ni tampoco el proyecto logró que las mujeres estén en capacidad de participar en dichos procesos y expresar sus opiniones y propuestas. Las necesidades de fortalecimiento de capacidades de las mujeres son mucho mayores que las previstas por el proyecto inicialmente; tanto así que tuvieron que modificar el diseño inicial en dos sentidos clave:

- Definición de participantes (para incluir a líderes varones que facilitarían la participación de las mujeres).
- Inclusión de temas básicos (por ejemplo sobre derechos humanos y de las mujeres) y tratar parcial y rápidamente los temas más específicamente referidos a conflictos (mitigación de conflictos y consulta previa).

Como se puede observar en el gráfico siguiente, las principales causas del conflicto que idealmente se debía considerar en el diseño incluyen causas económicas, condiciones socioeconómicas, y legales en primer orden de importancia, seguidas de las causas ambientales y culturales. El proyecto consideró en su diagnóstico, únicamente, causas ambientales y condiciones socioeconómicas (medianamente importantes), mientras que el tema legal fue considerado como poco importante. Es cierto que estos dos grupos de causas (que tienen que ver con la degradación del medio ambiente, o con la carencia de capital humano, por ejemplo) deben atenderse para orientar mejor la solución de conflictos. Sin embargo, el tema legal, referido en este caso a la titulación es de vital importancia para la solución de los conflictos y no fue incluido como tema en el diseño de las capacitaciones (1).

Gráfico 20. Principales causas del conflicto SER



Fuente: elaboración a partir de valoración cualitativa y criterio del equipo evaluador para fines visuales y de resumen

¿Cuál es la contribución de los proyectos en el fortalecimiento de capacidades y en la formación de espacios de diálogo?

- **Cambios actitudinales de la población**

Proyecto CRS 1

De acuerdo a los beneficiarios, tanto en lo manifestado en los grupos focales como en algunas entrevistas, participar en el proyecto ha contribuido a mejorar el liderazgo y el empoderamiento de los dirigentes. Por ejemplo, en el caso de la comunidad kichwa de la FECONAMNCUA, participar en el proyecto ha afianzado el liderazgo de su dirigencia para con las comunidades que se encuentran ubicadas a lo largo del área del Medio Napo, según las declaraciones del promotor del proyecto en la zona, quien pertenece a dicha federación. Sin embargo, los beneficiarios no consideran que las capacitaciones recibidas los ayuden a enfrentar conflictos en el futuro, salvo aquellos conflictos que se presentan en sus vidas cotidianas, de menor relevancia, pero importantes de manera individual al fin y al cabo.

Proyecto CRS 2

Los beneficiarios, según lo manifestado, han debatido sobre los conflictos y han aprendido a buscar soluciones antes que discutir, lo que pudieron documentar a través de los Planes de Vida. Además, han logrado obtener la capacidad de comprender la posición del “otro” o de los demás actores involucrados en el conflicto, haciéndose más tolerantes e incrementando su disposición al diálogo en las reuniones que conformaron. Según las palabras de los beneficiarios mineros, muchos afirmaban que al inicio tenían una percepción negativa de las comunidades nativas, los veían como personas poco esforzadas y desorganizadas; no obstante, luego de reunirse con ellos pudieron comprobar que si bien tenían problemas de organización, eran personas que podían tener los mismos intereses que ellos acerca de la mejora de sus actividades productivas.

Sin embargo, se percibió poca capacidad de su parte para tomar decisiones por lo que aun sería necesario consolidar su liderazgo. Por ejemplo, en circunstancias donde era necesario ponerse cara a cara con actores tales como la Federación Minera de Madre de Dios (FEDEMIN), que solía tener un acercamiento confrontacional, no consiguieron abrir espacios dialogantes a través de la identificación de ideas comunes, como la metodología P2P recomienda.

Proyecto Dialoga

Se encontró que el proyecto DIALOGA ha contribuido positivamente en el fortalecimiento de capacidades individuales de un grupo de personas provenientes de distintos sectores del sector público o privado; principalmente de la sociedad civil y del Estado. Si bien un grupo de beneficiarios ya contaba con experiencia en el desarrollo de espacios de dialogo, muchos otros todavía no habían participado de alguno y no se sentían en la capacidad y confianza para hacerlo. Por ello, gracias al proyecto pudieron reforzar, en el caso de los primeros, y aprender nuevos conocimientos sobre el manejo de conflictos en espacios de dialogo, en el caso de los segundos; esto además se vio reforzado con la oportunidad que les brindaba el proyecto de interactuar con miembros del GDMDS a nivel nacional. Sin embargo, dicho fortalecimiento no necesariamente ha sido encaminado o utilizado en el tratamiento de conflictos sociales potenciales o vigentes en la región sino más bien en el desempeño de las actividades particulares de los beneficiarios.

Proyecto SER

El proyecto ha contribuido al fortalecimiento de capacidades individuales en las mujeres beneficiarias del proyecto. Algunas mujeres manifestaron tener mejores aptitudes para expresar sus opiniones ante situaciones cotidianas gracias a su participación en el proyecto, superando lo que acontecía en el pasado donde se mostraban calladas y sumisas a la posición de los varones o actores de sus comunidades que las descalificaban por no saber cómo expresarse. Atribuyen este cambio a los talleres realizados sobre derechos y liderazgo. Por ejemplo, muchas de ellas ponían de ejemplo que antes de entrar al proyecto se sentían inseguras de proponer ideas incluso en el ambiente familiar, por temor a ser

ignoradas y porque no tenían claro los derechos que poseen, como el derecho a expresarse libremente; de modo que ahora pueden prestar opiniones con mayor confianza ante sus parejas, familia y amigos.

- **Contribución en la generación de espacios de dialogo**

Proyecto CRS 1

En el caso de CRS 1, los espacios de reunión que se formaron, no representaban espacios de dialogo institucionalizados, sino que se trataban de reuniones en los que el objetivo era socializar las distintas opiniones de los actores, por tanto en ellos no se trataban de mitigar problemáticas específicas, sino llegar a un mejor entendimiento entre los actores.

En las reuniones de dialogo tampoco se involucró de manera adecuada a actores del sector público, como a la Dirección de Saneamiento Físico Legal de la Propiedad Agraria (DISAFILPA), que pudieran ayudar a comprender temas como el de la titulación de tierras comunales. Esta característica también debilita el funcionamiento de los potenciales espacios de dialogo, ya que se supone que estos deben ser impulsados por los participantes, quienes se sienten identificados con la causa del dialogo y reconocer su importancia para la evolución positiva de los conflictos.

Una estrategia importante de CRS 1, fue que involucraron al Vicariato local y la parroquia como aliado para la ejecución de las actividades, y estas ya contaban con presencia en la zona y conocían más a las comunidades.

Proyecto CRS 2

Al igual que en el caso anterior el proyecto contemplaba entre sus actividades llevar a cabo espacios de reunión entre los tres principales actores del conflicto, para luego además poder formar un grupo de personas que estuvieran a cargo de elaborar y dar seguimiento a una Agenda Participativa. Como resultado, sí se realizaron reuniones entre los actores, que nuevamente aportaron a lograr un mayor entendimiento entre ellos, más no se lograron institucionalizar como un mecanismo a utilizar por cualquier grupo de la población de beneficiarios, sean mineros, comunidades o agricultores. Y en cuanto a la Agenda, esta con una reunión inicial, en la que se conformó un comité encargado, pero no se realizaron reuniones adicionales, periódicas entre los responsables, ni se le dio seguimiento.

Por otro lado, el uso eficaz de los espacios de dialogo no fue suficientes para mitigar y manejar los conflictos latentes. Los entrevistados, manifestaron, casi unánimemente, que el diálogo por sí solo no resolvía los problemas que originan el conflicto. Manifestaron la necesidad de que los espacios de diálogo que estuvieran relacionados con demandas sociales de la población debían concretarse en perfiles de proyectos y en actividades presupuestadas concretas, en los planes de acción de los gobiernos local, regional y los ministerios en el año presupuestal vigente o del año siguiente. En ese sentido, la falta de

resultados concretos como consecuencia del diálogo es una de las debilidades más fuertes de este proyecto.

Proyecto Dialoga - CARE

CARE, al contar con más años de experiencia y formar parte del GDMDS, esperaba poder generar espacios de dialogo constituidos en los que participaran actores clave. Esto no necesariamente ha ocurrido en la realidad, por lo menos no con la magnitud esperada. El proyecto DIALOGA ha contribuido en la generación de capacidades para el diálogo y en la formación de espacios de diálogo propiamente dichos; sin embargo estos espacios no han logrado ser vinculantes al tratamiento de conflictos sociales, cuya problemática debía ser abordada según el diseño del proyecto.

Principalmente, porque la participación ha sido promovida a título personal por beneficiario, cuando la base de los conflictos se encuentra conformada por las posiciones de instituciones políticas y sociales de la zona; sobre todo de los sectores empresa y Estado. Estos últimos actores, además, se han involucrado de manera muy reducida en las actividades del proyecto: si bien los beneficiarios pertenecían a entidades del gobierno regional, a empresas regionales o a ONGs particulares, no se presentaban en el proyecto como representantes de las instituciones a las que pertenecían, sino como individuos que demandaban cierto desarrollo de sus propias capacidades de dialogo y liderazgo. En otras palabras, las instituciones del Estado y empresas han estado presentes en las actividades de manera muy laxa, lo cual no permitía fortalecer los compromisos y temas conversados en los espacios de dialogo, con el fin de que pudieran trascender hacia la mitigación de los conflictos regionales existentes.

Proyecto SER

Este proyecto tenía previsto que las mujeres participen en procesos de consulta, que constituyen de por sí espacios de dialogo, más estos no se realizaron en el contexto local y regional por razones políticas y legales que quedan por fuera de la intervención del proyecto. No obstante, el proyecto tampoco logró llegar al paso previo de los espacios de dialogo, el cual consistía en que las mujeres presentaran sus propuestas a las autoridades locales/regionales. Ello va de la mano con lo descrito anteriormente sobre el desarrollo personal de las beneficiarias: ya que el proyecto no identificó desde un inicio que la brecha existente entre las capacidades de dialogo optimas y las capacidades de dialogo con las que contaban las mujeres indígenas en la realidad, era bastante amplia; tampoco pudo plantear las actividades necesarias para cubrir esa brecha desde el inicio del proyecto. Este factor fue corregido por el proyecto durante la ejecución del mismo, más tuvo como resultado que (a la fecha de la entrega del informe final de la evaluación) no hayan podido sentar las bases necesarias para observar que las mujeres beneficiarias se desenvuelvan en espacios de dialogo, informales o formales.

En ese sentido, consideramos que la contribución del proyecto a espacios de diálogo ha sido nula. Se puede decir que a raíz de la participación de las mujeres en el proyecto, algunas han fortalecido su rol como lideresas en sus comunidades. También se han encontrado evidencia de mayor participación de las mujeres beneficiarias en propuestas

para la resolución de situaciones de conflicto al interior de sus familias o comunidades (por ejemplo en casos de violencia familiar). De acuerdo a lo manifestado en los grupos focales, ahora las mujeres defienden sus derechos ante situaciones de violencia doméstica.

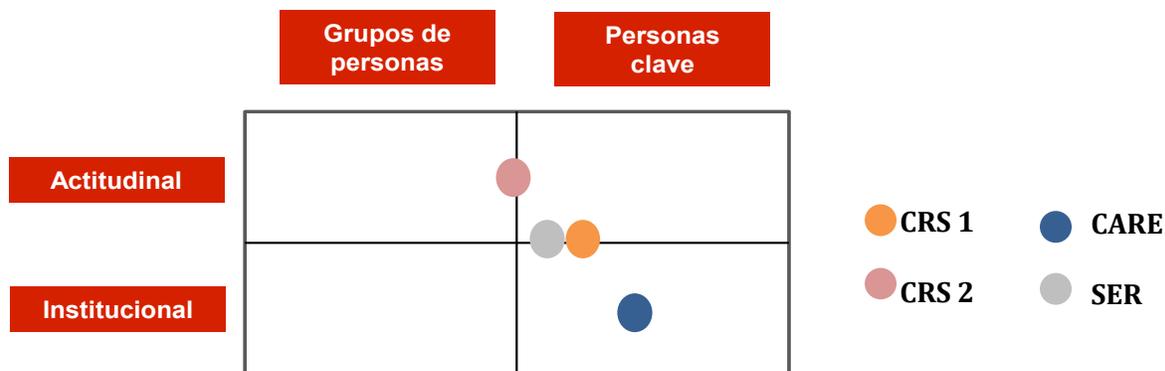
Matriz de Anderson y Olsen

A partir del análisis realizado, debajo presentamos la ubicación de los proyectos según la matriz de Anderson y Olsen, para dos momentos: el esperado y el logrado.

Como se puede observar, en primer lugar, el proyecto CRS 1 se ubica en el cuadrante que cruza “personas clave” con cambios “actitudinales”. Desde la presentación de la propuesta esa era su intención, trabajar con personas clave de la población potencialmente beneficiaria. Sin embargo, ya que esperaban que a través del trabajo con las personas clave se generaran las capacidades suficientes para abrir posibilidades a la generación de cambios institucionales, se le ubica en el límite con dicho cuadrante. Lo mismo sucedió en el caso de SER, quienes esperaban trabajar con mujeres indígenas que pudieran desarrollar capacidades sobre temas de consulta previa a ser desarrollados en Pucallpa.

