EVALUACION DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE COORDINACION DE LA OFICINA NACIONAL DE DIALOGO DE LA PCM PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA POLITICA PÚBLICA:

# PRODIALOGO”

INFORME FINAL

# Abril- junio 2018

# Consultor: David Solano Cornejo

**Índice**

|  |  |
| --- | --- |
| Resumen Ejecutivo……………………………………………………………………… | 3 |
| Introducción……………………………………………………………………………….. | 5 |
| 1. Descripción de la intervención..……….……………………………….
 | 6 |
| 1. Alcances y objetivos de la evaluación.……………………………….
 | 7 |
| 1. Enfoque de la evaluación y métodos …………………………………
 | 8 |
| 1. Análisis de datos………………………………………………………………..
 | 9 |
| 1. Hallazgos…………………………………………………………………………

1. Pertinencia….…………………………………………………….. 102. Eficiencia …………………………………………………………... 123. Eficacia……………………………………………………………….. 144. Impacto………………………………………………………………. 195. Sostenibilidad…………………………………………………….. 22 | 10 |
| 1. Experiencias exitosas………………………………………………………………
 | 26 |
| 1. Lecciones aprendidas ……………………………………………………………
 | 31 |
| 1. Conclusión……………………………………………………………………………
 | 33 |
| 1. Recomendaciones…………………………………………………………………
 | 33 |
| Anexos ………………………………………………………………………………………………… Anexo 1: Matriz de investigación……………………………… 35 Anexo 2 Comparación OGC y ONDS PCM………………... 44 Anexo 3: Cuestionarios…………………………………………..... 46 Anexo 4: Personas entrevistadas …………………………….. 58 Anexo 5: Glosario de términos………………………………….. 61  | 35 |

**Resumen Ejecutivo**

Respondiendo a la problemática existente en esos momentos en el Perú, se crea la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) mediante el Decreto Supremo 106-2012-PCM. La ONDS introduce en la gestión de conflictos los siguientes principios:

* El enfoque de diálogo, presente en cada una de los enunciados de sus funciones
* La promoción de la paz como una cultura permanente
* Articulación de los sectores del Poder Ejecutivo y los otros niveles de Gobierno
* El Fortalecimiento de capacidades de los actores en diálogo y cultura de paz
* La estrategia de comunicación necesaria
* La promoción de los mecanismos de alerta temprana de los conflictos.

En función de todo ello, el objetivo de la evaluación del Proyecto ProDiálogo fue conocer si se ha cumplido con los resultados previstos en su diseño inicial, los cuales son:

* ONDS- PCM[[1]](#footnote-1) fortalece su rol rector en la prevención y gestión de conflictos y mejora sus capacidades para liderar un proceso multisectorial y multinivel para la construcción e implementación de una política pública que permita prevenir y gestionar adecuadamente a conflictividad.
* ONDS-PCM dirige y coordina la labor descentralizada de las unidades destinadas a profundizar la política de descentralización del Gobierno para la prevención y gestión del diálogo.

En ese sentido se analizó la pertinencia, la eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del Proyecto:

* En cuanto a la pertinencia, el Proyecto respondió a la necesidad del momento de fortalecer la gestión del diálogo y la cultura de paz.
* Sobre la eficiencia, el uso de recursos del proyecto ha sido adecuado y ha buscado generar rapidez en la atención de las necesidades e involucrar a los actores claves, pero ha tenido problemas en generar seguimiento a los acuerdos.
* Sobre la eficacia, los instrumentos generados han cumplido su función de generar los espacios para la cultura de paz y diálogo, así como la reducción de la conflictividad. La presencia de las Coordinaciones Regionales han generado una sensación de cercanía de PCM al público del interior del país, siendo las Mesas de Diálogo el instrumento que ha generado mayor involucramiento de los diversos públicos. Mención aparte merece la Revista Willaqniki, medio de difusión que contribuyó a posicionar la acción de PCM en la gestión de conflictos, pero ha sufrido un proceso que ha descontinuado su emisión, a pesar de sus resultados y su calidad como instrumento de sistematización.
* Respecto al impacto, el proyecto ha contribuido a lograr que la conflictividad a nivel nacional descienda en cuanto al número de casos y el nivel de violencia de las protestas. Asimismo, se nota una serie de impactos en los diversos actores que aportan a la asunción del diálogo como herramienta fundamental para la gestión de los conflictos.
* Sobre la sostenibilidad, los actores sociales manifiestan su certeza que PCM seguirá dando soporte a los procesos de diálogo, pero tienen serias dudas sobre la fortaleza institucional creada

Entre las principales lecciones aprendidas, podemos mencionar las siguientes como importantes en un proyecto que promueva el diálogo y la cultura de paz en el tratamiento de los conflictos:

1. Respetar el liderazgo del Estado
2. Sumar al trabajo del Estado
3. Incremento de las capacidades de los entes de cooperación internacional en temas de conflictos.
4. Lograr acuerdos
5. Atender lo humano junto con lo técnico
6. Atender rápidamente los conflictos
7. Empoderar a quienes se debe
8. Generar una organización multisectorial
9. Desarrollar procesos de largo plazo
10. Fortalecer la participación amplia
11. Incluir del enfoque de Género
12. Incluir en enfoque Intercultural
13. Priorizar la prevención
14. Desarrollar procesos de Seguimiento de acuerdos
15. Contar con información
16. No descuidar los intereses políticos
17. Desarrollar y fortalecer mecanismos de comunicación con actores sociales
18. Apoyar a la población para que pueda dialogar
19. Contar con metodología clara
20. Incorporar a Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales
21. Desarrollar y fortalecer mecanismos de comunicación con el público

**En conclusión,** el Proyecto ProDiálogo ha logrado su objetivo de contribuir a generar una cultura de paz a nivel nacional y generar capacidades. En ese sentido ha logrado desarrollar:

* Una estructura para atender conflictos
* Un posicionamiento favorable de PCM
* Un interés de los entes regionales y locales
* Una cultura de diálogo cada vez más acentuada

Existen capacidades claves que es necesario seguir trabajando, como el Sistema de Alerta Temprana y seguimiento, que ayudará a consolidar lo avanzado. De esto fundamentalmente depende la sostenibilidad de los procesos emprendidos. Sin embargo, se puede visualizar que aún falta trabajar algunos que permitan la sostenibilidad económica, social, ambiental e institucional. Esto lo sienten los actores y es necesario trabajar con ellos para que puedan sentirse seguros que el diálogo y la cultura de paz es una prioridad del Estado peruano.

**Introducción:**

Según PNUD, en el “Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de Desarrollo (2009), la evaluación es “… una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones”. Se centra en evaluar “la eficacia de la intervención, tomando en cuenta la pertinencia de la asistencia y las iniciativas del PNUD (estrategias, políticas, programas y proyectos diseñados para combatir la pobreza y apoyar los cambios deseables) respecto a los objetivos nacionales de desarrollo dentro de un determinado contexto nacional, regional o mundial”.

Pero una evaluación, como lo dice el mismo PNUD, no es una mera lista de chequeo. Es necesario conocer si en el primer momento, de la concepción del Proyecto, el diseño respondió a una demanda (implícita o explícita) de la sociedad peruana respecto a la gestión y prevención de conflictos. Pero asimismo, es necesario conocer si en este diseño se identificó adecuadamente los aspectos que, según Solano (2015)[[2]](#footnote-2), pueden generar cambios sostenibles por efecto de la intervención de un Proyecto, es decir si el proyecto es pertinente.

También es necesario evaluar si el manejo de los recursos (eficiencia) y las decisiones tomadas han sido importantes para lograr los resultados planteados (eficacia). Pero además, se debe evaluar si existen cambios importantes en el público objetivo (impacto) y conocer si se ha trabajado la base económica, social, ambiental e institucional para que los resultados alcanzados perduren en el tiempo (sostenibilidad).

El Proyecto ProDiálogo PCM- PNUD buscaba generar una cultura de diálogo y de paz en el Perú, en una etapa de nuestra historia de gran conflictividad. Para evaluar su acción, se generó una metodología no experimental, que buscaba generar información a partir de las percepciones de los actores que participaron en el proyecto. Esto obedece principalmente a no existir en el Proyecto información sistematizada sobre logros parciales del mismo.

Evaluar capacidades y cultura de diálogo no es sencillo, sin una línea de base. Por ello, se eligió conocer la forma como los actores han entendido esta cultura de paz y que tanto se sienten involucrados en el trabajo que PCM ha emprendido. Es por ello, que se ha entrevistado a 51 actores, entre nacionales y regionales, que han tenido contacto con los procesos de diálogo que ha emprendido PCM.

Toda esta información ha sido organizada para responder a preguntas que nos permitirán conocer la génesis del proyecto, la contribución a la realidad del Perú de ese momento, así como las expectativas del Estado y de PNUD sobre el mismo. Por otro lado, la presente evaluación busca conocer si se han logrado los resultados planteados en el proyecto, y si estos resultados se consideran sostenibles en el tiempo.

El objetivo de la evaluación no solo es mirar lo pasado, sino fundamentalmente poder aportar en los procesos futuros, a fin de seguir contribuyendo a generar la cultura de diálogo y paz que nuestro país necesita.

1. **Descripción de la intervención:**

Para la presente evaluación se ha tomado en cuenta la intervención de PCM en los espacios de diálogo a nivel nacional. Parte de la hipótesis que cuando el proyecto inició, PCM no tenía una plataforma de diálogo consolidada[[3]](#footnote-3). Es por ello, que se asume que los logros de PCM en el tema de diálogo, pueden ser atribuidos al Proyecto ProDiálogo, y para ellos han contado con el apoyo administrativo y técnico de PNUD.

Es por ello que los resultados muestran lo encontrado al final del proyecto, buscando explicar si los objetivos previstos al inicio han sido alcanzados o no, tratando de explicar las razones del resultado alcanzado. Para esta explicación, la evaluación se basa en las percepciones de los actores y las experiencias exitosas encontradas. Asimismo, se desarrollan lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros proyectos.

Para ello, ha sido necesario trabajar con el personal del PCM, Oficiales de Programa de PNUD, Coordinadores de otros proyectos PNUD, Comisionados Regionales de PCM y funcionarios de entidades relacionados con la problemática de los conflictos a nivel regional y local, como Defensoría, Gobiernos regionales y locales, ONGs y empresas.

Es necesario mencionar que para fines de evaluación se han encontrado las siguientes como las principales dificultades:

* El documento de proyecto es muy general y no desarrolla las propuestas específicas de cómo se lograrán los objetivos, que permitan evaluar un modelo específico de intervención.
* Si bien es cierto el proyecto habla de fortalecer las capacidades de diálogo, no existe una línea de base que permita evaluar, al final del Proyecto, el avance en las capacidades a formar.
* Ha existido muchos cambios de personal y ha sido difícil encontrar personas que conozcan el Proyecto desde su nacimiento.
* Los entrevistados no distinguen la diferencia entre el proyecto y la acción de PCM como institución.

Sin embargo, debemos mencionar que la acción de PCM en conflictos es un tema de actualidad en las Regiones, por lo cual los entrevistados están sumamente involucrados en el tema, aunque como dijimos no conocen el proyecto y su existencia.