Por otro lado, se muestra al proyecto CRS 2 en el medio entre los cuadrantes de “personas clave” y de “grupos de personas”, ya que en este caso el proyecto había identificado tres grandes grupos involucrados en los conflictos: los mineros, los agricultores y las comunidades indígenas; y esperaban que al trabajar con personas clave de dichos grupos se pudieran influenciar a las propias colectividades. Por su parte, CARE solo buscaba trabajar con líderes regionales que pudieran ser agentes de cambio en los procesos de mitigación de conflictos de la región Arequipa; en ese sentido, esperaba que los líderes tuvieran el suficiente *expertise* y nivel de influencia sobre otros actores como para generar cambios a nivel institucional.

Gráfico 21. Matriz de Anderson y Olsen esperada

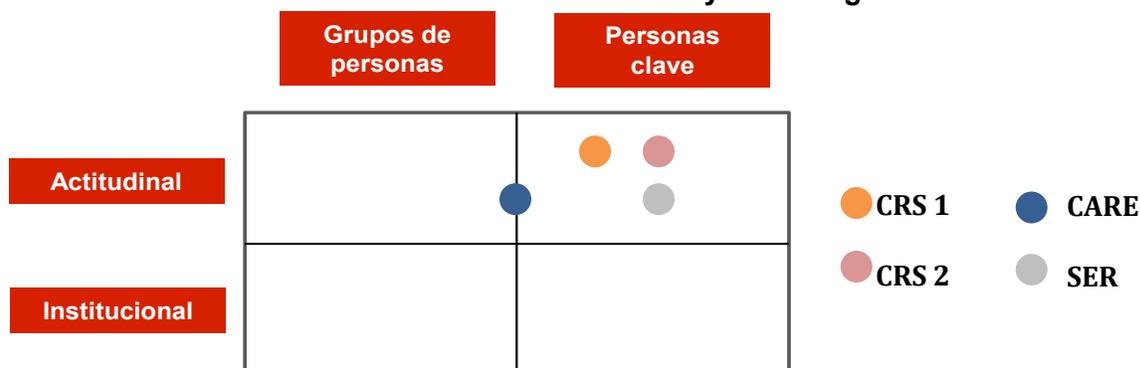


Elaboración propia

El escenario logrado es distinto al esperado. Como se puede ver, CARE logró trabajar con personas clave que contaban con algún tipo de representatividad de grupos de interés alrededor del proyecto de ampliación de Cerro Verde y la discusión en torno a Tía María; más no se generaron cambios institucionales. Mientras que el resto de proyectos, de mucho menor alcance y repercusión, solo logro trabajar con líderes comunales, generando en ellos

cambios a nivel personal y actitudinal sobre capacidades de dialogo y temas específicos, que tampoco pudieron transmitir a sus propias comunidades.

Gráfico 22. Matriz de Anderson y Olsen lograda



Elaboración propia

¿Cuán eficientes han sido los proyectos?

Proyecto CRS 1

Respecto a eficiencia, las características de la zona de intervención influyeron en el uso de los recursos. Los beneficiarios provienen de zonas a las que solo se puede llegar a través de medios fluviales, cuyos precios suelen ser muy elevados en la selva dada su escasa oferta. Así, es el proyecto quien debe asumir esos gastos y muchos de ellos no pueden ser justificados de manera formal, de manera que solo se confía en lo que reporta el beneficiario como monto reembolsable.

Esto es algo que se relaciona con el insuficiente diagnóstico hecho en la zona, dado que estos costos siempre han estado presentes, más no se cotejó desde un inicio si sería viable afrontarlos considerando las actividades programadas y la disponibilidad de recursos financieros.

Proyecto CRS 2

Al igual que en el caso de CRS 1, las comunidades indígenas se encuentran a las afueras de la ciudad, algunas hasta a 3 días de camino. Dado que las actividades se realizaban en la ciudad de Puerto Maldonado, los beneficiarios debían movilizarse e incurrir en gastos elevados para asistir, los que no siempre podían ser verificados o documentados a través de facturas. Más aún, en este caso se encontró que varios de los beneficiarios además de mantener sus tierras en sus comunidades, laboran o realizan actividades de forma seguida en la ciudad. Es decir, no siempre se encontraban a gran distancia, algunos incluso tenían una vivienda en la ciudad.

Esto revela que además de haber fallado en mapear los costos a los que se enfrentan la población de la zona, tampoco se realizó el reconocimiento adecuado de los beneficiarios, en datos básicos como el lugar de residencia. Es cierto que un reconocimiento a dicho nivel

de profundidad puede ser complicado, pero invertir en un barrido rápido de visitas podría haber colaborado con la mejor asignación de recursos.

Las labores de seguimiento y monitoreo de actividades en este sentido resultan vitales. Los responsables de Lima realizaban viajes a Puerto Maldonado para verificar el desarrollo de las capacitaciones, lo que debió ser acompañar de actividades complementarias dirigidas al mayor control de gastos.

Proyecto DIALOGA - CARE

Desde la perspectiva de los consultores, el proyecto DIALOGA ha sido más eficiente en el uso de recursos, pero debido a que no se encontraba afecto a la cantidad de factores geográficos con los que los demás proyectos sí tuvieron que lidiar, dada su zona de intervención. La ciudad de Arequipa, no presenta las mismas condiciones de infraestructura de transporte que las regiones de la selva. Al ser el transporte principalmente terrestre y además de buena calidad, y al existir un menor nivel de informalidad, se puede rendir cuentas fácilmente sobre el gasto en transporte hecho por los beneficiarios para asistir a las actividades. Así, no solo se puede mapear con más facilidad cual es el gasto necesario para estas actividades, sino que también le da al proyecto un mayor poder de control sobre sus gastos.

Excluyendo dicha comparación del análisis, el proyecto presentó aspectos a mejorar respecto a eficiencia. La mayoría de sus gastos se relacionaban con la organización de las capacitaciones, de eventos y reuniones. Algunos retrasos en la planificación, originaron que en ocasiones se invirtiera en vano en la compra de pasajes o materiales que luego no fueron utilizados, más que todo porque la asistencia de las personas era cancelada de último minuto. A pesar de que dichas cancelaciones muchas veces suceden de improviso, son eventos que pueden prevenirse y así manejar un margen de error respecto a tasas de asistencia que minimice sus efectos sobre la planificación de los recursos financieros.

Proyecto SER

El proyecto no ha sido muy eficiente en el uso de los recursos. No tuvieron desde un inicio información adecuada sobre tiempos y costos de traslado desde y hacia las comunidades, lo cual no les ha permitido dimensionar adecuadamente la cobertura respecto al financiamiento solicitado y aprobado por USAID.

Asimismo, ya en la implementación se han ejecutado gastos operativos que al parecer no responden a las formas habituales que tiene la población para trasladarse; incrementando los costos del proyecto en desmedro de una mayor cobertura (esto también parece ser producto del desconocimiento inicial de la zona de intervención).

Otro aspecto que ha limitado la eficiencia del proyecto es que la supervisión se haya realizado desde Lima. El conocimiento e involucramiento de los responsables ha sido muy parcial y limitado y ha ocasionado eventualmente trabas o decisiones no ajustadas adecuadamente a la realidad. El recurso técnico (sobre todo el disponible en la zona de intervención; la promotora) ha sido insuficiente para responder a las necesidades del proyecto.

¿Cuán sostenibles son los proyectos y sus actividades?

Proyecto CRS 1

Desde un inicio, el proyecto no contempló actividades para asegurar la sostenibilidad de los espacios de diálogo y las prácticas que iban desarrollando. Dado que CEAS (socio ejecutor) no contaba con una oficina en la zona del Napo y solo tenía el apoyo de los promotores, las labores de convocatoria realizada por estos últimos eran los únicos esfuerzos hechos para poder congregarse a la población beneficiaria para las capacitaciones y para las reuniones de diálogo que tuvieron. Ninguna de estas prácticas podría ser realizada por iniciativa propia de los beneficiarios, tal como sucedió una vez que acabó el proyecto. Lo único que se puede rescatar en el tiempo son los cambios actitudinales de los participantes, que son de difícil reconocimiento, pero de acuerdo a las entrevistas se puede decir que sí se lograron realizar cambios personales.

Proyecto CRS 2

El proyecto CRS 2, al igual que el CRS 1, no contempló alguna estrategia de sostenibilidad. Las reuniones de diálogo no siguieron dándose una vez que culminó el proyecto y el comité de seguimiento de la agenda de actividades —que realizaron en el primer año— no se volvió a reunir en torno a ella.

Como se mencionó anteriormente, uno de sus principales productos fue la elaboración de los Planes de Vida por comunidad, tanto indígena como minera. A pesar de que el documento logró validarse y terminarse, tampoco se tomaron acciones para hacer que las propuestas presentadas puedan ser llevadas a cabo; solo fueron entregadas a las comunidades como guía para próximas oportunidades. No obstante, la ONG Cáritas del Perú postuló por un financiamiento de la oficina de CMM de USAID para continuar con la labor hecha en Puerto Maldonado sobre mitigación de conflictos, obteniendo el financiamiento para el proyecto denominado CMM 5 (cabe mencionar que el proyecto CRS 2 era llamado CMM 2). Así, uno de los objetivos de este nuevo proyecto es poder ayudar a las comunidades a implementar algunas propuestas de los Planes de Vida; CEAS también está colaborando con Cáritas en esta labor.

No obstante, de no haberse buscado dicho financiamiento no habría ningún indicio de continuidad para los Planes de Vida.

Proyecto CARE

Como ya se mencionó, las instituciones responsables del proyecto Dialoga, han logrado la obtención de fondos de la Unión Europea para llevar a cabo el Proyecto Diálogo Sur.

De acuerdo a los encargados de la implementación del proyecto Dialoga, no se habían concebido actividades para darle sostenibilidad al proyecto. De hecho, según han manifestado, de no existir los recursos adicionales provenientes de la Unión Europea, sería imposible la sostenibilidad de las actividades tanto de capacitación como de espacios de

diálogo. Así, se ha logrado que hasta la fecha continúen sus actividades tanto de capacitación como de fortalecimiento de espacios de diálogo incluso a nivel macro regional involucrando a las regiones de Moquegua y Tacna. Cabe mencionar que

Proyecto SER

El proyecto y sus actividades son absolutamente insostenibles en el tiempo si no se cuenta con recursos económicos. Ni las réplicas implementadas durante la ejecución del proyecto han logrado fortalecer capacidades o ampliar la cobertura de beneficiarios; cosa que podría abonar para su sostenibilidad. Las réplicas no han generado efectos significativos, aun contando con recursos económicos para implementarlas. El conocimiento logrado en las mujeres beneficiarias no ha sido suficiente para poder replicarlo en otros grupos de mujeres de sus comunidades; aún con el apoyo técnico de la promotora no se sienten seguras sobre los conocimientos a transmitir a otras mujeres que no han participado de la experiencia.

¿Cuáles son las lecciones aprendidas de cada uno de los proyectos?

Proyecto CRS 1

- Se requiere un análisis permanente del proceso. No todos los actores que en un inicio participan del proyecto se quedan hasta el final. Esto por la interacción que se produce durante el desarrollo del conflicto, lo que obliga a la introducción de cambios en el diseño o en las intervenciones. En el caso de las comunidades de la cuenca del Napo, no se evaluó el impacto que podía tener la intervención de la empresa PERENCO sobre las comunidades de la cuenca del Curaray en Loreto.

Proyecto CRS 2

- La principal lección aprendida es que los proyectos de mitigación de conflictos no deben estar desarticulados de los procesos de formalización minera, ni desconocer las normas administrativas que regulan esta actividad.
- Asimismo, es conveniente que los trabajos con las comunidades sean visibles ante las organizaciones de comunidades nativas existentes, como la FENAMAD. En la medida que el proyecto busca un impacto político, se debe, entonces, buscar aliados de mayor peso y presencia política regional.

Proyecto CARE

- Ha sido muy valioso e importante el aporte de un socio local como la ONG LABOR en tanto su conocimiento trayectoria de trabajo en la región y su problemática. Han resultado siendo una buena combinación de socio operador con socio estratégico.
- El diseño debió contemplar estrategias ad hoc para el mayor involucramiento de sectores como Estado y Empresa; sin su participación institucional es muy difícil incidir en materia de conflictos sociales.

Proyecto SER

- Es necesario contar con un buen diagnóstico que permita no sólo conocer bien la realidad de las poblaciones y la naturaleza de los conflictos que enfrentan sino también dimensionar bien los recursos necesarios para su implementación.
- No es eficiente que la coordinación del proyecto se realice desde Lima ya que la distancia no permite objetividad y acciones rápidas que permitan una mejor implementación de las actividades.

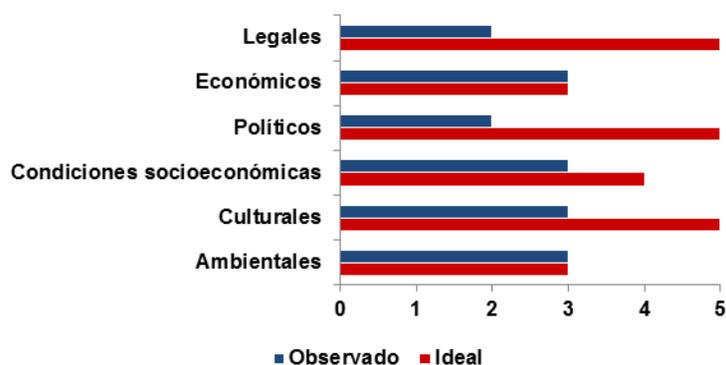
Anexo 6: Gráficos de Likert

En esta sección se evalúa la valoración de las causas del conflicto por el cual se realiza el proyecto correspondiente. Se tienen 5 niveles: nada importante (1), poco importante (2), medianamente importante (3), regularmente importante (4), muy importante (5). Debajo se muestran los gráficos de resultados para cada proyecto.

CRS 1

Como se puede observar, para el caso de CRS 1, las principales causas del conflicto **observadas** fueron: económicas, condiciones socioeconómicas, culturales y ambientales.

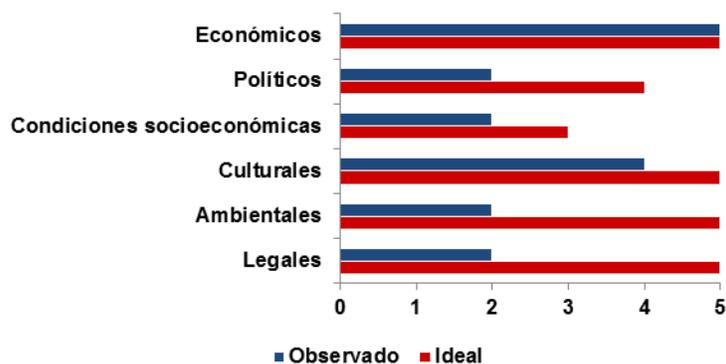
Gráfico 23. Causas de conflictos observadas - CRS 1



CRS 2

Como se puede observar, para el caso de CRS 2, las principales causas del conflicto **observadas** fueron: económicas y culturales.

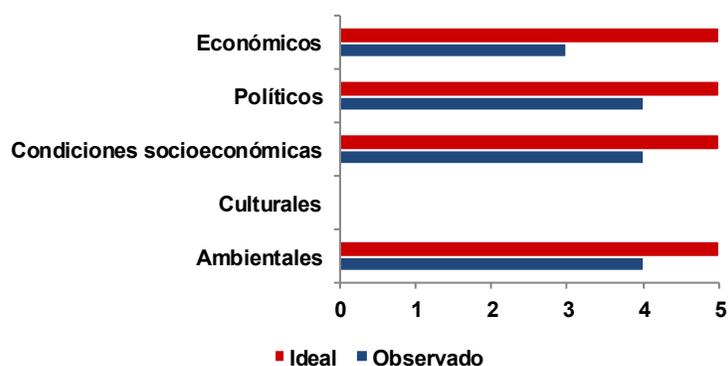
Gráfico 24. Causas de conflictos observadas - CRS 2



CARE

Como se puede observar, para el caso de CARE, las principales causas del conflicto **observadas** fueron: políticas, condiciones socioeconómicas, y ambientales.

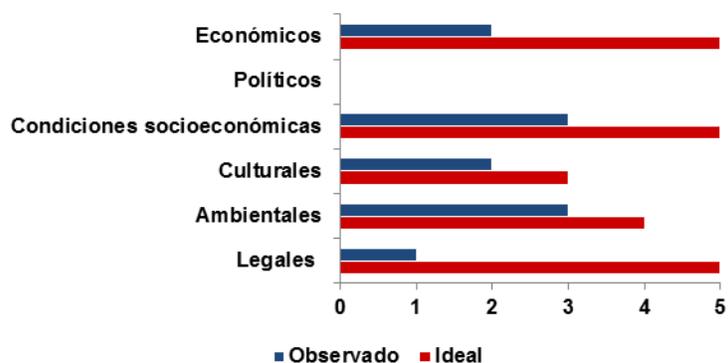
Gráfico 25. Causas de conflictos observadas - CARE



SER

Como se puede observar, para el caso de SER, las principales causas del conflicto **observadas** fueron: condiciones socioeconómicas, y ambientales.

Gráfico 26. Causas de conflictos observadas - SER



a. Logro de objetivos

En esta sección se evalúa el logro de objetivos propuestos por cada proyecto. Se tienen 4 categorías: no logrado (1), poco logrado (2), logrado (3), superó lo esperado (4). Debajo se muestran los gráficos de resultados para cada proyecto.

CRS 1

Como se puede observar, para el caso de CRS 1, los principales logros **observados** fueron: comunidades, empresas y gobierno participan en diálogo, y acuerdos entre principales socios.

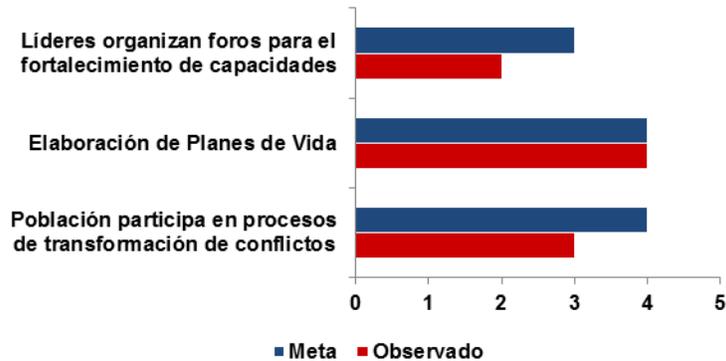
Gráfico 27. Logros observados – CRS 1



CRS 2

Como se puede observar, para el caso de CRS 2, los principales logros **observados** fue: la elaboración de Planes de vida, y la población participa en procesos de transformación de conflictos.

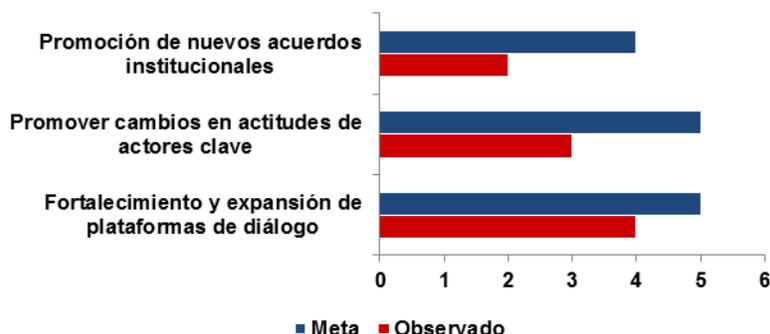
Gráfico 28. Logros observados – CSR 2



CARE

Como se puede observar, para el caso de CARE, los principales logros **observados** fue: el fortalecimiento y expansión de plataformas de diálogo, y el promover cambios en actitudes de actores clave.

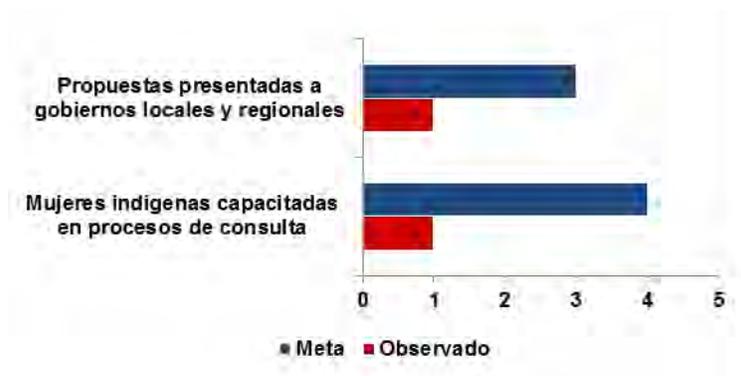
Gráfico 29. Logros observados – CSR 2



SER

Como se puede observar, para el caso de SER, no hubo logros.

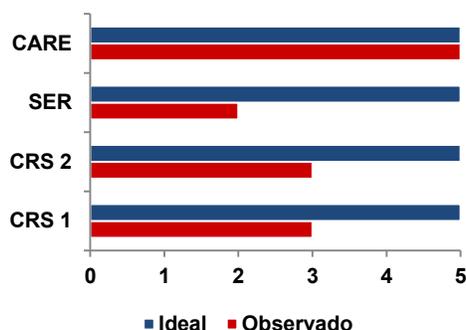
Gráfico 30. Logros observados – SER



b. Reconocimiento de la importancia del socio ejecutor

En esta sección se evalúa la valoración de las causas del conflicto por el cual se realiza el proyecto correspondiente. Se tienen 5 niveles: nada importante (1), poco importante (2), medianamente importante (3), regularmente importante (4), muy importante (5). Debajo se muestra el gráfico de resultados total de los proyectos. Se encontró que para CARE, el socio ejecutor es muy importante, para CRS 1 y CRS 2 es medianamente importante, y para SER es poco importante.

Gráfico 31. Niveles de relevancia de los proyectos



c. Valoración del uso de los elementos P2P por etapa del ciclo del proyecto

En esta sección se evalúa la valoración del uso de los elementos P2P por etapa del ciclo del proyecto. Se tienen 5 niveles: nulo (1), poco importante (2), medianamente importante (3), regularmente importante (4), muy importante (5).

Cuadro 7. Tabla de valoraciones

Elemento	CR S 2	CR S 1	SE R	CAR E
Identificación del problema				
Análisis del conflicto: identificación de causas directas	2	3	1	-
Etapa de diseño				
Dimensión inclusiva y participativa del programa	2	3	3	3
Respuesta a demandas de actores involucrados	3	3	3	4
Fortalecimiento de capacidad de respuesta a lo largo del tiempo	3	3	3	3
Definición y selección de actores clave para participación	1	2	1	3
Selección de indicadores adecuados	1	1	1	1
Etapa de implementación				
Trabajar con actores claves durante la ejecución del programa	2	2	2	3
Fortalecer disposición a interactuar y a comprometerse en un bien común	2	1	1	3
Identificar un espacio seguro	3	-	-	3
Organizar interacción de actores en torno a intereses en común	3	2	2	3

Fortalecer vínculos creados y motivar cambios en actitudes	3	3	3	4
<i>Etapa de resultados e impacto</i>				
Utilizar métodos de seguimiento y monitoreo	1	1	1	1
Difundir resultados del programa y obtener lecciones aprendidas	2	2	2	2

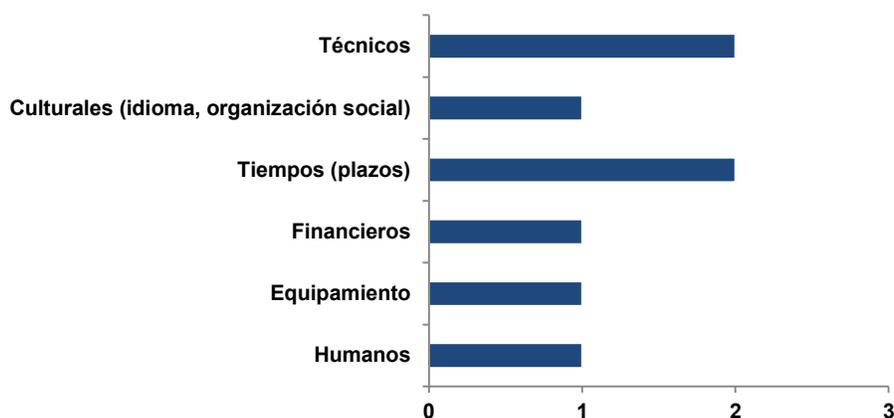
d. Valoración de la disponibilidad de recursos

En esta sección se evalúa la valoración de la disponibilidad de recursos. Se tienen 5 categorías: no, insuficiente (1); sí, parcialmente (2); sí, totalmente (3). Debajo se muestran los gráficos de resultados para cada programa.

CRS 1

Como se puede observar, para el caso de CRS 1, los principales recursos disponibles fueron: los técnicos y los tiempos (plazos).

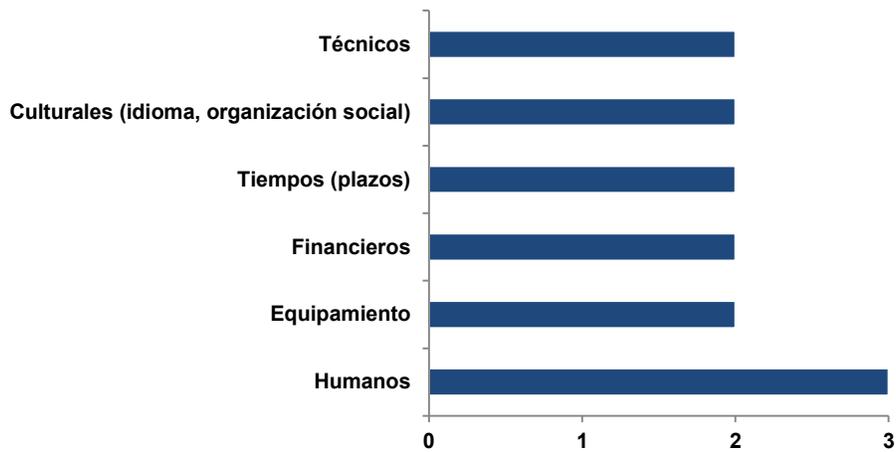
Gráfico 32. Recursos disponibles – CRS 1



CRS 2

Como se puede observar, para el caso de CRS 2, el principal recurso disponible fue los recursos humanos, mientras que los demás estuvieron disponibles parcialmente.