Para darle solución a las dificultades se hizo lo siguiente:

* Se evaluó la intervención de PCM tomándola como equivalente a la acción del Proyecto.
* Se trabajó desde la percepción de los entrevistados, buscado que evalúen el trabajo de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo (antes Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad), asumiendo que se partió desde una base muy pequeña de trabajo el año 2013, que se inicia el Proyecto

Para evaluar el proyecto, se ha tenido la siguiente escala de llegada a personas que han sido entrevistadas, para recoger sus impresiones sobre el Proyecto

* 03 funcionarios de PCM, relacionados con los conflictos a nivel nacional
* 06 funcionarios PNUD
* 02 ex funcionarios de PCM, de la ONDS
* 05 Comisionados Regionales o Gestores Territoriales en forma directa
* 07 Comisionados Regionales en forma indirecta (Llenado de encuesta sobre sostenibilidad del Proyecto)
* 28 funcionarios de entidades públicas y privadas en Loreto, Abancay, Cusco y Moquegua.

Es necesario mencionar que la principal debilidad del diseño es que se basa fundamentalmente en la percepción de los representantes de los entes públicos nacionales y regionales que intervienen en los procesos de dialogo. Ha sido imposible encontrar documentación o sistematización que hable o distinga la acción del Proyecto respecto al trabajo de la ONDS.

1. **Alcances y objetivos de la evaluación:**

En función de todo ello, el objetivo de la evaluación del Proyecto ProDiálogo fue conocer si se ha cumplido con los resultados previstos en su diseño inicial, los cuales son:

* ONDS- PCM[[4]](#footnote-4) fortalece su rol rector en la prevención y gestión de conflictos y mejora sus capacidades para liderar un proceso multisectorial y multinivel para la construcción e implementación de una política pública que permita prevenir y gestionar adecuadamente a conflictividad.
* ONDS-PCM dirige y coordina la labor descentralizada de las unidades destinadas a profundizar la política de descentralización del Gobierno para la prevención y gestión del diálogo.

Además, es necesario recoger las principales lecciones aprendidas y experiencias exitosas del Proyecto, a fin que puedan ser tomadas en cuenta en el nuevo proyecto que se ha iniciado el año 2018.

Para ello, se ha trabajado con los funcionarios en Lima, y se ha visitado las Regiones de Loreto, Cusco, Apurímac y Moquegua, a fin de recoger las percepciones de los diversos acores, recoger las experiencias de diálogo acontecidas y poder concluir sobre cuál ha sido el aporte de PCM y PNUD para generar una cultura de diálogo en el país.

En cuanto a los criterios de evaluación, y en forma coherente con los Manuales de Evaluación de PNUD, se ha trabajado en función de los siguientes criterios de evaluación:

* Pertinencia: Evaluar qué instrumentos tenía el Estado como mecanismos para abordar procesos de diálogo, al crearse el proyecto, así como el contexto económico, institucional y social del momento de la creación del mismo. También se analiza como el proyecto se enmarcaba en el Programa País de PNUD, tratando de entender la complementariedad entre PNUD y PCM para el logro de los resultados. Se busca que la evaluación permita comprender también los cambios y la incorporación en su acción en los temas de género e interculturalidad.
* Eficiencia: Que tanto el uso de los recursos ha sido eficiente, generando una acción de calidad, entendiendo calidad como lograr los resultados esperados por los actores. También se busca conocer la complementariedad con otros Programas de PNUD, viendo como estos han aportado (en acción conjunta y fondos) y han aprendido en el proceso.
* Eficacia: Se busca conocer cuáles han sido los principales logros del Proyecto y si estos resultados responden a la razón de ser del mismo. Asimismo, conocer las principales alianzas que se han generado y si estos resultados han sido favorecidos o no por la gestión del Proyecto. También se buscará conocer cuál ha sido el aporte del Proyecto a la generación de capacidades de diálogo y la capacidad de coordinación de los entes que trabajan en procesos de gestión de conflictos.
* Impacto: Buscará responder a la necesidad de conocer que tanto ha cambiado las condiciones de diálogo en el campo y si se ha generado presencia sostenible. También conocer si las estructuras desarrolladas han permitido que los Gobiernos regionales y Locales se involucren sosteniblemente.
* Sostenibilidad: Permitirá conocer cuáles son los factores que explican la sostenibilidad o no del Proyecto y que tanto las estructuras creadas se podrán mantener en el tiempo. Además permitirá saber si los logros alcanzados podrán (en la percepción de los actores) continuar una vez que el proyecto haya terminado.

En función de ello, se entrevistó a actores regionales y nacionales (principalmente en PCM) a los cuales se plantearon entrevistas a semi profundidad, basados en las preguntas de evaluación que se contienen en los Términos de Referencia. Estas preguntas y los instrumentos de recojo de información se muestran en el **Anexo No. 1.**

1. **Enfoque de la evaluación y métodos:**

La evaluación se ha enfocado a través de una combinación de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias, nos sirvieron para rescatar la información relevante del proyecto que no está escrita (su nacimiento y la utilidad de los instrumentos generados). Por su parte las fuentes secundarias, se han usado para conocer las experiencias de diálogo, usando para ello documentos que han generado el Proyecto y la Revista Wilaqniki.

La información primaria se ha recolectado de tres formas:

* Entrevistas individuales, a funcionarios de PCM, Comisionados Regionales y algunos otros actores relevantes, como funcionarios regionales o aquellos actores que intervinieron en el nacimiento del Proyecto o que fueron parte del proyecto en el pasado.
* Focus group, en aquellos lugares donde existen grupos de trabajo consolidados (Abancay) o grupos en nacimiento (Iquitos), contando para ello con el hecho que se pueda compatibilizar las agendas de los invitados.
* Encuestas, para evaluar la percepción de sostenibilidad de lo avanzado.

La información secundaria se revisó para tomar notas relevantes que sirvan para sustentar los hallazgos. Para este fin se han revisado algunos documentos generados por el Proyecto o por PNUD, como libros que sistematizan intervenciones en espacios de diálogo y la Revista Willaqniki.

Se ha logrado que los funcionarios de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD) de PCM se involucren en la evaluación, así como los Comisionados Regionales de Diálogo. También se consiguió la contribución de funcionarios regionales ligados a la conflictividad.

Para poder cumplir con los principios éticos, se ha registrado la información en encuestas y se han grabado las entrevistas, pero solo si las personas estaban de acuerdo, y para ello se les preguntó antes de empezar si estaban de acuerdo con que se registre la entrevista en audio. Esta información es para uso del evaluador, y se citarán textualmente algunas afirmaciones que se consideren importantes para sustentar las afirmaciones vertidas en la evaluación.

El responsable de la evaluación buscó poner en práctica 25 años en evaluaciones y trabajo con información primaria y secundaria, mediante la capacidad de lograr que los entrevistados puedan aportar al trabajo realizado. Sin embargo, la principal limitación es el tiempo que se dispone para las entrevistas, no por parte del evaluador sino de los entrevistados, que a pesar su gran amabilidad, siempre disponen de tiempo limitado para resolver preguntas, situación que ha sido respetada en la evaluación.

1. **Análisis de datos:**

La información recolectada (primaria y secundaria) nos servirá para poder describir la acción y los resultados obtenidos en el Proyecto. La forma como se procesó o usó la información se muestra en el siguiente cuadro:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Información | Tipo de procesamiento | Uso en el informe | Limitaciones | Formas para superar las limitaciones |
| Primaria | Entrevistas | Grabación (si el entrevistado lo permitía)Sistematización de las entrevistas. | Usada para describir como se fue realizando la acción de PCM y el Proyecto para apoyar y liderar procesos de diálogo | Reflejan la visión particular del entrevistado | Cruce de los aspectos más saltantes con otros entre-vistados. |
| Focus group | Grabación (si el entrevistado lo permitía)Sistematización de las entrevistas. | Usada para obtener la información de los colectivos creados para abordar los procesos de diálogo | Refleja la visión según la realidad local, sin escalar esta visión al país | Cruce la información obtenida con otro grupos y entrevistados en diferentes lugares del país |
| Encuestas sobre sostenibilidad | Sistematización | Usada para hacer un análisis de visión de sostenibilidad | Refleja la sostenibilidad desde las opiniones de los entrevistados | Busca generar promedios. |
| Secundaria | Revisión de documentos del proyecto | Extracto de las principales ideas | Usado para visualizar la planificación del Proyecto y los temas priorizados durante su ejecución | Plantea ideas parciales en un determinado momento | Analizar la evolución de los procesos generados |
| Revisión de revistas y libros sobre experiencias de diálogo | Extracto de las principales ideas | Usados para identificar las experiencias en campo | Ideas parciales en un contexto específico | Ver similitudes y diferencias con otras experiencias |

1. **Hallazgos:**

En este acápite se presentarán los principales hallazgos de la investigación, respondiendo a las preguntas de la evaluación:

1. **Pertinencia:**

En la segunda mitad del primer decenio del Siglo XXI, el Perú se encontraba en una periodo de una convulsión social importante, la cual se traducía en una serie de conflictos socioambientales, destacando entre ellos el de Combayo (2006) y el llamado “Baguazo” (2009). Ante ello, el país buscaba un modelo que le permitiera afrontar estos temas en una forma institucionalizada.

Es por ello que en el año 2005 se crea la Oficina General de Gestión Social del Ministerio de Energía y Minas y al año siguiente (2006) la Comisión Multisectorial de Conflictos de PCM, en un intento de coordinar la acción del Estado en el tema. Asimismo, ese mismo año la Defensoría del Pueblo crea la Unidad de Conflictos, como un aporte de esta institución a la atención prioritaria de los conflictos para la paz social.

Sin embargo, el Estado seguía en la búsqueda del modelo adecuado. En el año 2010 PCM crea la Oficina de Gestión de Conflictos, en una primera acción para institucionalizar en la Presidencia del Consejo de Ministros la atención de los conflictos. Esta institucionalidad, ya en nuevo Gobierno, es probada durante el Conflicto de Conga, que cuesta la caída de dos Gabinetes, al parecer por la poca capacidad del Estado para reaccionar en forma eficiente.

Es por ello, que en esta búsqueda de una acción coordinada y que busque prevenir los conflictos, además de generar el diálogo como herramienta fundamental, se crea la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS), con funciones diferentes a su antecesora, la Oficina Gestión de Conflictos, tal como se muestra en el **Anexo No. 2**.

En ese momento, el PNUD ya había creado un Proyecto de Implementación Directa denominado “Prevención de Conflictos en el Uso de Recursos Naturales”, en cumplimiento de lo establecido en el Programa País de PNUD 2012-2016, que a la letra dice “El PNUD apoyará el fortalecimiento de capacidades para el diálogo, la prevención y gestión de conflictos…” (pp. 10).

**GRAFICO No. 1**

**LINEA DE TIEMPO: INSTITUCIONALIDAD RELACIONADA CON CONFLICTOS**

**EN EL PERU 2010-2017**

****

Elaboración Propia

Como puede verse en el Anexo No. 2, aunque aparentemente las funciones de la Oficina de Gestión de Conflictos de PCM y de la ONDS eran las mismas, existían algunas diferencias que figuraban en el diseño de esta última que es necesario resaltar:

* En el enfoque de diálogo, presente en cada una de los enunciados de sus funciones
* La promoción de la paz como una cultura permanente
* Articulación de los sectores del Poder Ejecutivo y los otros niveles de Gobierno
* El Fortalecimiento de capacidades de los actores en diálogo y cultura de paz
* La estrategia de comunicación necesaria
* La promoción de los mecanismos de alerta temprana de los conflictos.

Así, con la creación de la ONDS (con el nuevo énfasis de diálogo y cultura de paz) y la existencia del proyecto “Prevención de conflictos en el Uso de Recursos Naturales” , era necesario trabajar en dotar de capacidades a la nueva Oficina de PCM. Por ello, el Estado se interesó en rescatar un Proyecto que existía y que había sido formulado desde el 2008. Este Proyecto, tenía como principal finalidad implementar la ONDS, tal como se puede ver en sus objetivos:

* ONDS- PCM[[5]](#footnote-5) fortalece su rol rector en la prevención y gestión de conflictos y mejora sus capacidades para liderar un proceso multisectorial y multinivel para la construcción e implementación de una política pública que permita prevenir y gestionar adecuadamente a conflictividad.
* ONDS-PCM dirige y coordina la labor descentralizada de las unidades destinadas a profundizar la política de descentralización del Gobierno para la prevención y gestión del diálogo.

Es por ello que los fondos existentes en el proyecto, junto con las capacidades y la asesoría de PNUD tuvieron que ser dedicadas a implementar y darle una personalidad operativa a la ONDS. Así, el Proyecto contó con un trabajo rápido para su implementación por parte de PNUD (que tuvo que dedicar sus esfuerzos a fortalecer y dejar libertad de decisiones a PCM) y del mismo PCM.Los cambios específicos del proyecto se trataron de generar mediante los Planes Anuales.

* “La conflictividad se da porque el Estado no reacciona rápido (…) y el Proyecto nos permitió eso” (Dr. Vladimiro Huaroc- ex Alto Comisionado de la ONDS)
* “Tuvimos que subirnos al carro de ellos (PCM) y ver como los apoyábamos” (Luis Francisco Thais- Coordinador del Proyecto “Prevención de Conflictos en el Uso de Recursos Naturales”)

Podemos decir entonces que el Proyecto fue pertinente para PCM, por el momento y la necesidad del momento, y para PNUD, porque le permitió cumplir con su Programa País y fortalecer sus propias capacidades en la gestión de conflictos.

1. **Eficiencia:**

Según la Norma ISO 9000, la calidad se define como la capacidad de un producto (o acción) que cumple los requisitos necesarios para la satisfacción de los usuarios. En ese sentido, se rescató de los entrevistados las principales características que debía tener un Proyecto que buscaba generar una cultura de diálogo en el Perú. Las tres características más importantes han sido las siguientes:

1. Rapidez en la intervención
2. Involucramiento de los entes claves
3. Atención a los acuerdos

Si evaluamos la calidad de lo ofrecido por el Proyecto en función de estos tres elementos de calidad, podemos concluir lo siguiente:

1. **Rapidez en la intervención:** En este tema existe diferentes percepciones. Desde el punto de vista de PCM, el proyecto ha dado una mayor rapidez en la intervención de la que tendría si dependiera de los procesos administrativos del Estado. A nivel de las regiones, el único lugar donde se ha tenido una queja respecto a la rapidez ha sido en Loreto, que sienten que por las propias características geográficas y de comunicación, los conflictos no han sido atendidos con la rapidez que es necesario[[6]](#footnote-6).

*“No sabíamos que existía un fondo de PNUD (…) (sic) Eso debería hacer que cuando estalle un conflicto debería haber presencia de PCM máximo en 48 horas, pero no es así”* (Marco Arellano, Gobierno Regional de Loreto)

En el resto de Regiones donde se levantó información primaria, existe la percepción entre los entrevistados en las regiones que la presencia de los Comisionados Regionales ha agilizado la presencia de PCM, pues permite que el Gobierno Central tenga una representatividad local y regional que permite generar espacios de diálogo, con la sensación que los entes nacionales van a estar enterados de los acuerdos.

1. **Involucramiento de los entes claves:** En este sentido, el trabajo de los Comisionados Regionales ha contribuido a generar plataformas interinstitucionales de trabajo. En todos los entes entrevistados han destacado el trabajo de coordinación que desarrolla PCM a través de la estructura regional que se ha generado. También se destaca (sobre todo en la selva) el aporte económico para involucrar a los líderes nativos para los cuales es difícil la movilización a lugares donde se desarrollan las Mesas de Diálogo. Sin embargo, es necesario mencionar que los representes entrevistados en la Región Loreto (en consenso) han manifestado el temor que, en el afán de coordinación e inclusión se termine empoderando líderes que no son representativos.
2. **Atención a los acuerdos:** Considerado el gran problema del trabajo de gestión de conflictos. Existe la percepción que no existe de los entes nacionales (sobre todo) el interés de dar cumplimiento a los acuerdos. Ello se debe a que no se pudo consolidar el Sistema Nacional de Prevención y Atención de conflictos.

“*Un país como el nuestro necesita un sistema articulador (…) si no es así, nadie obliga a los sectores a atender los acuerdos”* (Vladimiro Huaroc- Ex Alto Comisionado de la ONDS).

En este punto, los representantes entrevistados en en Loreto y Apurímac, manifestaron su percepción que los problemas aún son atendidos desde Lima, pues las Mesas de Diálogo son presididas por funcionarios que llegan de los Ministerios, muchas veces sin reuniones previas que permitan que la inmersión en los problemas tenga la profundidad requerida, afectando la calidad de las Mesas y sus acuerdos.

Por otro lado, el hecho que el Proyecto se haya trabajado con PNUD ha aportado a la calidad de lo ofrecido. El Proyecto “Prevención de Conflictos en el Uso de Recursos Naturales” ha aportado en la rapidez (financiando viajes urgentes) y en el involucramiento de entes claves (solventando los gastos de participación en las mesas de diálogo), así como también a la calidad de las Mesas de Diálogo, aportando con expertos que puedan asesorar a las mismas. También ha tenido un aporte en la atención a los acuerdos, aunque en forma indirecta, pues han sido ente muy activo en desarrollar espacios de intercambio entre actores nacionales y también con entes internacionales, para dar a conocer lo fundamental en articulación y atención interinstitucional.

1. **Eficacia:**

Entendiendo la eficacia como lo define el Convenio de Diversidad Biológica, es decir como la capacidad de una acción o un proyecto de cumplir los fines para lo que fue creado, es necesario recordar la razón de ser y el enfoque de la ONDS.

La razón de ser de la acción de la ONDS se resumía en tres pilares fundamentales:

1. **Nueva relación empresa- comunidad,** promoviendo la asunción responsable de la Responsabilidad Social Empresarial y las Relaciones Comunitarias
2. **Nueva relación estado-empresa,** mejorando capacidades del Estado en diálogo y fiscalización
3. **Nueva relación estado- sociedad,** mejorando la prevención, siendo interlocutor válido y mejorando las capacidades de los Gobiernos Regionales y Locales

Para ello, la ONDS asumió “el desafío de instaurar el diálogo como la vía privilegiada para prevenir y solucionar diferencias, controversias y conflictos” (Willaqniki No.1, diciembre 2012). Así, la ONDS “participa activamente ejerciendo labores de facilitación o mediación, según sea el caso, en la creación y el funcionamiento de mesas de negociación, comisiones de trabajo y otras instancias y mecanismos que involucran a los actores del conflicto” (Willaqniki No. 1, diciembre 2012).

En función esta estrategia, los principales instrumentos que desarrolló ONDS, con el apoyo del Proyecto PNUD, fueron los que se muestran en el Cuadro No.1, donde además se analiza su eficacia y sus posibilidades de mejora:

* Contratación de profesionales que hagan las veces de Comisionados Regionales
* Mesas de diálogo
* Mesas Técnicas
* Mesas de Desarrollo
* Revista Willaqniki
* Publicaciones y guías

**CUADRO No. 1: INSTRUMENTOS DE LA ONDS Y APOYO DE PRODIALOGO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Instrumento | Definición | Percepción de eficacia | Situaciones que aún se puede mejorar | Apoyo de ProDiálogo y de PNUD |
| Comisionados Regionales | Especialistas del proyecto contratados para apoyar a que la PCM esté presente en las diferentes Regiones.  | Los actores regionales tienen una buena imagen de la presencia de Coordinadores Regionales. Las razones de ello son en primer lugar la cercanía de PCM a través de ellos y el perfil de los Comisionados (personas de la zona o con conocimiento de la zona). | Los actores Regionales sienten que el poder de decisión de los Comisionados es muy limitado, ya que los conflictos se trabajan desde Lima. Otro tema a mejorar en la PCM son los contratos, que muchas veces no se renuevan a tiempo.  | Pago de las remuneraciones (según cálculo en un principio era el 80% del personal). |
| Mesas de diálogo | Instrumentos que permiten desarrollar un proceso que ayude a la creación de un clima de confianza entre los principales actores que intervienen en un conflicto, con el fin arribar a acuerdos mutuamente beneficiosos. No sólo se trata de un espacio de diálogo sino fundamentalmente de negociación. | Se perciben como buenos espacios para generar consensos. Se reconoce la presencia de PCM como catalizador de acuerdos. Se está dando lugar a una participación amplia y coordinada entre los entes locales. | Las Mesas de Diálogo aún son manejadas sectorialmente, con funcionarios que vienen desde Lima para las reuniones. No se percibe reuniones de coordinación de entidades sectoriales antes de las reuniones de las Mesas. Muchas veces se dirige las Mesas sin tener conocimiento pleno del tema a discutir.Se está trabajando en algunos lineamientos para poder definir en que casos se debe abrir una Mesa de Diálogo o cuando se debe recurrir a otros mecanismos como el diálogo bilateral o la solución sectorial. | Pago de las reunionesApoyo financiero a la movilización de los actoresAporte desde el proyecto “Prevención de conflictos” con expertos que asesoren las Mesas. |
| Mesas Técnicas | Espacios integrados fundamentalmente por técnicos y especialistas, que se reúnen para encontrar alternativas a los problemas que generaron un conflicto o son fuente potencial del mismo. | No existen muchos registros recientes de Mesas Técnicas. | No se activan regularmente |  No se ha encontrado evidencia sobre cuál es el apoyo específico brindado |
| Instrumento | Definición | Percepción de eficacia | Situaciones que aún se puede mejorar | Apoyo de ProDiálogo y de PNUD |
| Mesas de Desarrollo | Espacio que cuenta con la participación de autoridades políticas y funcionarios públicos, líderes y dirigentes sociales, así como profesionales y técnicos de distintas especialidades. Su objetivo es estudiar la problemática de una determinada localidad, población o ámbito, discutir las soluciones apropiadas y canalizar las inversiones o programas del Estado, así como los aportes de una empresa hacia la zona. | No se tienen registros de Mesas de Desarrollo vigentes | Los Comisionados están enfocando las Mesas de Diálogo de tal manera de usar la misma composición para hacer también las veces de Mesas de Desarrollo | No se ha encontrado evidencia sobre cuál es el apoyo específico brindado |
| Revista Willaqniki | Instrumento de difusión de los conceptos sobre gestión y prevención de conflictos que se manejaban en la ONDS y en PCM. Asimismo, proporciona una estadística oficial sobre los conflictos y su estado. También incluía la posición del Gobierno sobre ciertos temas ligados a la gestión de conflictos | Permitió posicionar la acción y los conceptos de PCM en el púbico objetivo y la opinión pública. Además, permitió conocer la percepción de PCM sobre los principales conflictos en el Perú y alcanzar la estadística del Estado sobre conflictos, complementando los datos alcanzados por Defensoría del Pueblo. Hasta el día de hoy puede consultarse por medios virtuales. Entre el año 2012- 2016 se publicaron 49 números. Se volvió a publicar el 2018, con un solo número hasta la fecha | Se descontinuó su emisión. El 2018 se ha lanzado un solo número.  | Financiamiento de la publicación |
| Publicaciones y Guías | Instrumentos que sistematizan o brindan directivas sobre los procesos de diálogo | Permitió dar a conocer el trabajo realizado u orientar la acción de los sectores en diálogo | Mayor difusión de las publicaciones. | Financiamiento de la publicación |