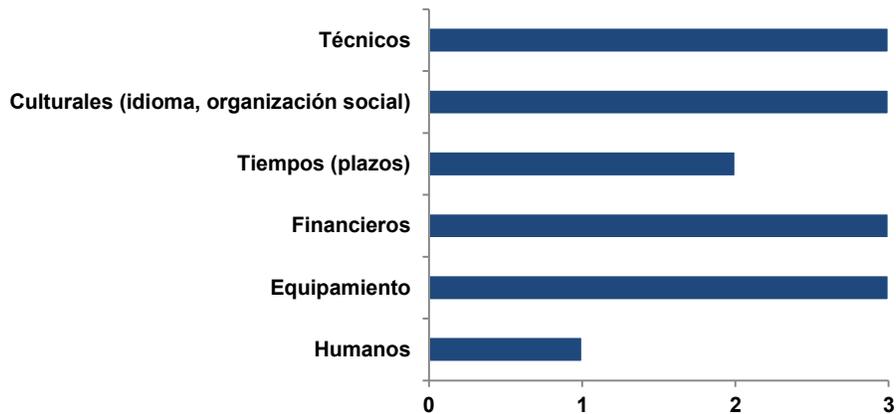
Gráfico 33. Recursos disponibles – CRS 2



CARE

Como se puede observar, para el caso de CARE, los principales recursos disponibles fueron: los técnicos, los culturales, los financieros y el equipamiento.

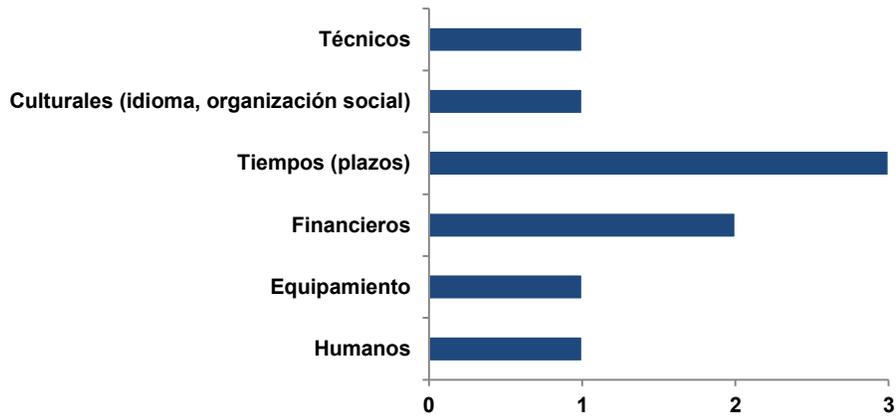
Gráfico 34. Recursos disponibles – CARE



SER

Como se puede observar, para el caso de SER, los principales recursos disponibles fueron: los tiempos (plazos) y, parcialmente, los financieros.

Gráfico 35. Recursos disponibles – SER

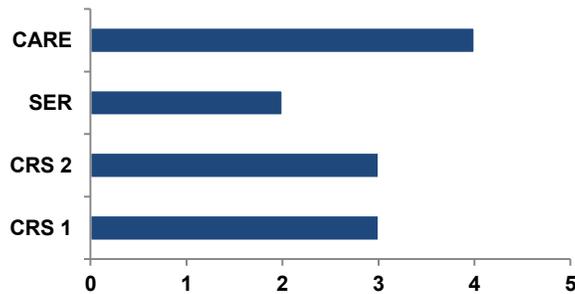


e. Contribución del programa al manejo y mitigación de conflictos

En esta sección se evalúa la contribución del programa al manejo y mitigación de conflictos. Se tienen 4 niveles: nada (1), poco (2), regular (3), mucho (4). Debajo se muestra el gráfico de resultados total de los programas. Se encontró que para los cuatro programas, la contribución del programa al manejo y la mitigación de conflictos fue regular.

- ① Nada ② Poco ③ Regular ④ Mucho

Gráfico 36. Niveles de contribución de los proyectos



Anexo 7: Trabajo de Campo

Para la organización del trabajo de campo y el aseguramiento de la cobertura geográfica de los proyectos evaluados, se desarrolló la estrategia que se describe a continuación.

Dos consultores miembros del equipo se desplazaron a cada zona de intervención para realizar el trabajo de campo de entrevistas y grupos focales. Para unas zonas esto se dio de manera simultánea, mientras que para otras se dio de manera progresiva. Esto a partir del conocimiento y accesibilidad del área de influencia del proyecto, con el objetivo de tener una programación óptima y eficiente del trabajo de campo, asegurando la presencia en la zona de los actores a quienes se ha planificado aplicar las entrevistas y grupos focales. La siguiente tabla muestra la organización del equipo evaluador por región.

Cuadro 8. Organización de los evaluadores

Programa	Regiones	Responsables de entrevistas	Responsable de grupos focales
CRS 1	Napo - Loreto	Victor Caballero y Emilio Legonía	Daniela Maguiña y Emilio Legonía
CRS 2	Puerto Maldonado - Madre de Dios	Victor Caballero y Fabiola Icumina	Daniela Maguiña y Fabiola Icumina
CARE	Arequipa - Arequipa	Raúl Andrade	Daniela Maguiña y Raúl Andrade
SER	Pucallpa - Ucayali	Raúl Andrade	Daniela Maguiña y Raúl Andrade

Y la siguiente tabla muestra las fechas en las que se realizaron los viajes.

Cuadro 9. Fechas de viajes realizados

Programa	Regiones	Fechas de entrevistas	Fechas de grupos focales
CRS 1	Napo - Loreto	* Primer viaje: 23/06 - 30/06 *Segundo viaje: 09/07 - 12/07	11/07
CRS 2	Puerto Maldonado - Madre de Dios	*Primer viaje: 16/06 -19/06 *Segundo viaje: 25/06 - 28/06	27/06
CARE	Arequipa - Arequipa	16/06 - 18/06	17/06 - 18/06
SER	Pucallpa - Ucayali	30/06 - 03/07	03/07

El trabajo de campo se dividió en dos partes: (i) aplicación de entrevistas a actores clave locales y regionales; y (ii) realización de grupos focales con miembros usuarios o beneficiarios del proyecto. Para ambos trabajos se contó complementariamente con dos miembros del equipo, uno como responsable y otro como apoyo. Previamente al trabajo de campo y durante el mismo (según sea el caso), ambos tuvieron la tarea de asegurar la presencia/participación de los actores claves locales y beneficiarios del proyecto para la aplicación de los instrumentos, entablando comunicación y concertando entrevistas con estos. El miembro responsable tuvo el rol de dirigir el instrumento (entrevista o grupos

focales), explicando el objetivo del estudio, aplicando las preguntas o dinámicas y cuidando la participación de todos los actores. El miembro de apoyo tuvo el rol de asegurar la aplicación de todos los temas e interrogantes del instrumento (no quede suelto ningún punto), de complementar preguntas para profundizar algunos temas centrales y de cuidar se recojan las entrevistas y grupos focales mediante el soporte material (apuntes) y tecnológico (grabación) apropiadamente.

Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a informantes claves y grupos focales a beneficiarios de los proyectos. El trabajo de campo, es decir la aplicación de entrevistas y grupos focales, se realizó en la localidad o ciudad donde se desarrollaron las actividades del proyecto. Por lo que se logró la comunicación y el desplazamiento de promotores locales que participaron del proyecto, concedores de actores locales, beneficiarios y área de influencia del proyecto, para lograr el contacto con los actores clave y beneficiarios definidos para cada intervención.

Como se ha mencionado, para dos casos (Pucallpa y Arequipa) el trabajo de campo consistió en un trabajo simultáneo de entrevistas y grupos focales durante dos semanas (aproximadamente una semana para cada región), con dos miembros del equipo acompañándose y colaborando entre ellos para la realización de ambas labores; dentro de la cual se encontraba la especialista en grupos focales.

Para los otros dos casos (Madre de Dios y Loreto), paralelamente al trabajo de campo en Pucallpa y Arequipa de la especialista en grupos focales, y debido a la poca accesibilidad y dispersión de las comunidades, y por tanto dificultades para la comunicación con los beneficiarios del proyecto, primero se realizó el trabajo de campo para la aplicación de las entrevistas a actores locales. Paralelamente, se hizo un trabajo de reconocimiento de la zona de influencia del proyecto y de los beneficiarios dentro de esta, para organizar de manera apropiada el viaje de campo para realizar los grupos focales, con el fin de asegurar la presencia y participación de los mencionados beneficiarios.

Posteriormente a una primera ronda de visita simultaneas a las 4 regiones donde se realizaron las entrevistas y grupos focales para 2 regiones; se aplicaron los grupos focales en las dos regiones restantes, Madre de Dios y Loreto, donde la especialista en grupos focales, fue acompañada por el miembro de apoyo del equipo que previamente visitó la respectiva región para el proceso de entrevistas. Esto para asegurar el desarrollo de los grupos focales, teniendo como base su conocimiento (del miembro de apoyo) respecto a los actores locales y las dinámicas logísticas y de transporte de la localidad. Todo esto en el plazo más pertinente (asegurando un buen y efectivo desarrollo de los grupos focales) para no dilatar los plazos para la ejecución del trabajo de campo.

En el caso de las reuniones de trabajo en Lima, el equipo de consultores asistió. En el caso de entrevistas específicas para cada proyecto, fue el mismo consultor responsable del trabajo de campo quien las realizó. Seguidamente, se presenta el detalle de la lista de entrevistados, la lista de participantes de los grupos focales, la asignación del trabajo de los

miembros del equipo evaluador y fechas de la realización del trabajo de campo por cada intervención evaluada.

Lista de entrevistados

El listado de entrevistados por cada proyecto e intervención ha sido consultada con los responsables de los mismos desde Lima para cada región y localidades del área de influencia del proyecto. Durante el trabajo de campo se indagará y consultará por otros actores clave que hayan participado en el proyecto y tengan profundo conocimiento de la realidad del área de influencia del proyecto para también aplicarle el instrumento apropiado. Para el caso de los 4 proyectos se garantizará que la evaluación abarque a distintos tipos de actores clave, que en principio por cada proyecto y tipo de instrumento, deben ser los siguientes:

Cuadro 10. Lista de entrevistados - CARE

Nombre	Institucion	Cargo
<i>Personal del Programa</i>		
Zuider Zamalloa	CARE	Coordinador
Omar Varillas	CARE	Coordinador
Edwin Guzman	ONG LABOR	Director Ejecutivo
<i>Estado</i>		
Anibal Máximo Díaz Robles	Gobierno Regional de Arequipa / Ex - Autoridad Regional del Medio Ambiente	
Gladys Marquez	Gerencia Regional de Energía y Minas	Gerente Regional de Energía y Mina
<i>Organizaciones de sociedad civil regionales</i>		
Humberto Olaechea	Red de Líderes	Presidente
Gloria Armendariz		Lider Local - Comunicacioens
Pablo Alcazar	Cerro Verde	Gerente de Relaciones Comunitarias
Dante Pinto		Gerente de Minera/Ex - Jefe de Autoridad Regional del Medio Ambiente
Javier Caravedo	Pro Dialogo	
Lucio Ríos Quinteros		Consultor en temas de Minería
Jimena Cucho	GDMDS	Comunicadora

Cuadro 11. Lista de entrevistados – SER

Nombre	Institucion	Cargo
Personal del Programa		
Rosa Montalvo	SER	Coordinadora
Karem Escudero	SER	Coordinadora
Susana Nuntza	SER	Promotora Local
Estado		
Rober Guimaraes	Municipalidad Distrital de Yaracocha	Regidor, Ex - Presidente de ORAU
Leider Lualate	Municipalidad Provincial de Coronel Portillo	
Olga Ríos	Dirección Forestal del GR	Directora
Organizaciones de sociedad civil regionales		
Sedequías Ancón Chávez	FECONADIP	Ex - presidente
Lizardo Cauper	ORAU	Presidente
Reider Queintuari	ACONAMAC	Presidente
Juan Carlos Chávez	ORAU	Asesor
Gustavo Gordon	FECANOCURPI	Presidente
Gladys Vila	ONAMIAP	Presidenta

Cuadro 12. Lista de entrevistados – CRS 1

Nombre	Institucion	Cargo
Personal del Programa		
Tattiana Cotrina	CRS	Especialista en conflictos
Ximena Waarnars	CRS	Coordinadora del programa
Walter Blake	CEAS	Asesor
Promotores locales		
Richard Rubio Condo	CEAS/FECONANMCUA	Promotor local/Presidente
Altimes Siquihua	CEAS	Promotor local
Estado		
Alfonso Guevara Chota	Municipalidad de Sta. Clotilde	Alcalde
Diego Reátegui Rengifo	Defensoría del Pueblo	Responsable de la oficina defensorial de Loreto
Econ. José Luis Alegría Méndez	GORE Loreto	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
Ing. Marco Antonio Del Águila	GORE Loreto	Dirección Regional de Agricultura (DRA)
Warren Guerrero	GORE Loreto	DRA-DISAFILPA
Empresa petrolera local (regional)		
Rocio Mendoza Rodríguez	Perenco	Coordinadora Relaciones Comunitarias
José Antonio Masen Bellina	Perenco	Gerente Relaciones Institucionales
Organizaciones de sociedad civil		
Javier Avelino Mamani Quispe	Parroquia de Sta. Clotilde	Párroco
Pedro Palomino	Parroquia de Sta. Clotilde	Asistente del Párroco
Lilian Flores	Solsticio	Coordinadora
Dennis Del Castillo Torres	Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana	Director
Paul Mc Auley	Red Ambiental Loretana	Director

Cuadro 13. Lista de entrevistados – CRS 2

Nombre	Institución	Cargo
Personal del Programa		
Ximena Waarnars	CRS	Coordinadora
Miriam Pareja	CEAS	Coordinadora de Proyecto
Marcial Llallauco	CEAS	Promotor local
Martín Ramírez Chávez	CEAS	Promotor local
Jorge Manuel Díaz Ojeda	CEAS	Promotor local
Estado		
Guimo Loayza	Defensoría del Pueblo	
Eduardo Salhuana	GORE Madre de Dios	Gerente General
Ing. Carlos Ortega Molleda	GORE Madre de Dios - DRA	Director regional
Julio Cusurichi Palacios	Gerencia de representación ciudadana y comunidades nativas	Jefe de oficina de comunidades nativas
Empresas mineras regionales		
Miguel Herrera	Empresa Minera Informal	Dueño
Organizaciones de sociedad civil regionales		
William Moreno	Solidaridad Andes	Jefe
Klaus Quicque Bolívar	FENAMAD	Presidente
Vidal Salazar Aguilar	FADEMAD	Presidente
Beatriz Tije Capi	COINBAMAD	Presidenta
Juan Carlos Navarro	CARITAS Madre de Dios	Coordinador general
César Ascorra	CARITAS Madre de Dios	Coordinador
Martin Huaypuna	AFIMAD Asociación Forestal Indígena Madre de Dios	Presidente

Lista de focus group

El listado de beneficiarios por cada proyecto e intervención ha sido consultado con los responsables de los mismos desde Lima para cada región y localidades del área de influencia del proyecto. Durante el trabajo de campo se indagará y solicitará de la participación de actores clave que se encuentren en la localidad que hayan participado en el proyecto.

Cuadro 14. Proyecto Dialoga en Arequipa

Nombre del participante	Institución	Cargo
Andrés Eleodoro Javier Mamani	Radio Yaraví	Director
Erika Patricia Lazo Alarcón	Municipalidad de Huanuano	Responsable del Área Ambiental
Gustavo Alonso Delgado Alvarado	Instituto para el Desarrollo Sostenible Urbano Ambiental	Planificador Urbano Territorial
Hugo Condori Chambilla	Centro de Comunicación Amaquella	Presidente
Jorge Luis Chávez Grimaldos	Peruvian Latin Resources SAC	Coordinador
Rosario Miranda Flores	Consultor AEDES / GEMA Capital	Socio / Gerente

Sandra Rocío Torres Chávez	Municipalidad Provincial de Arequipa	Sub – Gerencia de Gestión Ambiental
Ramón Pacha Vela	Frente Amplio Cívico de Arequipa FAJA	Presidente
Aníbal Máximo Díaz Robles	Gobierno Regional de Arequipa	Autoridad Regional Ambiental
Soledad Curimayhua Paco	Frente Amplio Cívico de Arequipa	Presidenta Comisión de la Mujer
Humberto Olaechea Guillén	Red Nacional de Líderes Sociales	Presidente
Gladys Azucena Márquez Chanamé	Gobierno regional de Arequipa - Autoridad Regional Ambiental	Área de Fiscalización
Gloria Milagros Armendáriz Puma	Red Nacional de Líderes Sociales	Comité de Lucha
Lenina Pacha Curimayhua	Juventud Unida de Arequipa – JUDA	Presidenta

Cuadro 15. Proyecto SER en Pucallpa

Nombre del participante	Comunidad Nativa - Distrito	Cargo
Katerin Fesanando Romayna	Vista Alegre - Iparía	Participante
Emilia Murayari Picota	Vista Alegre - Masisea	Presidenta de Artesanía
María Elena Vasquez Rodríguez	Panaillo	Primera Vocal de FECONAU
Elba Canayo Rengifo	Sol Naciente	Vice presidenta de Artesanía
Doris Cauper Dávila	Dinamarca	Socia de ORDEMI
Cecilia Barbarán Reátegui	Curiaca del Caco	Participante
Paula Ríos Silvano	Caco Macaya	Participante
Margarita Pangosa Sinacay	Dinamarca	Participante
Reynaldo Valentín Muñoz	Vista Alegre – Iparía	Vicepresidente FECONADIP
Fernando Bardales Rubert	Nuevo Paraiso	Sub Jefe de su comunidad
Josué Rojas Franco	Colonia Caco	Reportero del proyecto SER
Sandro López Ahuanari	Puerto Firmeza	Vicepresidente de FECONAU
José Franchini Vasquez	Dinamarca	Vicepresidente de ORDIM
Orlando Rodil García Odisio	Kametsari Quipatsi	Vide Presidente de ACONAMAC

Cuadro 16. Proyecto CRS 2 en Puerto Maldonado (Madre de Dios)

Nombre del participante	Característica/cargo	Lugar de residencia
Vicente Luque Galindo	Agricultor / Teniente gobernador	Unión Progreso

Vilma Payaba Cachique	Miembro de Comunidad Nativa / miembro del comité de minería	Tres Islas
Miguel Herrera Urizar	Minero / Gerente de empresa minera	San Jacinto
Sheyla Jipa Alvarado	Miembro de comunidad nativa y minera	San Jacinto
Felix Manuel Kuakivehue	Miembro de comunidad nativa / presidente de la comunidad	El Pilar
Erik Aguirre Tijé	Miembro de comunidad nativa / Tesorero de la comunidad	Arazaire
Delsia Beatriz Kuakivehue	Miembro de comunidad nativa	El Pilar
Luis Pérez Sánchez	Agricultor/presidente de la Asociación de predios agrícolas de San Juan	San Juan
Gabina Quispe Solórzano	Agricultora / Vice presidenta de la Asociación de predios agrícolas Unión Progreso	Unión Progreso
Germán Fernández Anco	Agricultor / Teniente gobernador	Nueva Arequipa
Emilio Touillier Virisuma	Miembro de comunidad nativa	San Jacinto
Beatriz Tije Capi	Miembro de comunidad nativa / presidenta de la comunidad	El Pilar
Daniel Delgado Jara	Minero / Gerente de Medio Ambiente	Fortuna

Cuadro 17. Proyecto CRS1 en Santa Clotilde, Distrito de Napo (Loreto)

Nombre del participante	Institución	Cargo
Neil Jipa Siquihua	Nueva Yarina Quebrada Copal Yacu	Vocal de FECONAMNCUA
Omérito Palla Panduro	Rango Isla	APU
Limber Macedo Ojeda	Nueva Argelia	APU
Betty Rubio Padilla	Puerto Arica	APU Vide Presidenta FECONAMNCUA
Juan Chávez Pérez	Nueva Libertad	Animador Comunal
Jeiner Tihuay Macanilla	Puerto Arica	Presidente de APAFA
Rosendo Siquihua Vigay	Huiririma	APU
Edmundo Panduro Coquinche	Rango Isla	Secretario FECONAMNCUA
Alex Capinoa Noteno	Santa María de Loreto	Presidente de la comunidad
Tulio Sifuentes Papa	San Jorge	Participante
Consuelo Pérez Siquihua	San Jorge	Tesorero FECONAMNCUA
Wagner Machoa Jipa	El Porvenir de Inayuga	Presidente de la comunidad
Eneida Maldonado	Santa María de Loreto	Presidente de mujeres

Wilson Sifuentes Vigay	Copal Urco	Vice APU
Rony Viscarra Palma	Fortaleza	APU
Susana Quinteros Siquihua	Rango Isla	Participante
Janeth Pashanaste	San Juan de Yanayacu	Comité de Vigilancia Comunal

Cuadro 18. Entrevistas

PROYECTO EVALUADO	FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	RESPONSABLE DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	INSTRUMENTO / ACTOR / LUGAR
SER (Pucallpa)	Del 30 de Junio al 03 de Julio	Responsable: Raúl Andrade Apoyo: Daniela Maguiña	Entrevistas semi-estructuradas a actores claves en la ciudad de Pucallpa (Ucayali)
CARE (Arequipa)	Del 16 al 18 de Junio	Responsable: Raúl Andrade Apoyo: Daniela Maguiña	Entrevistas semi-estructuradas a actores claves en la ciudad de Arequipa
CRS-2 (Madre de Dios)	Del 16 al 19 de Junio	Responsable: Víctor Caballero Apoyo: Fabiola Icumina	Entrevistas semi-estructuradas a actores claves en la ciudad de Dios
CRS-1 (Loreto)	Del 23 al 30 de Junio	Responsable: Víctor Caballero Apoyo: Emilio Legonia	Entrevistas semi-estructuradas a actores claves en la ciudad de Iquitos y la comunidad de Santa Clotilde en Napo.

Cuadro 19. Focus group

PROYECTO EVALUADO	FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	RESPONSABLE DE LOS GRUPOS FOCALES	INSTRUMENTO / ACTOR / LUGAR
SER (Pucallpa)	Del 30 de Junio al 03 de Julio	Responsable: Daniela Maguiña Apoyo: Raúl Andrade	Focus Groups con beneficiarios de los programas en la ciudad de Pucallpa (Ucayali)
CARE (Arequipa)	Del 16 al 18 de Junio	Responsable: Daniela Maguiña Apoyo: Raúl Andrade	Focus Groups con beneficiarios de los programas en la ciudad de Arequipa
CRS-2 (Madre de Dios)	Del 25 al 28 de Junio	Responsable: Daniela Maguiña Apoyo: Fabiola Icumina	Focus Groups con beneficiarios de los programas en la ciudad de Puerto Maldonado (Madre de Dios)
CRS-1 (Loreto)	Del 09 al 12 de Julio	Responsable: Daniela Maguiña Apoyo: Emilio Legonia	Focus Groups con beneficiarios de la comunidad de Santa Clotilde en Napo.

Todos los proyectos	Miércoles 13 de Julio (Focus Group)	Responsable: Daniela Maguiña Apoyo: miembro del equipo	Focus Groups con responsables de programas en Lima.
---------------------	-------------------------------------	---	---

Cuadro 20. Cronograma de entrevistas y focus groups

MESES		Junio				Junio			
		1	2	3	4	5	6	7	8
Semanas		01 al 07	08 al 14	15 al 21	22 al 28	29 al 05	06 al 12	13 al 19	20 al 26
Actividades									
Trabajo de campo	Definición de la muestra total.								
	Elaboración de informe de avance, por parte del Jefe de equipo								
	Aplicación de las versiones finales de los instrumentos de trabajo de campo.								
	Trabajo de campo en Pucallpa								
	Trabajo de campo en Arequipa								
	Trabajo de campo en Madre de Dios								
	Trabajo de campo en Loreto								
	Trabajo de campo en Lima								
	Elaboración de informe de avance, por parte del Jefe de equipo								
	Elaboración y presentación de informe de trabajo de campo y hallazgos preliminares.								

Anexo 8: Plan de Recomendaciones

1. Antecedentes

La Oficina de Manejo y Mitigación de Conflictos de USAID Washington (DCHA/CMM) implementó en el año 2004 un fondo concursable compuesto por pequeñas donaciones destinadas a actividades de mitigación de conflictos, a través de una convocatoria anual a nivel global. Estas convocatorias o *Annual Program Statement (APS)* tuvieron por finalidad financiar actividades o proyectos que se sirvan del enfoque *People-to-people (P2P)* para congregarse a representantes de los grupos afectados por conflictos y lograr que interactúen eficazmente en un espacio seguro. Específicamente, el objetivo fue crear oportunidades para la interacción entre los múltiples actores de las comunidades afectadas o de la sociedad en general para promover el entendimiento mutuo, confianza, empatía y lazos sociales duraderos.

En el Perú las actividades sobre este tema se dan en el marco de la Estrategia de Cooperación de los Estados Unidos para el Desarrollo del Perú (CDCS) 2012-2016. Dentro del Objetivo 2 de la estrategia, específicamente, dentro del segundo sub-resultado “*Mejora de la capacidad ciudadana para dialogar y negociar a fin de prevenir y mitigar conflictos*”, se contemplaron las siguientes actividades:

- Asistencia técnica y capacitación dirigida a comunidades indígenas y otras organizaciones de la sociedad civil en liderazgo, para la negociación y fijación de prioridades;
- Facilitación de prácticas de diálogo y procesos de construcción de consenso para crear confianza entre los grupos de interés a nivel nacional y sub nacional; suministros de información exacta sobre conflictos sociales;
- Desarrollo de lineamiento, procedimiento y/o material de capacitación amigable para el usuario y pertinente desde el punto de vista cultural y de género para poblaciones marginadas sobre prácticas de negociación y resolución de conflictos.

Para llevarlas a cabo, se financiaron proyectos que tuvieran como base la aplicación del Enfoque P2P como metodología para el manejo y la mitigación de conflictos, en contextos, sobre todo rurales.

El equipo especialista se encargó de la evaluación de las cuatro intervenciones realizadas. Los objetivos de la evaluación, según el *Scope of Work (SoW)*, fueron: (i) Identificar lecciones aprendidas, sobre prevención y mitigación de conflictos con un enfoque P2P. (ii) Proporcionar evidencia de logros de los proyectos financiados. (iii) Identificar problemas, necesidades no atendidas y resultados inesperados de los proyectos evaluados. (iv) Evaluar la contribución de los proyectos a la gestión de espacios de diálogo.