Siendo la propuesta de la ONDS en su momento pionera en la gestión del Estado peruano, ya que se trataba no solo de atender los problemas sino de generar una cultura de diálogo, su trabajo se dedicó a desarrollar las capacidades para el diálogo, esto en concordancia con el Objetivo 1 del proyecto ProDiálogo. En función de lo planteado, el análisis de las capacidades generadas es el siguiente:

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de capacidades** | **Como ha sido su desarrollo durante el Proyecto, en opinión de los entrevistados** |
| Financieras | La percepción de financiamiento por parte de ONDS y del proyecto PNUD solo se puede observar en Loreto, donde existió la experiencia de la Mesa de 04 cuencas, donde los representantes de las Comunidades Nativas fueron financiadas en su desplazamiento (y lo siguen siendo) por PCM. Esa misma percepción de apoyo con financiamiento no existe en otras regiones.  |
| Convocatoria | Existe la percepción unánime que desde el año 2013 (año en que se reconoce el inicio de la mayor participación de PCM) se ha fortalecido la capacidad de convocatoria para las Mesas y los espacios de diálogo. Esto será ampliado en el acápite de impacto. |
| Credibilidad | En la consideración de todos los entrevistados, la presencia de PCM ha mejorado la credibilidad de los espacios de diálogo. Aunque los Comisionados son percibidos como acompañantes de los procesos, por su limitada capacidad de decisión, su presencia hace sentir a los actores que se encuentra cerca de PCM y las discusiones van a llegar al Gobierno Central |
| Metodologías | Según los entrevistados, una de las grandes deudas del proyecto y de PCM. No existe una metodología escrita sobre cómo afrontar los conflictos, que surja de la experiencia existente. Si bien es cierto esta metodología no puede ser única y debe ser adaptada a cada espacio territorial, no se ha dado desde la ONDS (ni de la SGSD) algunas directivas y procedimientos a seguir. Existen iniciativas, como en Abancay, donde se están desarrollando metodologías propias |
| Legales | El déficit en lo legal es no haber podido concretar el Sistema Nacional de Alerta y Respuesta Temprana sobre Conflictos. Esto ha generado que los sectores no tengan un marco legal para estar obligado a seguir los acuerdos que nazcan de los procesos de diálogo, una de las principales debilidades de los procesos de prevención y gestión de conflictos en el país. |
| Equipamiento | Según la evidencia y la observación, el equipamiento brindado a las oficinas regionales ha sido básico, salvo algunos casos (por ejemplo Cusco) que cuentan con una camioneta. |
| Fortalecimiento de los temas de género en los espacios de diálogo | El proyecto no ha logrado introducir el enfoque de género en los espacios de diálogo, de tal manera de fortalecerlo y quea aporte a la sostenibilidad y la igualdad de derechos. La mayoría de participantes en las Mesas son hombres, así como los representantes de la sociedad civil. Asimismo, en los espacios de coordinación regional en los cuales se pudo participar, existe una preminencia masculina. |
| Fortalecimiento del espacio intercultural | Se ha logrado un trabajo intercultural aún en construcción como elemento para el éxito de los procesos de diálogo. Salvo algunos casos específicos (como en Loreto en las 4 cuencas y los esfuerzos que hacen en Apurímac), es necesario un trabajo sostenido en este tema y directivas al respecto. |
| Comunicación entre actores | Los Comisionados Regionales cuentan con mecanismos de comunicación, en base a reportes. Estos se han convertido en el mecanismo de comunicación entre los actores regionales y el Gobierno Central, convirtiéndose en un mecanismo de alerta temprana en la práctica. |
| Generación de alianzas | En función de las entrevistas y la observación, se puede concluir que se han generado alianzas regionales importantes, y procesos de trabajo conjunto. Sin embargo, en pocas ocasiones se ha podido encontrar alianzas que han sido oficializadas, como el caso de Abancay que existe un acuerdo firmado entre entes que intervienen en los procesos de diálogo, y que está en camino a convertirse a una Ordenanza Regional. |

Consideramos importante en la eficacia ampliar el análisis de dos enfoques importantes como son Género e interculturalidad:

**En el tema de género**, no han existido avances significativos. No existen registros de acciones para promover el trabajo con grupos de mujeres como parte de las Mesas de Diálogo, espacios que son fundamentalmente masculinos. Es más, entre los entrevistados (seleccionados por los mismos Comisionados) no se han identificado liderazgos femeninos importantes. No existe evidencia para afirmar (caso por caso) si la participación de la mujer daría resultados diferentes a los procesos de diálogo, pero la inclusión de la mujer aportaría con mensajes de igualdad, respeto a derechos adquiridos y puntos de vista diferentes, lo cual mejoraría las posibilidades de sostenibilidad de los acuerdos..

Sin embargo, podemos mencionar que entre los Comisionados Regionales, de 19 profesionales, 11 son varones y 08 son mujeres. Esto refleja una presencia femenina importante, aunque no llega a ser mayoritaria. En temas de diálogo, la visión femenina aportaría una visión distinta que permitiría aportar a la sostenibilidad de los procesos de diálogo.

**En el tema intercultural,**  la posición de PCM está manifestada en el Willaqniki No. 3 de febrero del 2013. Menciona que existen diversas “culturas de conflicto” que son formas de génesis y reacción ante el conflicto. Distingue la cultura andina y la cultura urbana. No hace un análisis del conflicto en la cultura amazónica.

Sin embargo, existen indicios que el factor intercultural fue manejado y tomado en cuenta por la ONDS. Una expresión de ello ha sido la contratación de profesionales locales como Comisionados Regionales, donde la mayoría de ellos manejan idiomas como el quechua y las costumbres ancestrales andinas. Asimismo, la asunción de algunas tradiciones como el pago a la tierra al empezar las reuniones. El tema se está trabajando en función de cada realidad específica, sin existir una política interna al respecto.

*“(para el andino) hay una ley occidental que hay que respetar, pero también hay una ley andina (---) Si se concerta y se firma un papel, un acta, en nombre de los Apus, de la Madre Tierra, del Inti Tayta, eso los hace más responsables (…) No cumplir los acuerdos es más decepcionante para ellos (…) El Runa es quien dialoga, es quien concerta pensando que detrás de él hay madres y niños que esperan sus decisiones…”* (Mérida Inca Paulo, Gestora Territorial PCM en Abancay)

En función de los instrumentos y de las capacidades generadas, podemos decir que el Proyecto ha sido eficiente, aunque en forma parcial, si miramos sus objetivos y las oportunidades de mejora.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Objetivo** | **Cumplimiento** | **Obstáculos o temas a mejorar** |
| ONDS- PCM fortalece su rol rector en la prevención y gestión de conflictos y mejora sus capacidades para liderar un proceso multisectorial y multinivel para la construcción e implementación de una política pública que permita prevenir y gestionar adecuadamente a conflictividad | Según las metas planteadas y en base al Informe final del proyecto, se han implementado el 100% de las funciones de la SGSD (antes ONDS) y se han supervisado todos los conflictos que PCM ha identificado.  | El hecho que exista un nuevo Proyecto (que empezó el 2018) y que el personal de campo sea pagado por dicho proyecto, plantea la interrogante si en verdad PCM está comprometido con el tema, pues deja la duda si, en caso no existiera el Proyecto, la provisión de fondos y la adecuación de los procesos administrativos serían los adecuados para responder a la exigencia que representa atender conflictos en un país como el nuestro. |
| ONDS-PCM dirige y coordina la labor descentralizada de las unidades destinadas a profundizar la política de descentralización del Gobierno para la prevención y gestión del diálogo. | El Informe final del proyecto menciona que se han establecido 09 Unidades desconcentradas, que a su vez promueven espacios de diálogo regional y local. | Según los entrevistados (internos y externos a PCM, así como funcionarios de PNUD) no existe evidencia que los sectores profundicen esta política de descentralización en prevención y gestión del diálogo.  |

1. **Impacto:**

El trabajo realizado desde la ONDS con PNUD ha implicado la intervención en 69 espacios de diálogo multiactores, tal como se muestra en el Gráfico No. 2, y que ha sido elaborado por el Proyecto “Prevención de conflictos[[7]](#footnote-7)”. Como puede verse la acción se ha desarrollado en 20 de las 24 regiones del Perú, con intervenciones diversas como sistematización de resultados, seguimiento, atención y facilitación.

**GRAFICO No. 2**



*Fuente: Proyecto Prevención de conflictos. DIÁLOGO Y GOBERNANZA DE LOS RECURSOS NATURALES EN EL PERÚ: 24 avances representativos. Lima, 2016*.

Existen seis tipos de impacto que es necesario mencionar, y que han sido producto de este trabajo desconcentrado y coordinado entre PCM y PNUD:

1. Impactos en la reducción de los conflictos:

El trabajo de la ONDS y el proyecto ProDiálogo han generado como principal impacto la reducción de los conflictos, tal como deja ver la Defensoría del Pueblo en sus Informes, y como se muestra en el Gráfico No. 3.

**GRAFICO No. 3**



Fuente: Defensoría del Pueblo

1. Impacto en la forma de ver el diálogo como herramienta prioritaria de gestión de conflictos: Uno de los mayores impactos es la importancia que la sociedad civil y las autoridades están brindando al diálogo como herramienta para afrontar los desencuentros que existen en los diversos ámbitos. Dos muestras de ello pueden mencionarse:
	* Primero, las solicitudes de establecer mesas de diálogo que se reciben en PCM en cuanto problema existe.
	* Segundo, experiencias como la sucedida en Moquegua en abril de 2018, donde ante un conflicto alrededor de las tarifas de agua, se generó una Mesa de diálogo con las entidades locales, reorientando las protestas hacia la posibilidad de discutir en forma técnica las posibles soluciones. Otra experiencia es la de Abancay, donde las entidades regionales han constituido un espacio de trabajo, afrontando los problemas en forma anticipada mediante el diálogo. Estos casos serán ampliados en el acápite de experiencias exitosas.

*“Es impresionante como ahora las instituciones solicitan Mesas de Diálogo cuando surge un problema, eso no ocurría antes” (Luis Francisco Thais- Coordinador Proyecto Prevención de conflictos)*

*“Nos solicitan tantas mesas de diálogo que deberíamos tener acuerdos sobre cuándo se pueden instalar y cuando no es aconsejable” (Javier Lam- SGSD PCM)*

1. Impacto en PNUD como ente supranacional y que puede ayudar a dar continuidad a lo avanzado, más allá de los cambios políticos. La intervención en ProDiálogo ha permitido fortalecer, consolidar y posicionar a PNUD como un actor relevante en el tema, fortaleciendo capacidades técnicas internas en PNUD y generando casuística a observar por otras Oficinas de PNUD a nivel de América Latina. Esto ha ayudado a dar continuidad de lo trabajado, a pesar de los cambios de gobierno.
2. Impacto en la organizaciones de la sociedad civil: Se está generalizando la idea que las organizaciones de la sociedad civil vean las mesas de diálogo como espacios donde pueden dar a conocer sus puntos de vista, y para ello se ha generado una cultura de elegir a sus representantes, que son respetados y apoyados en los procesos de diálogo en los que intervienen.
3. Impacto en los Gobiernos regionales y locales: Se está trabajando en involucrar a los Gobiernos Regionales y Locales en priorizar los procesos de diálogo como herramientas para gestión de conflictos, pero se tiene una respuesta disímil. En el caso de los Gobiernos Regionales tienen Oficinas de Diálogo (como Loreto) o un funcionario de alto nivel encargado del tema (como Apurímac), pero aún se hace necesario trabajar en la institucionalización del tema en su estructura. En el caso de los Gobiernos Locales, las visitas realizadas y la literatura revisada no muestra mucho impacto en la mejora institucional de estos entes para el diálogo.
4. Impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible: los resultados de los procesos de diálogo y la cultura de paz, aporta en forma indirecta a todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero en forma directa ha aportado al ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) y el ODS 17 (alianzas para lograr resultados). La reducción de los conflictos, el fortalecimiento de capacidades y los espacios de trabajo interinstitucional son prueba de este impacto
5. **Sostenibilidad:**

En este acápite mostramos la percepción de los actores respecto a que tan sostenible es todo lo avanzado. Para ello, se planteó un cuestionario para medir la percepción de cómo lo avanzado podría mantenerse en el tiempo. Se dividieron los factores en 04 temas:

* Sostenibilidad económica (4 indicadores): referido a la provisión de fondos futuros para mantener los procesos de diálogo.
* Sostenibilidad social (10 indicadores): que busca analizar que tanto los actores sociales se han adueñado de la propuesta de diálogo
* Sostenibilidad ambiental (05 indicadores): que se refiere a que tanto las decisiones pueden generar polarización de la población o si los espacios pueden ser usado en otros temas como gestión de riesgos.
* Sostenibilidad institucional (13 indicadores): analiza si se cuenta con las instituciones fuertes y los mecanismos institucionales para que se mantenga lo avanzado.

Cada indicador (32 en total) planteado como afirmación debía ser clasificado según el nivel de acuerdo de la persona que contesta:

* Nivel 1: Muy en desacuerdo
* Nivel 2: Desacuerdo moderado
* Nivel 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
* Nivel 4: Acuerdo moderado
* Nivel 5: Muy de acuerdo

Con estos datos se obtuvieron promedios por cada tema. Asimismo, las encuestas recogidas se dividieron en las obtenidas del público interno (funcionarios PCM y Comisionados Regionales) y externo (otras instituciones). El análisis consistirá en comparar cual es la percepción de sostenibilidad y si existe diferencia entre la visión interna y externa. Los resultados promedio se muestran en el Gráfico No. 4. Como podemos ver, existe una diferencia de percepción de sostenibilidad del público interno y externo:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tema | Interno | Externo |
| Económico | Refleja optimismo respecto al flujo de fondos futuros para atender los conflictos | Aunque su visión no es tan optimista, no refleja grandes dudas sobre la provisión futura de fondos por parte de PCM para atender los conflictos como es necesario |
| Social | Considera que existen evidencias para afirmar que el modelo de gestión del diálogo y cultura de paz ha calado en los actores sociales. | Hay dudas sobre la sostenibilidad social. No hay un consenso sobre la capacidad de los actores sociales de continuar con el modelo de diálogo si no existe presencia sostenida de PCM. |
| Ambiental | Consideran que lo trabajado no genera problemas de enfrentamiento ni atenta contra la paz social | Aunque su visión no es tan optimista, hay acuerdo que lo trabajado no genera polarización en la población |
| Institucional | Considera que la institucionalidad está preparada para los futuros retos | No considera que haya aún una institucionalidad fuerte y sostenible para abordar los trabajos futuros |

Esto implica que para los actores internos y externos la visión de sostenibilidad no es similar, ni en el financiamiento, ni en el empoderamiento social, ni en lo ambiental ni en lo institucional.

**GRAFICO No. 4: ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD**

Para tener un análisis más adecuado, veremos cada aspecto por cada tema. Por ejemplo, en los temas económicos, ambos grupos confían que los fondos para mantener los espacios de diálogo seguirán disponibles. Esto nos dice que las personas asumen que esto ya es un tema de trabajo permanente del Gobierno, sea cual sea.

**GRAFICO No. 5: ANALISIS DE ASPECTOS DE SOSTENIBILIDAD ECONOMICA**

En el caso de los factores sociales, en ambos grupos hay una percepción que hay amplia participación y que los procesos contribuyen al desarrollo, lo cual muestra una confianza en lo que se está realizando. Pero hay serias dudas en lo que respecta a los mecanismos de participación y su claridad, así como la aceptación y la asunción de la utilidad para el desarrollo de los procesos emprendidos.

**GRAFICO No. 6: ANALISIS DE ASPECTOS DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL**

En lo que respecta a temas ambientales destaca el hecho que las personas externas sientan que los espacios trabajados pueden contribuir para otras necesidades como la Gestión de Riesgos. Además, que las decisiones tomadas no generan tensión social.

**GRAFICO No. 7. ANALISIS DE FACTORES DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL**

Y en lo que respecta a lo institucional, hay un desfase marcado entre la visión interna y externa. Por ejemplo, el público interno opina que hay una organización clara, pero los entes externos discrepan de ello. También sucede lo mismo en la existencia de métodos de corrección de problemas, la oportunidad de atención de los problemas y los compromisos de los entes regionales, locales y de la sociedad civil.

**GRAFICO No.8: ANALISIS DE LOS FACTORES DE SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL**

 En resumen, podemos decir que las imágenes de sostenibilidad interna y externa no son coherentes entre sí. El público externo decide por lo que ve y al parecer su percepción sobre la atención de sus problemas no es de la mejor. Es necesario asumir estas diferencias y atenderlas, pues el éxito de los procesos de diálogo depende precisamente de esas personas.

1. **Experiencias exitosas**

Se han rescatado experiencias exitosas, que han ayudado a visualizar el trabajo que hizo la ONDS con el apoyo de PNUD. Para elegirla como experiencias exitosas se han contemplado los siguientes criterios

* Implican trabajo multisectorial
* Implican trabajo con la población
* Han llegado a acuerdos a ser implementados
* Priorizan el diálogo como herramienta
1. **Cuatro cuencas y la interculturalidad[[8]](#footnote-8):**

La Comisión Multisectorial de Desarrollo es un espacio de diálogo y participación ciudadana que busca proponer la ejecución de proyectos de desarrollo e inversión pública y privada. Se da en el espacio que conforman las cuencas del Pastaza, Corrientes, Tigres y Marañón se asientan mayoritariamente los pueblos indígenas Achuar, Kichwa , Urarinas y Kukama-Kukamiria, los cuales han tenido que enfrentar el efecto que la presencia de las empresas petroleras en la zona ha generado en su estilo de vida.

A 40 años de contaminación petrolera en sus territorios, la FECONACO, FECONAT, FEDIQUEP y ACODECOSPAT conforman la plataforma “Pueblos Indígenas Amazónicos Unidos en Defensa de sus Territorios”(PUINAMUDT), espacio que los agrupará desde ese momento por la defensa de sus territorios . Así, después de varias visitas a la PCM, el Congreso y otras instancias, se consigue finalmente la creación, en junio del 2012, de la Comisión Multisectorial (RS N° 200-2012-PCM) para abordar la problemática social y ambiental que envuelve a las cuencas de estos ríos. Para poder dar cumplimiento a las demandas se conformaron dos grupos de trabajo: el Grupo de Trabajo Ambiental, coordinado por el MINAM; y el Grupo de Trabajo Social, encabezado por el MIDIS.

La Comisión Multisectorial avanzó en la realización de monitoreos ambientales, pero los resultados no satisficieron a las organizaciones indígenas, quienes señalaron que, para participar en la consulta previa para la licitación del lote 192, requieren que se resuelvan cinco condiciones: remediación ambiental, titulación de tierras, saneamiento de agua potable, compensación por el uso de tierras e indemnización. En ese contexto, durante la reunión plenaria de la Comisión Multisectorial celebrada el 1ro de octubre del 2013, con la presencia de funcionarios públicos de alto nivel así como de las federaciones indígenas FEDIQUEP, FECONAT, FECONACO y ACODECOSPAT, se acordó la conformación de la Comisión Multisectorial para el “Desarrollo en las cuencas del Pastaza, Tigre, Corrientes y Marañón, del departamento de Loreto”.

La Comisión fue creada mediante Resolución Suprema N°119-2014-PCM. Para cumplir con sus propósitos, se planteó alcanzar los siguientes objetivos:

* Elaborar una propuesta de Desarrollo Integral con la participación de las comunidades indígenas que incluya los planes y medidas de corto y mediano plazo, que permitan mejorar las condiciones sociales y ambientales de las poblaciones asentadas en las cuatro cuencas.
* Proponer medidas de implementación de programas sociales y el acceso a servicios públicos tales como saneamiento, electrificación, entre otros, para las comunidades indígenas de las cuatro cuencas.
* Proponer alternativas ambientales necesarias en las cuatro cuencas.
* Elaborar una propuesta de titulación y saneamiento de los derechos de posesión y propiedad de las comunidades indígenas ubicadas en las cuatro cuencas.

Los acuerdos firmados el 10 de marzo del 2015 fueron los siguientes:

* 65 plantas de tratamiento en otras tantas Comunidades Nativas (CCNN)
* Instalación de agua potable
* Monitoreo de la calidad de agua
* Estudios toxicológicos y epidemiológicos - Plan Integral de Salud
* Diagnóstico local con plan de vida
* Proyectos productivos e Implementación de PIPs
* Fortalecimiento de la Educación Intercultural y Bilingüe
* Remediación y fiscalización ambiental
* Reconocimiento, saneamiento legal y titulación de CCNN
* Participación ciudadana y consulta previa de Lote 92
1. **Moquegua y Quellaveco[[9]](#footnote-9):**

En mayo de 2010, la Junta de usuarios de Moquegua y el Frente de Defensa de los Intereses de Moquegua (FEDIP) anunciaron un paro de 24 horas convocado para el 3 de junio, como forma de protesta por la firma de un acuerdo que se dio entre el Gobierno Regional, el Proyecto Especial Regional Pasto Grande (PERPG) y la empresa. Según este acuerdo, el PERPG cedía parte de sus reservas de agua al proyecto minero a cambio de la construcción de la represa Umalso. Este acuerdo fue declarado nulo por el Gobierno Regional.

Entre las limitantes que afectaron los acuerdos y desacuerdos entre la empresa y la comunidad, los más importantes son:

* Acuerdos poco participativos.
* La desconfianza generada por la poco satisfactoria experiencia por parte de la población en relación con las actividades mineras realizadas por la empresa Southern Perú.