Asimismo, se planteó en el SoW el esfuerzo porque la evaluación trajera, además de los resultados de la misma, recomendaciones para mejorar las actividades de manejo y mitigación de conflictos. En la siguiente sección, se resumen los hallazgos encontrados en la evaluación. La sección 3, presenta las recomendaciones y las vincula con los hallazgos

mencionados. Cabe anotar, que en la solución de cada hallazgo puede haber más de una recomendación; es decir, que la implementación de una recomendación, puede ayudar a la mejora en el diseño, ejecución y monitoreo de los proyectos. Finalmente, la sección 4 presenta cada una de las recomendaciones organizadas en fichas, en las que se presenta la recomendación, su justificación, el efecto intuitivo que podría tener (no cuantificado) y su viabilidad.

2. Resumen de hallazgos de la evaluación

La metodología utilizada para realizar la evaluación ha sido principalmente cualitativa; se ha basado en el uso de técnicas de recolección de información acorde con ese enfoque: entrevistas a profundidad y los grupos focales. Se intentó cubrir un amplio espectro de actores clave involucrados en distintas etapas del ciclo del proyecto, sea durante la etapa de diseño o implementación, o como diseñadores, implementadores, beneficiarios y otros actores relevantes. La información cualitativa recogida en campo se complementó con la revisión de los documentos de cada proyecto evaluado.

Para darle un mayor orden, análisis y sentido a la evaluación, se utilizaron seis preguntas orientadoras. Los hallazgos se han presentado como respuestas a cada una de estas preguntas. En esta sección se resumen las mismas. Cabe añadir, que las primeras 5 preguntas son las que presentan las áreas en las que se necesita mejorar. La pregunta 6 es un resumen de las recomendaciones.

1.1. ¿El diseño de los proyectos responde a las necesidades y a la problemática de los conflictos?

El diseño de los proyectos responde de manera parcial a las necesidades y problemáticas reales de los conflictos: no atacan directamente sus causas originales, las cuales fueron claramente identificadas durante el trabajo de campo, pero al parecer, o no fueron identificadas durante el proceso de diagnóstico del problema central de cada proyecto o no fueron incorporadas en su diseño. Ejemplos de ello, son la titulación y formalización de la propiedad de las tierras, el ordenamiento territorial, la creación de linderos participativamente. Estos problemas, fueron abordados de manera muy superficial en algunas capacitaciones, pero no se definió una estrategia que facilitara su solución. Los proyectos identificaron, correctamente, la falta de capacitación y la ausencia de espacios en donde las partes de un conflicto pudieran conversar, pero fue solo a estas dos causas a las que dedicaron su atención. Por ello, el diseño responde solo parcialmente a las necesidades y problemáticas de los conflictos.

1.2. ¿Cuál es la contribución de los proyectos en el fortalecimiento de capacidades y en la formación de espacios de diálogo?

La contribución de los proyectos en el fortalecimiento de capacidades ha sido efectiva para los participantes de la capacitación. Sin embargo, el número de participantes realmente activos en los proyectos ha sido parcial, tanto desde el punto de vista de cantidad, como de participación de actores relevantes. Por ello, en base a la teoría P2P se puede decir que

los proyectos contribuyeron principalmente en: i) cambios actitudinales de la población beneficiaria y ii) la generación de capacidades para el desarrollo de espacios de diálogo, pero en un ámbito muy reducido. Esto tiene que ver con la afirmación del liderazgo y empoderamiento de los dirigentes y beneficiarios de los proyectos, enfocándose principalmente en las mujeres.

Con respecto a los espacios de diálogo, la contribución ha sido heterogénea entre los proyectos. Así, el Proyecto Dialoga ha sido el que más esfuerzos y logros ha conseguido en esta dimensión, en parte porque el Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo venía trabajando con ese esquema previamente. Otros casos, como el del Proyecto SER, no lograron concretar efectivamente la generación y funcionamiento de espacios de diálogo. En general, se considera que la contribución en este ámbito ha sido limitada, menor a la contribución en el tema del fortalecimiento de capacidades.

1.3. ¿Qué factores favorecieron o limitaron el logro de los resultados?

Los principales factores que favorecieron el logro de resultados, fueron: (i) la coyuntura social y política nacional en la que se producen estos proyectos, que incluye a la conflictividad social como un tema prioritario; (ii) la alta demanda por todo tipo de capacitación que ayude a resolver las necesidades locales de las comunidades nativas; y (iii) la existencia de un proceso de diálogo previo a la aparición de los proyectos.

Mientras, los principales factores limitantes han sido: (i) la falta de previsión de contar con socios estratégicos que aseguren alcanzar los resultados esperados; (ii) el no involucramiento del Estado, en sus diferentes niveles de gobierno (local, regional y nacional); (iii) la centralización de las capacitaciones en ciudades cercanas; (iv) no incluir como beneficiarios a un espectro más amplio de actores centrales para conseguir los resultados esperados del proyecto y asegurar su sostenibilidad en el tiempo, y (v) la insuficiente capacidad para reconocer la heterogeneidad de los beneficiarios del proyecto. Se considera también que en la etapa inicial no se ha desarrollado un diagnóstico más prolijo, que hubiera permitido incorporar elementos para el diseño de contenidos de las capacitaciones (el tema de la titulación de la propiedad comunal mencionado anteriormente, por ejemplo) y para facilitar la ejecución (un adecuado dimensionamiento de las necesidades logísticas hubiera facilitado la ejecución de los proyectos).

1.4. ¿Cuán eficientes han sido los proyectos?

Tomando como punto de partida que el principal objetivo de los proyectos es la mitigación de conflictos y generación de espacios de diálogo a través de la generación de capacidades, se encontró que los proyectos no han sido eficientes. Las capacitaciones han sido impartidas solo a personas clave seleccionadas, lo cual no ha sido suficiente, además, las réplicas no funcionaron, ya que muchas de estas personas no se sentían en la capacidad de transferir los conocimientos adquiridos a terceros y no fueron adecuadamente acompañados en ese proceso. Las capacitaciones focalizadas y sus réplicas no lograron un alcance más allá del ámbito individual.

Por otro lado, dado el contexto socioeconómico de las localidades que pertenecen al ámbito de influencia de estos proyectos, estos requieren un seguimiento y monitoreo muy cercano. Estas localidades carecen de facilidades en infraestructura de transportes, comunicaciones y servicios logísticos; además, muchas de las transacciones se realizan de manera informal. En este contexto, hacer un seguimiento desde Lima podría haber dejado espacio para que se presenten ineficiencias en el uso de recursos.

1.5. ¿Cuán sostenibles son los proyectos y sus actividades?

No se han definido estrategias que hayan asegurado la sostenibilidad de los proyectos y sus actividades. Así, no se ha conseguido la sostenibilidad en dos dimensiones: (i) implementación de estrategias orientadas a la generación de recursos que lleven al auto-sostenimiento de las actividades de los proyectos una vez que estos terminen su ciclo de vida; (ii) implementación de estrategias que busquen que los proyectos generen verdaderos efectos en sus beneficiarios y estos efectos sean institucionalizados a pesar de problemas estructurales como la rotación de autoridades, dirigentes o representantes indígenas o locales.

1.6. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de cada uno de los proyectos?

Las principales lecciones aprendidas son: (i) el enfoque P2P en el contexto de la coyuntura de la conflictividad en el Perú, no es suficiente para la mitigación y transformación de conflictos, (ii) la realización de un buen diagnóstico previo a la intervención es clave por la complejidad de los problemas de conflictividad y las características socioeconómicas y culturales de las localidades (iii) la presencia de socios ejecutores reconocidos por la población local y las instituciones (gubernamentales y no gubernamentales) locales y regionales es clave para que los proyectos tengan logros más allá de la capacitación; (iv) la necesidad de lograr objetivos concretos (como los Planes de Vida o Agendas de acción) que sean incorporados en la agenda del Estado, importante para que los proyectos no se queden solo en la capacitación y para lograr su viabilidad como política de gobierno local o nacional; (v) una correcta selección y uso de indicadores, para reflejar una aproximación de los resultados a nivel de impacto y no solo a nivel de producto, podría ayudar a realizar el seguimiento a los proyectos y a visibilizar sus logros, y (vi), relacionado a esto último, la difusión de resultados y visibilidad de los proyectos es clave para institucionalizar sus resultados y dinámicas.

En general, no se encuentran logros significativos en cuanto a la gestión de conflictos y la realización de acuerdos sostenibles entre las partes involucradas en los mismos. Sin embargo, es importante mencionar que al nivel de producto, los proyectos han logrado cumplir parte de las metas que plantearon en sus propuestas y en sus planes de monitoreo. Resalta la contribución hecha a nivel actitudinal de los beneficiarios, la cual está bien valorada por los participantes de los proyectos, ya que gracias a estos ahora son capaces de formular sus opiniones y respetar la de los demás. En ese sentido, se ha logrado que los beneficiarios alcancen el primer paso del enfoque P2P, el entendimiento. Esto es importante porque es la base para entablar el diálogo pacífico en escenarios de conflicto. No obstante, no es suficiente para encontrar soluciones viables que mitiguen o que

transformen los conflictos (como se ha mencionado, estos dependen de factores legales, políticos, culturales, etc. sobre lo que no se puede tener incidencia tan solo planteando plataformas de dialogo).

3. Recomendaciones y sus vínculos con los principales hallazgos

A continuación se presentan nueve recomendaciones derivadas de los hallazgos del estudio de evaluación. Estas han sido construidas a partir de los hallazgos presentados como respuestas a las 6 preguntas de evaluación y organizadas en base a tres temas: diseño, eficacia (que incluye sostenibilidad) y eficiencia. El vínculo entre las recomendaciones y los hallazgos se presenta en la tabla 2.

Las recomendaciones parten de considerar, según el SoW marco de la evaluación, que el objetivo final de los proyectos es contribuir a la mitigación de conflictos. Se reconoce que la dimensión de los proyectos en términos presupuestales y de duración difícilmente permite solucionar los conflictos por actividades extractivas por sí solos. Sin embargo, se considera que las actividades de estos proyectos sí pueden contribuir con la mitigación de conflictos, siempre que el diagnóstico identifique las causas principales del conflicto y que las actividades de capacitación y generación de espacios de diálogo de los proyectos, se vinculen directamente con la búsqueda de solución a dichas causas.

En ese sentido, tal como se menciona en los hallazgos, el problema principal de los proyectos es que *su diseño responde solo parcialmente a la problemática en torno a los conflictos, y su ejecución es de alcance limitado, tanto en lo que se refiere a capacitaciones como a la implementación de espacios de diálogo*. El gráfico 1, en la sección 3.2, muestra la estructura lógica que se ha seguido para el planteamiento de las recomendaciones: éstas contribuirán a solucionar algunas de las causas directas e indirectas del problema principal.

Las recomendaciones 1, 2 y 3 son de carácter integral, e implican ajustes sustantivos en el enfoque general de la gestión de proyectos en materia de mitigación de conflictos, por parte de USAID. Las recomendaciones 4, 5, 6 y 7 son específicas a la eficacia y sostenibilidad de los proyectos. Las recomendaciones 8, 9 y 10 están referidas a eficiencia, y relacionadas también con el monitoreo de los proyectos.

El cuerpo de recomendaciones sugeridas constituye un conjunto complementario, y por tanto no se espera que cada recomendación sea apreciada o implementada de manera independiente al conjunto. En todo caso, aquellas recomendaciones que sean tomadas en cuenta deben ser re-contextualizadas de manera individual.

1.7. Recomendaciones

1. Exigir un diagnóstico profundo y certero del problema central y su contexto (puede ser en forma de línea e base), sea de manera previa al financiamiento o como parte inicial del desarrollo del proyecto.

El diagnóstico debe incluir la identificación de:

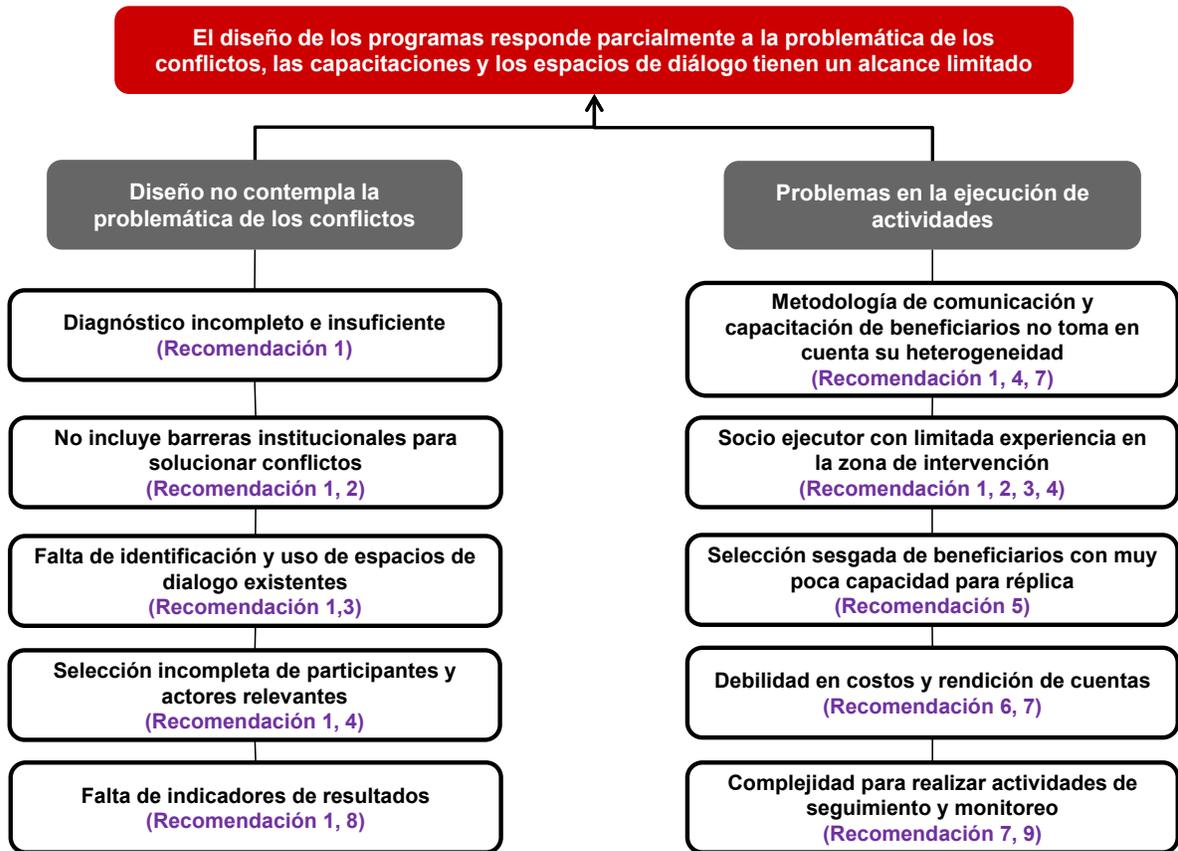
- Actores relevantes
 - Antecedentes del conflicto y condición actual del conflicto
 - Características socio-culturales del entorno
 - Arreglos institucionales involucrados en los orígenes del conflicto
 - Dificultades logísticas en la zona en las que operará el proyecto (transporte, comunicaciones, etc.)
2. Exigir que el diagnóstico identifique las barreras institucionales formales que deben superarse para avanzar en la construcción de acciones adecuadas para la atención de los conflictos.
 3. Exigir que la institución implementadora identifique y elija el socio ejecutor local que más se ajuste a las necesidades del proyecto.
 4. Exigir que el diseño de los proyectos contemple el aprovechamiento de espacios de diálogo formales ya existentes en los gobiernos locales/regionales (tales como talleres de presupuesto participativo, rendición de cuentas o comisiones multisectoriales), así como espacios de diálogo informales usados por la sociedad civil, como mecanismo para lograr que los acuerdos que las comunidades generen como parte del proyecto se institucionalicen.
 5. Implementar estrategias de comunicación y de capacitación diferenciadas según las características sociales y culturales de cada grupo participante en las actividades ejecutadas por el proyecto.
 6. Combinar la realización de capacitaciones, talleres y eventos en las comunidades o caseríos intervenidos con reuniones de encuentro en centros urbanos cercanos. Para la realización de talleres en las comunidades, es necesario un equipo reducido y permanente de promotores locales, que deben residir en las zonas de intervención y movilizarse para cada actividad.
 7. Asegurarse de la capacidad de las entidades ejecutoras sobre procesos de costeo y de rendición de cuentas para la implementación del proyecto, según contexto local del proyecto.
 8. Asegurarse que antes de la implementación y en sintonía con el diseño y el diagnóstico, el equipo ejecutor (responsable y socio local ejecutor) haya dispuesto las condiciones óptimas para iniciar y desarrollar el proyecto.
 9. Establecer indicadores específicos de monitoreo y evaluación de resultados.
 10. Fortalecer las capacidades de seguimiento y monitoreo.

1.8. Vínculo con principales hallazgos

Cuadro 21. Resumen de hallazgos y su vínculo con las recomendaciones

	PREGUNTA	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN ASOCIADA
1	¿El diseño de los proyectos responde a las necesidades y a la problemática de los conflictos?	Responde solo de manera parcial a las necesidades y problemáticas reales de los conflictos. No consideraron trabajar los procesos institucionales clave que se encuentran detrás del conflicto.	1, 2
2	¿Cuál es la contribución de los proyectos en el fortalecimiento de capacidades y en la formación de espacios de diálogo?	Contribuyeron principalmente en: i) cambios actitudinales de la población beneficiaria y ii) la generación de capacidades para el desarrollo de espacios de dialogo, pero en un ámbito muy reducido. Con respecto a los espacios de diálogo se considera que la contribución en este ámbito ha sido aún más limitada.	3
3	¿Qué factores favorecieron el logro de los resultados?	(i) La coyuntura social y política nacional en la que se producen estos programas, que incluye a la conflictividad social como un tema prioritario. (ii) La alta demanda por todo tipo de capacitación que ayude a resolver las necesidades locales de las comunidades nativas. (iii) La existencia de un proceso de diálogo previo a la aparición de los programas.	--
	¿Qué factores limitaron el logro de los resultados?	(i) La falta de previsión de contar con socios estratégicos que aseguren alcanzar los resultados esperados. (ii) el no involucramiento del Estado, en sus diferentes niveles de gobierno (local, regional y nacional). (iii) La centralización de las capacitaciones en ciudades cercanas. (iv) La no inclusión como beneficiarios a un espectro más amplio de actores centrales para conseguir los resultados esperados del programa y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. (v) La insuficiente capacidad para reconocer la heterogeneidad de los beneficiarios del programa.	1, 2, 3, 4, 5, 6
4	¿Cuán eficientes han sido los proyectos?	Los proyectos no han sido eficientes: (i) Las capacitaciones han sido impartidas solo a personas clave seleccionadas y las réplicas no lograron un alcance más allá del ámbito individual. (ii) El contexto socioeconómico de las localidades es muy complicado, por lo que hacer un seguimiento desde Lima podría haber dejado espacio para que se presenten ineficiencias en el uso de recursos.	4, 7, 8, 9
5	¿Cuán sostenibles son los proyectos y sus actividades?	No han conseguido su sostenibilidad por dos razones: : (i) la no generación de recursos que lleven al auto-sostenimiento de las actividades; (ii) sus estrategias no generaron verdaderos efectos en sus beneficiarios y que estos efectos sean institucionalizados	3, 6, 7, 8, 9

Gráfico 37. Resumen de problemas encontrados y vínculo con recomendaciones



4. Recomendaciones específicas (fichas)

1.9. Recomendación 1

Tema de evaluación	Diseño, eficiencia, eficacia
Recomendación 1	<p>Exigir un diagnóstico profundo y certero del problema central y su contexto (puede ser en forma de línea e base), sea de manera previa al financiamiento o como parte inicial del desarrollo del proyecto.</p> <p>El diagnóstico debe incluir la identificación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Actores relevantes – Antecedentes del conflicto y condición actual del conflicto – Características socio-culturales del entorno – Arreglos institucionales involucrados en los orígenes del conflicto – Dificultades logísticas en la zona en las que operará el programa (transporte, comunicaciones, etc.)
Justificación	<p>La mayoría de problemas en la implementación se originan por deficiencias del diagnóstico: percepciones erradas / parciales sobre el contexto cultural y sociológico de los actores, fallas en el mapeo de actores relevantes, pobre valoración del rol de actores externos a las comunidades involucradas (especialmente el estado) y, en especial, una falta de atención a las causas institucionales subyacentes al conflicto.</p> <p>El diagnóstico de la situación, además, influye en el diseño operativo de todo el proyecto, por lo que es fundamental invertir tiempo y recursos en esta etapa inicial.</p>
Efectos	Permitirá diseñar herramientas eficaces para atender el conflicto y a los actores clave; además, permitirá facilitar la ejecución de los programas a partir de la identificación de riesgos y problemas operativos/logísticos.
Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir si es más conveniente que el diagnóstico se haga como actividad inicial del programa. 2. Definir si en próximas convocatorias, USAID solicita el diagnóstico certero y lo evalúa a fondo para la asignación de puntajes.
Responsable	USAID

1.10. Recomendación 2

Tema de evaluación	Diseño, eficiencia, eficacia
Recomendación 2	Exigir que el diagnóstico identifique las barreras institucionales formales que deben superarse para avanzar en la construcción de acciones adecuadas para la atención de los conflictos.
Justificación	<p>Las causas subyacentes a los conflictos se vinculan a normas y prácticas de gestión pública en los distintos niveles de gobierno, a prácticas de gestión privada de las empresas y a prácticas culturales y socioeconómicas de las comunidades nativas vinculadas, muchas veces a normas, procedimientos y otros tipos de arreglos institucionales.</p> <p>Una limitación seria del APS y del enfoque P2P aplicado a los casos evaluados es que no ofrece un camino de mediano plazo para dar la atención apropiada a dichos arreglos, lo que puede llevar a entrampamientos en el proceso de diálogo y que este no sea fructífero.</p> <p>Se debe identificar procedimientos y arreglos institucionales que son necesarios seguir o corregir para trabajar la solución del conflicto y encaminar las capacitaciones y el espacio de diálogo hacia ese objetivo.</p>
Efectos	Establecer objetivos institucionales comunes de mediano y largo plazo. Favorecer la fluidez de los procesos de mitigación de conflictos, al mostrar que existen salidas a los problemas de fondo. Legitimar los procesos de capacitación y de diálogo y facilitar la sostenibilidad de los proyectos financiados.
Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar explícitamente la identificación de barreras institucionales a nivel de Estado, empresa y comunidades para la atención de los conflictos como parte de los diagnósticos. 2. Exigir que las actividades de capacitación de los programas y la generación de espacios de diálogo se orienten a la solución de dichas barreras.
Responsable	USAID

1.11. Recomendación 3

Tema de evaluación	Diseño, eficiencia, eficacia
Recomendación 3	Exigir que la institución implementadora identifique y elija el socio ejecutor local que más se ajuste a las necesidades del proyecto.
Justificación	<p>La elección de un adecuado socio ejecutor parte desde el momento en el que se realiza el diagnóstico y se identifica a los principales actores locales participantes del conflicto en cuestión. Así, se deberá elegir un socio ejecutor local que cuenta con la suficiente experiencia en la zona y conocimiento de las dinámicas sociales, económicas, institucionales, etc. que le permita llevar adelante el proyecto.</p> <p>Gracias al trabajo de campo, se pudo reconocer la importancia de la presencia y reputación del socio ejecutor local para contactar adecuadamente a los actores del conflicto, y lograr que las capacitaciones y espacios de dialogo cumplan con los objetivos para los que fueron pensados.</p>
Efectos	Favorece el nivel de llegada y aceptación del proyecto por parte de los actores locales. Tiene importantes efectos positivos en la ejecución de las actividades y el seguimiento de indicadores y logro de resultados. Factor positivo para el buen uso de los recursos financieros y programación de actividades.
Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar desde el diagnostico las instituciones potencialmente elegibles como socios ejecutores locales. 2. Exigir que el socio ejecutor local presente evidencia de la capacidad institucional con la que cuenta en la zona.
Responsable	Socio ejecutor

1.12. Recomendación 4

Tema de evaluación	Eficacia, Sostenibilidad
Recomendación 4	Exigir que el diseño de los proyectos contemple el aprovechamiento de espacios de diálogo formales ya existentes en los gobiernos locales/regionales (tales como talleres de presupuesto participativo, rendición de cuentas o comisiones multisectoriales), así como espacios de diálogo informales usados por la sociedad civil, como mecanismo para lograr que los acuerdos que las comunidades generen como parte del programa se institucionalicen.
Justificación	<p>El aprovechamiento de espacios de diálogo regulares ya existentes como parte de las acciones ordinarias del Estado peruano puede contribuir a que los líderes locales y sus organizaciones lleven sus demandas a instancias formales y que estas sean incluidas en la agenda de los gobiernos locales y regionales. De esta manera se puede reforzar el carácter vinculante de los acuerdos.</p> <p>Es posible que los espacios de diálogo formales, a pesar de estar constituidos legalmente, no ocurran u ocurran de manera poco frecuente. Sin embargo, existen siempre espacios de dialogo informales (reuniones de autoridades comunales, eventos festivos, ferias, etc,) que también pueden aprovecharse con los mismos fines. El objetivo de esta recomendación es que los programas incluyan en su diseño y calendarización el aprovechamiento de estos espacios.</p>
Efectos	A través de estos espacios de diálogo regulares, se informa directa y oficialmente a las autoridades pertinentes sobre la problemática particular de la zona y se solicita formalmente el apoyo requerido. Se facilita la institucionalización del diálogo, el logro de resultados concretos y la sostenibilidad de los proyectos.
Acción	1. En los términos de referencia de los proyectos, definir como producto final necesario la traducción de los planes de vida o de desarrollo en ideas de proyecto que sean presentadas a espacios de diálogo institucionalizados del Estado, a nivel local, regional o nacional, según sea el caso.
Responsable	USAID