Fue en este contexto que se hizo necesario crear un espacio articulador que permitiera la participación democrática de todos los actores, asegurando igualdad de condiciones para la participación y en la toma de decisiones, solucionando los conflictos de la manera más justa tanto para la sociedad civil como para el sector privado. Es así que se crea la Mesa de Diálogo de Moquegua (MDM) con Resolución Ministerial Nº 66-2012-PCM

La MDM tuvo tres objetivos, los cuales fueron acordados por consenso e incorporados en el reglamento durante las primeras sesiones de la Mesa de Diálogo:

* Identificar y consensuar los mecanismos necesarios para garantizar el abastecimiento y el uso óptimo de los recursos hídricos de uso poblacional, agropecuario y minero, siempre en relación con el proyecto minero.
* Identificar y consensuar los mecanismos necesarios para garantizar el cumplimiento y la vigilancia de los compromisos ambientales, en general aquellas medidas de mitigación asociadas con la ejecución del proyecto minero.
* Identificar y consensuar proyectos de desarrollo sostenible en el ámbito del departamento de Moquegua para lograr el aporte de la compañía minera dentro de su política de responsabilidad social.

Luego de un proceso de 22 sesiones durante 16 meses y el funcionamiento de tres grupos de trabajo, la Comisión arribó a los siguientes acuerdos:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. de acuerdos | Campo | Detalles relevantes |
| 08 acuerdos | Uso y aprovechamiento del recurso hídrico. | * No se usará aguas subterráneas y se mantendrá el compromiso de cerrar los pozos que ya habían sido abiertos en la zona de Chilota.
* La empresa no usará las aguas reservadas para el proyecto Pasto Grande, y usará solo los excedentes del río Vizcachas y agua del río Titire como fuente principal de abastecimiento.
* La empresa se compromete a entregar determinada cantidad de metros cúbicos para el proyecto Pasto Grande. Para esto, se comprometió a construir una presa en el río Vizcachas con capacidad de hasta 60 millones de metros cúbicos, la construcción de un sistema de almacenamiento en el Río Asana para 2.5 millones de metros cúbicos, así como el estudio de la construcción de una represa durante el primer año de la etapa de operación de la mina.
 |
| 02 acuerdos | Monitoreo y aseguramiento de la calidad de agua | * La empresa se ha comprometido a realizar estudios microbiológicos y biológicos a las aguas del río Millune, afluente del Asana.
 |
| 08 acuerdos | Impacto ambiental de manera directa | * Evaluarán la viabilidad de una variante de carretera, para evitar que los ruidos afecten a determinadas comunidades.
* AngloAmerican Quellaveco asumió compromisos que conciernen al registro, conservación y protección de la biodiversidad, flora y fauna de la región.
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 04 acuerdos | Gestión e inversión social de la empresa | * La constitución del Fondo de Desarrollo de Moquegua.
* El aporte por responsabilidad social de la empresa llegará a un monto de S/. 1,000 millones,
* La inversión de los S/. 350 millones se realizará durante los cuatro años de construcción de la mina.
* La contratación del 80% de la mano de obra no calificada local.
 |
| 04 acuerdos | Seguimiento | * Creación de un Comité de Monitoreo Participativo y del Comité de Vigilancia, así como mejorar al alternativas al Plan de Cierre de la mina de acuerdo con las sugerencias que puedan sugir
 |

**c. Apurímac, la interinstitucionalidad y la interculturalidad[[10]](#footnote-10):**

Apurímac es en la actualidad una de las regiones con mayor conflictividad. Para graficar esto podemos mencionar que en el Reporte de Conflictos de Defensoría de Abril 2018 es el departamento que ocupa en tercer lugar en conflictividad y para la SGSD es, junto con Loreto, el departamento que en el 2017 tuvo mayor cantidad de alerta urgentes (conflictos de alto nivel de riesgo).

En ese sentido, la presencia y el trabajo de la SGSD en Apurímac ha desembocado en un trabajo multi institucional que ha dado lugar a la conformación del denominado “Equipo Interinstitucional de Gestión Social Apurímac”, que ha sido creado mediante el Acta firmada el 16 de enero del 2018. En esta Acta se menciona que la finalidad del Equipo es la gestión social en la Región, mediante mecanismos de diálogo, prevención, seguimiento y resolución de conflictos.

Las entidades integrantes de este grupo son las siguientes:

* Gobierno Regional de Apurímac
* Región Policial Apurímac
* Oficina Defensorial de Apurímac
* Ministerio del Interior
* PCM- SGSD

Entre las primeras tareas que ha desarrollado el Equipo Interinstitucional es la definición de un diagnóstico y clasificación de los posibles conflictos en la Región. Con esta información, se está realizando un proceso de diálogo con los actores sociales para abordar estos temas antes que se conviertan en conflictos. Esto procesos obliga a las instituciones de la sociedad civil y comunidades a elegir a sus representantes ante estos espacios de diálogo.

Es de destacar el trabajo intercultural que se hace en este Grupo, que respeta mucho las tradiciones de los interlocutores, con un trabajo en quechua, respetando su cosmovisión y realizando ceremonias ancestrales como el pago a la tierra antes de toda reunión, lo cual facilita la comunicación con los diversos grupos sociales.

d. **Espacios de prevención:**

**En la Región Cusco**, con el liderazgo de la SGSD ha generado un espacio permanente de coordinación con los subprefectos de todas las provincias de Cusco, contando además con el concurso de la Prefectura de Cusco, la Defensoría del Pueblo, la Oficina de Gobierno Interior y la Policía.

Este espacio sirve para poder detectar en forma temprana los conflictos que van surgiendo en diversos espacios, como los ambientales y políticos. No está oficializado.

**En la Región Loreto,** se está conformando un grupo de coordinación e conflictos, que está conformado por las siguientes instituciones:

* Gobierno Regional de Loreto
* Ministerio del Interior
* DIRESA
* SUNAFIL
* Fiscalía de prevención del delito
* MINAM
* Dirección de Saneamiento Físico Legal de la Propiedad Agraria (DISAFILPA) MINAGRI
* Programa Nacional de saneamiento Rural

El objetivo del grupo es trabajar para la gestión de los conflictos, pero también prevenirlos mediante la asunción de los principales problemas que tienen las poblaciones rurales, que fundamentalmente son de saneamiento de tierras, así como agua y saneamiento. El espacio no ha sido oficializado.

1. **Moquegua y el conflicto por la tarifa de agua[[11]](#footnote-11):**

Desde enero 2018 existía un descontento en la población moqueguana por el incremento en la tarifa de provisión de agua potable. Esta situación movilizó a los entes que agrupan a diversas instituciones (Frentes de Defensa) que en abril del mismo año llama a un paro que generó paralización del tránsito en la Panamericana Sur. Todo esto a pesar que, en concordancia con su procedimiento de participación, SUNASS había hecho la respectiva audiencia para presentar el aumento tarifario.

Ante el silencio de SUNASS sobre el tema, se genera un Frente Unitario para desarrollar las protestas respectivas. Ante esto, la SGSD con OTASS y la Defensoría convocan a los Frentes de Defensa a un proceso de diálogo, que fue rápidamente aceptado.

En este proceso de diálogo, los Frentes de Defensa plantearon técnicamente sus observaciones al incremento tarifario. Además, plantearon sus observaciones a los resultados de la audiencia realizada por SUNASS; pues según planteaban no estaba en el marco de los propios procedimientos de esta institución, razón por la cual había una denuncia contra los resultados de dicha Audiencia.

Luego del proceso de diálogo, los Frentes de Defensa llaman a un paro como presión para que SUNASS responda a los requerimientos. Sin embargo, SUNASS llega a responder dando a OTASS la libertad de llegar a acuerdos. Asimismo, otros acuerdos importantes han sido acordar un proceso de trabajo para discutir técnicamente el incremento hasta diciembre de 2018, fecha para la cual está programado llevar a cabo dicha elevación de tarifa, en función de los acuerdos alcanzados.

1. **Lecciones aprendidas para Proyectos que desarrollen la priorización del diálogo y la cultura de paz como herramientas prioritarias para la gestión de conflictos:**
2. **Liderazgo del Estado:** Para los diferentes actores, es importante que el liderazgo de la solución de los problemas provenga del Gobierno Nacional, como fue en este caso PCM. Esto se debe a que no solo asegura la relación con el más alto nivel del Gobierno Central, sino que genera la confianza de una atención multisectorial. En este sentido, la presencia de los Comisionados Regionales aporta mucho, pues generan la sensación de cercanía de la institución.
3. **Suma al trabajo del Estado:** En esta certeza que el Estado es quien debe liderar y desarrollar los procesos, es importante que los diversos aportes técnicos y financieros abonen a estas definiciones que se hagan desde el Gobierno. Es decir, aportar a la agenda oficial y fortalecida por la acción de los entes internacionales.
4. **Fortalecimiento interno de PNUD:** Otro factor a tomar en cuenta en el éxito de los procesos ha sido el fortalecimiento al interior de PNUD de las capacidades y la experiencia (anterior al proyecto, amplio y global) para trabajar en temas de conflictos, fortalecimiento que ha sido técnico y también administrativo.
5. **Lograr acuerdos:** Es fundamental que todo proceso desarrolle los esfuerzos necesarios para lograr acuerdos, que permitan seguir trabajando sobre esa base hacia soluciones sostenibles. Ningún proceso debe terminar sin la asunción de acuerdos firmados.
6. **Atención de lo humano junto con lo técnico:** Cada vez es más importante que se preste atención a las preocupaciones más sencillas de las personas potencialmente afectadas. No todo consiste solo en generar ingresos o permitir la inversión, factores importantes en el modelo económico actual. La asunción de acuerdos y la paz social se va a dar en tanto y cuanto los actores sociales sientan que sus temas de desarrollo personal y familiar está siendo atendidos y no postergados en aras del crecimiento económico.
7. **Atención rápida:** Los actores regionales entrevistados sienten que los problemas son más fáciles de ser solucionados si la atención es rápida. Si se diluye la intervención, el problema crece hasta convertirse en conflictos difíciles de manejar. Esto implica una flexibilidad de los procesos administrativos que permita al personal de PCM constituirse en la zona de los problemas con mucha rapidez (24 o 48 horas)
8. **Empoderar a quienes se debe:** Uno de los secretos para que los procesos sean exitosos es trabajar con líderes que aseguren la asunción de acuerdos respetados por los distintos actores. Existen métodos como el empleado en Abancay donde se pide que cada Comunidad designe a sus interlocutores. Como manifestaron actores entrevistados en Loreto, el peor error en que se puede incurrir es empoderar a líderes que no representan a ningún grupo, solo por su belicosidad, capacidad de llegada a PCM o posicionamiento mediático.
9. **Organización multisectorial:** La participación de varios sectores o instituciones es una situación que facilita el diálogo, pues los interlocutores sienten que los problemas que puedan surgir serán atendidos. En este sentido, es un gran aporte de PCM el hecho de poder convocar a los actores.
10. **Procesos de largo plazo:** Todo proceso de asunción de compromisos requiere largo plazo y un apoyo institucional constante. Es necesario consolidar la idea que cada proceso tiene su propio ritmo de maduración que es necesario conocer y respetar.
11. **Participación amplia:** Un criterio importante para lograr resultados sostenibles es tener la más amplia participación, con la mayor cantidad de actores, para recoger la mayor cantidad de puntos de vista que ayuden a arribar a soluciones sostenibles.
12. **Fortalecimiento del enfoque de Género:** El aporte de las mujeres en los procesos de diálogo es importante, tanto que desarrollen su labor como funcionarias encargadas por el Estado, por un proyecto o como representantes de la sociedad civil. El aporte femenino permite conocer puntos de vista diferentes para contribuir al logro de mejores resultados en los procesos de . Es necesario desarrollar un trabajo sostenido e indicadores en ese sentido.
13. **Fortalecimiento del enfoque Intercultural:** Se hace necesario conocer, asumir y respetar las costumbres locales, las manifestaciones locales, la cosmogonía e inclusive el idioma local. Esto acerca posiciones, pues en la cultura andina y amazónica existen principios de colaboración, de buen vivir, de no mentir, que ayudan a lograr los resultados esperados en los procesos de diálogo.
14. **Prevención:** Los conflictos tienen un proceso de evolución que es necesario conocer y anticipar. Es por ello que los procesos de prevención debe tener tanto o más importancia que los diálogos una vez que ha estallado el conflicto.
15. **Seguimiento de acuerdos:** El tema del cual no existen registros y que generan las mayores quejas de las poblaciones diversas y a todo nivel. Existen casos de conflictos que se han reactivado por el incumplimiento de los acuerdos.
16. **Contar con información:** Uno de los temas que los entes regionales consideran como una contribución al éxito de un proceso de diálogo es la obtención de la información de las situación económica, social, política, ambiental, etc de la zona de trabajo antes de dirigir una Mesa de Diálogo. Manifiestan que muchas veces llegan personas de Lima a manejar los conflictos y no cuentan con la información requerida, lo cual genera problemas en los procesos.
17. **No descuidar los intereses políticos:** Una situación que un proceso de diálogo no puede descuidar es el hecho que en la actualidad muchos actores tienen intereses políticos, con el fin de ser electos en futuros comicios. Ese es un tema que debe tomarse en cuenta y encontrar las herramientas para aprovecharlo para el bien del proceso.
18. **Mecanismos de comunicación con actores sociales:** Es importante que los entes que lideran los procesos generan mecanismos de comunicación de avances con la población y otros actores sociales, pues son los chismes o información sin confirmar los que generan dudas y entorpecen los procesos.
19. **Apoyo a la población para que pueda dialogar:** Tal como manifestó el representante del Gobierno Regional de Moquegua, es necesario dotar a los representantes de los actores sociales locales de los conocimientos técnicos para que puedan opinar y ayudar en la construcción de consensos.
20. **Metodología clara:** Es necesario tener una metodología clara de cómo asumir los conflictos, que genere claridad respecto a temas como en qué etapa hay que intervenir, qué hacer en cada etapa, qué tipo de actores hay que convocar, cuando abrir un Mesa de Diálogo, etc. Esto ayudará a tener criterios compartido por todos los funcionarios de PCM y facilitará el trabajo en cuestión de conflictos.
21. **Incorporar a Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales:** es necesario lograr que los Gobiernos Regionales y Locales se comprometan con los procesos de diálogo. Dada la cercanía de estos a la población local, si los mensajes de estos son contrarios a los procesos de diálogo pueden hacer fracasar los mismos.
22. **Mecanismos de comunicación con el público:** Espacios de comunicación como Willaqniki o la página web logran no solo posicionar el trabajo, sino dan la percepción de la importancia del trabajo que se realiza en el Proyecto y posiciona a la entidad pública encargada, en este caso PCM. Además, sirven para sistematizar lo avanzado a fin de ser usado en procesos posteriores.

**VIII. Conclusión:**

El Proyecto ProDiálogo ha logrado su objetivo de aportar en la generación de una cultura de paz a nivel nacional y el fortalecimiento de capacidades. En ese sentido ha logrado generar:

* Una estructura para atender conflictos
* Un posicionamiento favorable de PCM
* Un interés de los entes regionales y locales
* Una cultura de diálogo cada vez más acentuada

Existen capacidades claves que es necesario seguir trabajando, como el Sistema de Alerta Temprana y seguimiento, que ayudará a consolidar lo avanzado. De esto fundamentalmente depende la sostenibilidad de los procesos emprendidos. Sin embargo, se puede visualizar que aún falta trabajar algunos que permitan la sostenibilidad económica, social, ambiental e institucional. Esto lo sienten los actores y es necesario trabajar con ellos para que puedan sentirse seguros que el diálogo y la cultura de paz es una prioridad del Estado peruano y se sientan seguros ante ello.

**IX. Recomendaciones:**

* Es importante que los nuevos proyectos, sobre todo en lo que respecta a fortalecimiento de capacidades, cuenten con una línea de base que se pueda comparar con los resultados finales.
* Es necesario que la administración del proyecto tenga la flexibilidad para adaptarse a los procesos que la gestión de procesos de diálogo necesita.
* Los conflictos debe ser atendidos en forma rápida con personal que pueda tomar decisiones. Para ello, existen dos caminos: o empoderar la toma de decisiones de los Comisionados Regionales, o flexibilizar la administración de tal manera que las personas indicadas puedan constituirse a la zona de trabajo inclusive en horas de darse una alerta.
* En este sentido, es necesario trabajar en los Mecanismos de Alerta Temprana. Para ello, es necesario incorporar a otros actores usando las plataformas interinstitucionales que se están generando (como Moquegua o Loreto) y trabajar para que los sectores también colaboren con ello.
* Es necesario continuar con procesos de difusión y de sistematización como Willaqniki. Esto ayuda mucho a generar conocimiento y posicionamiento.
* Para consolidar los procesos, es necesario lograr y asegurar el seguimiento de los acuerdos por los sectores. Esto consolida los procesos y reduce el riesgo de generar un reavivamiento de los conflictos.

**ANEXO 1**

**MATRIZ DE INVESTIGACION**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Criterio | Preguntas de base | Preguntas que deben ir en los instrumentos | Metodología de recojo de información | Público a preguntar en las encuestas |
| Pertinencia | 1. ¿El problema abordado por el proyecto y las hipótesis aplicadas han sido planteadas de manera adecuada? Examine el efecto de cualquier hipótesis incorrecta o de cambios en el contexto sobre el logro de los resultados del proyecto recogidos en el Documento del Proyecto.
2. ¿Se recogen en el proyecto las prioridades del país?
3. ¿El proyecto cuenta con apropiación nacional? ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del sector nacional y los planes para el país?
4. ¿Se tuvo en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño del proyecto?
5. ¿Son los objetivos y resultados del proyecto o sus componentes claros, prácticos y factibles de realizar durante el tiempo estipulado para su ejecución?
6. ¿Los indicadores y metas del Marco de Resultados del proyecto, cumplen los criterios “SMART” (abreviatura en inglés de Específicos, ¿Cuantificables, Conseguibles, Relevantes y Sujetos a plazos)?
7. ¿Los mecanismos empleados por la Coordinación del Proyecto para informar de los cambios en la gestión adaptativa y comunicarlos al Comité Directivo del Proyecto han sido acertados?
8. ¿Se documenta y comparte las lecciones derivadas del proceso de gestión con los socios clave? ¿En qué grado están siendo internalizadas por éstos?
9. ¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas en otros proyectos relevantes?
10. ¿Se tocaron las cuestiones de género, interculturalidad, inclusión y generacional relevantes en el diseño del proyecto? ¿Cómo el proyecto ha contribuido en estos aspectos?
11. ¿Ofrecen las herramientas de seguimiento y evaluación del proyecto la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporados a ellos?
 | ¿Cómo el Proyecto se relaciona con el Programa País de PNUD?¿Cómo se complementan los diversos proyectos de PNUD?¿Cómo nació el proyecto y cómo recogió la realidad y las prioridades nacionales de ese momento?¿Cómo participaron los grupos interesados en el diseño del Proyecto?¿Son los objetivos claros y operativos?¿Qué proyectos anteriores se tomaron en cuenta para el diseño?¿Qué cambios se hicieron en el Proyecto durante su desarrollo?¿Cómo se hicieron los cambios? ¿cómo se coordinaron con otros actores?¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con los actores?¿Se documentan los cambios del Proyecto?¿Cómo se incorporaron los temas transversales como género e interculturalidad?¿Cómo se hace el seguimiento del Proyecto? | Revisión de informaciónEntrevistas | Representante Residente PNUDFuncionarios de PNUD que participaron desde el principioFuncionarios de PCM que participaronDirección del proyectoCoordinadores regionales |
| Eficacia | 1. El progreso del proyecto hasta el momento, ¿ha generado efectos de desarrollo beneficiosos o podría catalizarlos en el futuro (por ejemplo, en términos de generación de ingresos, igualdad de género y empoderamiento de la mujer, mejoras en la gobernabilidad, trabajo con jóvenes y adolescentes, etc.) de manera que puedan proponerse como buenas prácticas?
2. ¿Se ha gestionado de manera eficaz el proyecto tal y como se recoge en el Documento del Proyecto? ¿Se han realizado cambios? ¿Son efectivos? ¿Están claras las responsabilidades y la cadena de mando? ¿Se tomaron las decisiones de forma transparente y en el momento adecuado? ¿Qué recomendaciones de mejora daría?
3. ¿Ha sido eficaz la participación de las entidades que integran el Comité Directivo o Junta del Proyecto?
4. ¿Se han dado demoras en la puesta en marcha e implementación del proyecto?, identificar sus causas y examinar si ya se han resuelto.
5. ¿Están los procesos de planificación del trabajo basados en los resultados?
6. ¿Contó el proyecto con controles financieros adecuados, incluyendo una apropiada información y planificación, que permitan a la Coordinación tomar decisiones informadas relativas al presupuesto y que faciliten un flujo de fondos en tiempo y plazos adecuados?
7. ¿Hay logros adicionales que el proyecto ha conseguido que permiten apoyar la sostenibilidad de resultados?
8. Respecto a la comunicación interna del proyecto con las partes interesadas: ¿la comunicación ha sido regular y efectiva? ¿Hay partes interesadas importantes que se quedan fuera de los canales de comunicación? ¿Existen mecanismos de retroalimentación cuando se recibe la comunicación? ¿Contribuye la comunicación con las partes interesadas a que estas últimas tengan una mayor concienciación respecto a los resultados y actividades del proyecto, y a un mayor compromiso en la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del mismo?
9. ¿Se han establecido canales de comunicación adecuados para expresar el progreso del proyecto y el impacto público deseado (por ejemplo, ¿hay presencia en la Web?)? ¿Llevó a cabo el proyecto campañas de comunicación y sensibilización pública adecuadas?
10. ¿Las herramientas de seguimiento y evaluación son suficientes? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?
11. ¿Ha desarrollado y forjado el proyecto las alianzas adecuadas, tanto con las partes interesadas directas como con otros agentes tangenciales?
12. ¿Cómo percibe la población y principales stakeholders los enfoques, logros, implementación y estrategia del proyecto?
13. ¿Existen áreas importantes del proyecto que requieren atención, recomendar aspectos para su mejora?
14. ¿Qué barreras encuentra para el proyecto hasta su finalización que puedan afectar el logro de los objetivos?
 | ¿Cuáles son los principales logros del proyecto en su consideración?¿Considera que el proyecto ha cumplido los fines para los cuales fue creado?¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido el Proyecto?¿Considera que la organización del proyecto ha sido la mejor?¿Cómo califica usted la acción del Comité Directivo del Proyecto?¿Cómo ha sido y a través de qué canales se ha desarrollado la comunicación con los grupos externos al Proyecto?¿Cuáles considera que han sido las principales alianzas que ha desarrollado el proyecto?¿Considera que el proyecto ha sido gestionado en forma adecuada en lo operativo y financiero?¿Cómo calificaría usted el nivel (alto- medio- bajo) en qué el proyecto ayudó a generar las siguientes capacidades?* Financieras
* De organización
* Capacidad de convocatoria
* Credibilidad
* Metodologías
* Legales
* Equipamiento
 | Entrevistas | Representante residente de PNUDCoordinador de ProyectoPersonal de PCM relacionadoCoordinadores regionalesEntidades involucradas (defensoría, MINAM, MINAM, Gobiernos regionales, otros)Entidades de sociedad civil involucradas |
| Eficiencia | 1. ¿Se ha garantizado la calidad de la ejecución por parte de las agencias en la implementación y áreas de mejora recomendadas?
2. ¿Se ha garantizado la calidad del apoyo proporcionado por cada agencia? ¿Qué áreas de mejora recomendaría?
3. ¿En qué medida los productos o la asistencia de las agencias implementadoras han contribuido a los efectos?
4. ¿Cómo ha sido la gestión financiera del proyecto? Con especial referencia a la rentabilidad de las intervenciones.
5. ¿Cuáles han sido los cambios producidos en las asignaciones de fondos como resultado de revisiones presupuestarias? ¿Dichas revisiones han sido apropiadas y relevantes?
6. ¿Las herramientas de seguimiento y evaluación usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables?
7. ¿Se asignan recursos suficientes para el seguimiento y evaluación? ¿Se usan estos recursos eficientemente?
 | ¿Qué criterios cree usted que muestran la calidad de lo ofrecido por el Proyecto en función de los problemas encontrados?¿Qué valor agregado ha proporcionado el hecho que sea Naciones Unidas quien haya tomado el Proyecto?¿Cuál ha sido el aporte de otras agencias y otros proyectos a el proyecto Prodiálogo?¿Considera que las inversiones desarrolladas por el proyecto han sido oportunas y los recursos han sido bien usados?¿Qué tan buena ha sido la labor de seguimiento y evaluación del proyecto?¿Cómo las inversiones del proyecto ha complementado su acción institucional y cómo ustedes han complementado al Proyecto? | Entrevistas | Representante residente de PNUDCoordinador de ProyectoPersonal de PCM relacionadoCoordinadores regionalesEntidades involucradas (defensoría, MINAM, MINAM, Gobiernos regionales, otros)Entidades de sociedad civil involucradas |
| Impacto | 1. ¿Qué cambios se han identificado en relación a la línea de base planteada?
2. ¿Cuáles son los principales cambios producidos entre las instituciones involucradas en el proyecto?
3. ¿Es posible identificar cambios en relación a la interacción entre los diversos actores involucrados en el proyecto? ¿Se identifican nuevos espacios de interacción? ¿Qué resultados se han generado?
4. Al final del proyecto, ¿qué mejoras se han dado en favor de los grupos identificados como beneficiarios del proyecto?
5. ¿Cuáles son los principales cambios que pueden identificarse entre los beneficiarios del proyecto?
6. ¿Cómo se vincula estas intervenciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
 | ¿Qué aporte ha dado e proyecto a la gestión y prevención de conflictos en su institución?¿Qué cambios considera se han producido en los Gobiernos regionales y locales involucrados en la gestión y prevención de conflictos?¿Qué nuevos espacios de interacción para la gestión y prevención de conflictos se han generado?¿Qué beneficios se han generado en los actores de la sociedad civil?De los 17 ODS ¿cuáles han sido fortalecidos con el Proyecto? | Entrevistas | Representante residente de PNUDCoordinador de ProyectoPersonal de PCM relacionadoCoordinadores regionalesEntidades involucradas (defensoría, MINAM, MINAM, Gobiernos regionales, otros)Entidades de sociedad civil involucradas |
| Sostenibilidad | 1. ¿Qué factores se identifican que podrían contribuir a la sostenibilidad y/o replicar o escalar la experiencia?
2. ¿Los riesgos identificados y reportados en los Informes Anuales y los módulos de seguimiento de las diversas agencias son los más importantes? ¿Son adecuadas y están actualizadas las valoraciones de riesgo? Explicar por qué.
3. ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de propiedad e implicación de las partes interesadas (incluyendo el de los gobiernos y otras partes interesadas) sea insuficiente para sostener los resultados/beneficios del proyecto?
4. ¿Presentan los marcos legales, las políticas, las estructuras y los procesos de gobernabilidad riesgos que puedan poner en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto? Al evaluar este parámetro, es preciso tener en cuenta también si están instalados los sistemas/mecanismos requeridos para la rendición de cuentas, la transparencia y los conocimientos técnicos.
5. ¿Hay algún riesgo medioambiental que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Qué relación tienen los resultados propuestos con la vulnerabilidad de la población ante fenómenos climáticos? Si aplica, ¿Qué relación tiene la sostenibilidad de los logros con las afectaciones sufridas por el Fenómeno de El Niño?
6. ¿Son conscientes las diversas partes interesadas clave de que les interesa que los beneficios del proyecto sigan fluyendo? ¿Tienen el público y/o las partes interesadas un nivel de concienciación suficiente para apoyar los objetivos a largo plazo del proyecto?
7. ¿Documenta el/la consultor/a las lecciones aprendidas de manera continuada? ¿Se comparten/transfieren a los agentes adecuados que estén en posición de aplicarlas y potencialmente, reproducirlas y/o expandirlas en el futuro?