1.13. Recomendación 5

Tema de evaluación	Eficacia
Recomendación 5	Implementar estrategias de comunicación y de capacitación diferenciadas según las características sociales y culturales de cada grupo participante en las actividades ejecutadas por el proyecto.
Justificación	Dentro de los grupos de líderes indígenas capacitados por los programas, existe heterogeneidad en: idioma, edad, género, etnia de origen, etc. Estas diferencias deben ser tomadas en cuenta, pues requieren la aplicación de estrategias de capacitación diferenciadas.
Efectos	Mayores probabilidades de lograr acuerdos y avanzar en la búsqueda de soluciones sostenibles e institucionalizadas.
Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exigir en el diagnóstico una descripción seria y rigurosa de la heterogeneidad de actores claves para el conflicto. 2. Exigir dentro del diseño y plan de implementación estrategias diferenciadas de acuerdo a la heterogeneidad dentro de los beneficiarios.
Responsable	USAID

1.14. Recomendación 6

Tema de evaluación	Eficacia
Recomendación 6	Combinar la realización de capacitaciones, talleres y eventos en las comunidades o caseríos intervenidos con reuniones de encuentro en centros urbanos cercanos. Para la realización de talleres en las comunidades, es necesario un equipo reducido y permanente de promotores locales, que deben residir en las zonas de intervención y movilizarse para cada actividad.
Justificación	<p>Trasladar a los beneficiarios de los caseríos o comunidades a los centros urbanos genera inconvenientes para el programa: por un lado, la composición final de los participantes puede no ser la idónea para el éxito de los talleres y espacios de diálogo (sesgo de selección), por otro, dada la complejidad logística de las zonas de intervención, el traslado de muchos usuarios dificulta el monitoreo y control de costos. Finalmente, no hay garantía de que los usuarios realicen réplica de manera posterior a su participación en los talleres.</p> <p>Por ello se propone combinar estas actividades (que tienen la ventaja de promover que miembros de distintas comunidades se conozcan entre sí y entren en contacto) con actividades descentralizadas en las que es el equipo evaluador el que viaja. Incluir este tipo de actividades permite: (i) asegurarse que se llega con las actividades de capacitación a los miembros de las comunidades que tienen mayor liderazgo, (ii) tener un mayor control y monitoreo de los costos, (iii) sustituir las réplicas por actividades en las que es posible que participe un mayor número de beneficiarios.</p>
Efectos	<p>Se mejora el ambiente de trabajo, se amplía la cobertura, se reducen costos (al menos se controla el gasto) y, sobre todo, se alcanza a más actores identificados o da lineamientos sobre réplicas con conocimiento del entorno local.</p> <p>Mayor efectividad y cobertura de los esfuerzos de promoción de diálogo.</p>
Acción	<p>1. Elaborar un diseño apropiado que permita implementar el programa con un equipo reducido pero que permanezca en la zona, para (a) evitar altos costos y sesgos de selección y (b) asegurar la utilidad y consolidación de las capacitaciones, talleres y eventos en la incorporación de conocimientos y prácticas de manera permanente.</p>
Responsable	Socio Ejecutor

1.15. Recomendación 7

Tema de evaluación	Eficacia
Recomendación 7	Asegurarse de la capacidad de las entidades ejecutoras sobre procesos de costeo y de rendición de cuentas para la implementación del proyecto, según contexto local del proyecto.
Justificación	<p>Las actividades en las comunidades se ven condicionadas por los costos de desplazamiento y la escasez de medios de comunicación y la informalidad. Adicionalmente, se pueden dar situaciones imprevistas, como que en muchos casos los líderes indígenas convocados a talleres y eventos acuden con delegaciones extensas.</p> <p>Por lo tanto, los procesos de presupuesto, costeo y rendición de cuentas son más complicados que en otros entornos.</p>
Efectos	Los proyectos tendrán costos reales para el desempeño de sus actividades, y las metas pueden ser más realistas.
Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar socios ejecutores con capacidad en procesos de costeo y rendición de cuentas en contextos como el intervenido. 2. Capacitar a los socios ejecutores en procesos de costeo, para asegurar su apropiada aplicación para el proceso de implementación del proyecto.
Responsable	USAID

1.16. Recomendación 8

Tema de evaluación	Eficiencia
Recomendación 8	Asegurarse que antes de la implementación y en sintonía con el diseño y el diagnóstico, el equipo ejecutor (responsable y socio local ejecutor) haya dispuesto las condiciones óptimas para iniciar y desarrollar el proyecto.
Justificación	Es fundamental que la entidad cooperante se detenga a corroborar que se tienen todas las condiciones listas para el inicio de la ejecución del proyecto, como son: recursos humanos capacitados, con conocimiento de la realidad local, los indicadores específicos apropiadamente definidos y conocidos respectivamente, el directorio de los principales actores involucrados, o la infraestructura logística y de comunicaciones necesaria para su despliegue.
Efectos	Las actividades inician sin problemas y se genera un clima de confianza que favorece el desarrollo de las actividades a lo largo del calendario.
Acción	1. Plantear que como primer hito de ejecución de los proyectos, los implementadores deben realizar las gestiones necesarias para asegurar que se cumpla un primer set de condiciones iniciales generales a todos los proyectos, y que se verifique en conjunto con la entidad cooperante.
Responsable	USAID / Socio Ejecutor

1.17. Recomendación 9

Tema de evaluación	Eficiencia, eficacia
Recomendación 9	Establecer indicadores específicos de monitoreo y evaluación de resultados.
Justificación	Es necesario monitorear y evaluar el cumplimiento de las actividades contempladas en un proyecto, a través de indicadores específicos de producto; pero también a partir de indicadores de resultado. Es posible, incluso, plantear indicadores de impacto para evaluaciones ex - post.
Efectos	Un mejor control de los resultados progresivos del proyecto –tomando en cuenta el tiempo de vida máximo de los proyectos 18 meses según el APS– permite controlar mejor los productos y, sobre todo, efectuar ajustes en el momento oportuno.
Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir del diagnóstico, exigir indicadores específicos de monitoreo y evaluación al nivel de resultados y no solo al nivel de productos. 2. Ensayar la posibilidad de aplicación de evaluaciones a los beneficiarios de las capacitaciones y talleres para medir el nivel de receptividad de los temas abordados durante estas, teniendo en cuenta las condiciones locales y heterogeneidades individuales (culturales, educativas, políticas, socioeconómicas)
Responsable	USAID / Institución ejecutora del diagnóstico / Socio ejecutor

1.18. Recomendación 10

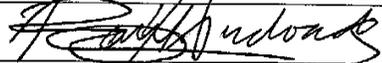
Tema de evaluación	Eficiencia, eficacia
Recomendación 10	Fortalecer las capacidades de seguimiento y monitoreo.
Justificación	Existe una distancia física y administrativa muy grande entre la entidad financiera y las entidades ejecutoras, las cuales actúan desde realidades y posiciones muy diferentes. En tal sentido, las recomendaciones podrían ser implementadas con mayor facilidad si es que USAID-Perú ampliara sus capacidades para el acompañamiento y la supervisión de los proyectos, desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación final, con especial énfasis la etapa de implementación de los proyectos.
Efectos	Con acompañamiento y supervisión permanente se asegura: (a) mejorar el diseño, metodología, presupuesto y manejo administrativo específico de cada zona; (b) impedir contingencias o modificaciones con tiempos adecuados; y (c) potenciar el monitoreo a lo largo de la cadena—incluyendo supervisión de coordinaciones entre entidades ejecutoras de Lima y sus operaciones de campo.
Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar las capacidades de USAID-Perú para el acompañamiento y supervisión de los proyectos. 2. Elaborar, por cada proyecto, el perfil adecuado de la institución o consultor adecuado para realizar las actividades de supervisión, exigiendo conocimiento del ejercicio del acompañamiento y de los temas vinculados a conflictos sociales.
Responsable	USAID

Anexo 9: Declaraciones de no conflicto de interés

Disclosure of Conflict of Interest for USAID Evaluation Team Members

Name	Raul Andrade Ciudad
Title	Evaluacion de las Actividades de Manejo y Mitigacion de Conflictos en Peru
Organization	Apoyo Consultoria S.A.C.
Evaluation Position?	<input checked="" type="checkbox"/> Team Leader <input type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	No. AID 527-C-13-0002
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	Cooperative Assistance and Relief Everywhere (CARE): "Alliance for the Transformation of Socio Environmental Conflicts" No. AID-527-A-11-00004; Catholic Relief Services: "Conflict Mitigation and Development in the Amazon" No. AID-527-A-11-00006 & "Natural Resources Use and Conflicts Mitigation in Indigenous Territories in Madre de Dios" No. AID 527-A-12-00001; Servicios Educativos Rurales: "Indigenous women contributing to conflict management in their territories..." No.-AID -527-A-13-00004.
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation. 	

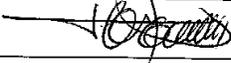
I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	16/10/2015

Disclosure of Conflict of Interest for USAID Evaluation Team Members

Name	VICTOR CABALLERO MARTIN
Title	SOCIOLOGO - ESPECIALISTA EN CONFLICTOS SOCIALES
Organization	
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	No. AID 527-C-13-0002
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	Cooperative Assistance and Relief Everywhere (CARE): "Alliance for the Transformation of Socio Environmental Conflicts" No. AID-527-A-11-00004; Catholic Relief Services: "Conflict Mitigation and Development in the Amazon" No. AID-527-A-11-00006 & "Natural Resources Use and Conflicts Mitigation in Indigenous Territories in Madre de Dios" No. AID 527-A-12-00001; Servicios Educativos Rurales: "Indigenous women contributing to conflict management in their territories..." No.-AID -527-A-13-00004.
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	30 OCTUBRE 2015.

Disclosure of Conflict of Interest for USAID Evaluation Team Members

Name	Daniela Maguiña Ugarte
Title	Focus Group manager
Organization	
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	No. AID 527-C-13-0002
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	Cooperative Assistance and Relief Everywhere (CARE): "Alliance for the Transformation of Socio Environmental Conflicts" No. AID-527-A-11-00004; Catholic Relief Services: "Conflict Mitigation and Development in the Amazon" No. AID-527-A-11-00006 & "Natural Resources Use and Conflicts Mitigation in Indigenous Territories in Madre de Dios" No. AID 527-A-12-00001; Servicios Educativos Rurales: "Indigenous women contributing to conflict management in their territories..." No.-AID -527-A-13-00004.
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	11/02/2015

Anexo 10: Bibliografía y Documentación Revisada

Anderson, Mary B. y Lara Olson (2003). *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioner* Cambridge, MA: Reflecting on Peace Practice Project, Collaborative for Development Action

Church, C. y L. Johnson (2002). *Single-Identity Work: An approach to conflict resolution in Northern Ireland*. INCORE Working Paper

Dart J. y R. Davies (2005). *The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use*.

Geddes B. (1994) *The Politician's Dilemma: Building State Capacity in Latin America* Berkeley, California: University of California Press

Mayan, María J. (2001) *“Una introducción a los Métodos Cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales”*. International Institute for Qualitative Methodology.

MEF – DGPP (2015) *Diseño, Revisión y Articulación Territorial*. Lima: MEF-GIZ. Di Virgilio, M. y Solano, R. (2012) *Monitoreo y evaluación de políticas, proyectos y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC. USAID (2011) *People-to-people peacebuilding: A program guide*.

USAID (2011) *People-to-people peacebuilding: A program guide*. Washington, DC

USAID (2010) *Theories of change and Indicator Development in Conflict Management and Mitigation*. USAID. Washington, DC

USAID (2012) *Conflict Assessment Framework*. USAID. Washington, DC

Zartman, W. (1995) *Elusive Peace: Negotiating an End to Civil Wars* ed. Washington, D.C.: The Brookings Institution.

Diseño conceptual para cada proyecto

Di Virgilio, M. y Solano, R. (2012) *Monitoreo y evaluación de políticas, proyectos y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC

MEF – DGPP (2015) *Diseño, Revisión y Articulación Territorial*. Lima: MEF-GIZ

Mayan, María J. (2001) *Una introducción a los Métodos Cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. International Institute for Qualitative Methodology.

Documentación por proyecto

SER

- Descripción del Proyecto
- Informe Anual (Noviembre 2013-Agosto 2014)
- Plan de monitoreo de la ejecución-Resultados (Setiembre 2014)
- Resumen ejecutivo- Informe Anual (Noviembre 2013-Agosto 2014)
- Informe trimestral (Octubre-Diciembre 2014)
- Informe trimestral Resumen Ejecutivo (Octubre-Diciembre 2014)
- Historia de Éxito (Octubre 2014)
- Plan de monitoreo de la ejecución-Resultados (Enero 2015)

CARE

- Descripción del Proyecto
- Plan de Trabajo (Enero-Diciembre) 2012 Dialoga
- Informe Anual Año-2 (Octubre 2011-(Setiembre 2012)
- Plan de trabajo (Enero-Setiembre) 2013 Dialoga
- Informe Final (Febrero 2011-Setiembre 2013)
- Final de Plan de Monitoreo: Fin de Proyecto. Resultados (Setiembre 2013) DIALOGA

CRS1

- Descripción del Proyecto
- Informe Final CMM1 (Febrero 2011 a Febrero 2014)
- Plan de Monitoreo Final (Setiembre 2011 a Enero 2014)
- Resumen anual (2012-2013) CMM 1

CRS2

- Descripción del Proyecto
- Evaluación Final (Enero 2012 a Noviembre 2014)
- Plan de Monitoreo (Setiembre 2012 a Setiembre 2014) -Diciembre 2014
- Informe final (Enero 2012 a Diciembre 2014) CMM 2

U.S. Agency for International Development
Av. La Encalada s/n, Santiago de Surco
Lima, Perú