 ¿Se han generado nuevas alianzas con otras intervenciones que no estaban previstas al inicio del proyecto?  ¿Apoyan los gobiernos locales y nacionales los objetivos del proyecto? ¿Siguen teniendo un papel activo en la toma de decisiones del proyecto que contribuya a una ejecución eficiente y efectiva del mismo? ¿Hasta qué punto ha contribuido la implicación y la sensibilización pública en el progreso realizado hacia el logro de los objetivos del proyecto?  | ¿Cuáles son los factores más importantes que explican la sostenibilidad o no del Proyecto?¿Los marcos legales favorecen la sostenibilidad?¿Considera que los actores relevantes se han empoderado de lo que ha generado el Proyecto? ¿Qué alianzas considera las más importantes que ha generado el Proyecto? | EntrevistasInstrumento ad-hoc (cuestionario No. 5) | Representante Residente de PNUDCoordinador de Proyecto ProDialogo y de otros proyectos PNUDPersonal de PCM relacionadoComisionados regionalesEntidades involucradas (defensoría, MINAM, MINAM, Gobiernos regionales, otros)Entidades de sociedad civil involucradas |

**ANEXO No. 2**

**COMPARACION CONCEPTO Y FUNCIONES**

**ONDS Y SGSD**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Item | De la Oficina de Gestión de Conflictos Sociales (DS 010-2010-PCM) | De la Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad (ONDS) (DS 106-2012-PCM) |
| Definición | La Oficina de Gestión de Conflictos Sociales es el órgano especializado que depende jerárquicamente del Presidente del Consejo de Ministros, encargado de dirigir el proceso de gestión de conflictos sociales en todos los niveles de gobierno y en el ámbito del territorio nacional, así como de evaluar los resultados de dicha gestión de conflictos sociales. | La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad es el órgano especializado que depende jerárquicamente del Presidente del Consejo de Ministros, encargado de dirigir en el ámbito de sus competencias, el proceso de diálogo con los diversos actores sociales, representantes de instituciones privadas y funcionarios públicos, con el objeto de prevenir controversias, diferencias y conflictos sociales y contribuir a su solución.La Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad articula la labor de los sectores del Poder Ejecutivo y de otros niveles de Gobierno en la prevención y gestión de las controversias, diferencias y conflictos sociales. Facilita la mediación y/o negociación para la solución de las controversias, diferencias y conflictos. |
| Funciones | * Diseñar, formular y proponer lineamientos y estrategias para realizar acciones de prevención, gestión y resolución de conflictos sociales en los tres niveles de Gobierno
* Diseñar, implementar y conducir los mecanismos de gestión de información para los conflictos sociales, a nivel nacional;
* Diseñar e implementar programas de fortalecimiento de capacidades en materias de prevención, gestión y resolución de conflictos sociales, dirigido a los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Sectores del Poder Ejecutivo, coordinando con las áreas competentes para su implementación;
* Propiciar la participación de instancias de concertación de la sociedad civil para la gestión de conflictos sociales;
* Establecer una red de comunicación conformada por líderes de opinión regionales y locales comprometidos con la gobernabilidad democrática;
* Realizar investigaciones y estudios específicos que apoye las mejores decisiones en prevención y gestión de conflictos sociales.
* Asesorar a la Alta Dirección en temas de mediación y concertación, así como recomendar los supuestos y formas de intervención de la Presidencia del Consejo de Ministros;
* Diseñar y proponer mecanismos de coordinación y articulación con las Entidades Públicas, en todos los niveles de Gobierno, así como con los actores de la sociedad civil que se requieran, a efectos de prevenir o resolver conflictos sociales.
* Otras funciones que le sean encomendadas por el Presidente del Consejo de Ministros.
 | * Proponer lineamientos y estrategias de diálogo, mediación y negociación, para la prevención, gestión y solución de controversias, y conflictos sociales en el ámbito de su competencia.
* Participar en la mediación y negociación de controversias, diferencias y conflictos sociales para los que sea requerido por los sectores e instancias de gobierno.
* Promover una cultura de paz, de promoción y respeto a los derechos humanos y demás valores democráticos, a través del diálogo para la sostenibilidad y la defensa del estado de derecho;
* Implementar con los diversos niveles de Gobierno, los mecanismos de alerta temprana y prevención de controversias, diferencias y conflictos con el propósito de promover el diálogo como mecanismo de solución, dentro de un marco de coordinación, participación y respeto de competencias;
* Coordinar con todas las entidades del Poder Ejecutivo y de los Gobiernos Regionales y Locales, la debida atención del proceso de diálogo, mediación y negociación la solución de controversias y conflictos sociales.
* Articular con los diferentes sectores de gobierno estrategias de comunicaciones, destinadas a la prevención de conflictos sociales.
* Requerir a todas las entidades públicas información en materia de conflictos sociales en el ámbito de su competencia, para su sistematización y análisis;
* Desarrollar y difundir metodologías para la prevención y mejor gestión de las controversias, diferencias y conflictos sociales;
* Contribuir a la generación de capacidades de diálogo, mediación y negociación, para la prevención y gestión de las controversias, diferencias y conflictos sociales
* Promover y realizar investigaciones y estudios para la promoción del diálogo y la prevención y gestión de controversias, diferencias y conflictos sociales, pudiendo convocar a grupos de expertos en la materia
 |

**ANEXO No. 3: CUESTIONARIOS**

**CUESTIONARIO No. 1**

**REPRESENTANTE RESIDENTE PNUD**

**Pertinencia:**

1. ¿Cómo el Proyecto se relaciona con el Programa País de PNUD?
2. ¿Cómo se complementan los diversos proyectos de PNUD?

**Eficacia**

1. ¿Cuáles son los principales logros del proyecto en su consideración?
2. ¿Considera que el proyecto ha cumplido los fines para los cuales fue creado?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido el Proyecto?

**Eficiencia:**

1. ¿Qué criterios cree usted que muestran la calidad de lo ofrecido por el Proyecto en función de los problemas encontrados?

**Impacto:**

1. ¿Qué aporte ha dado el proyecto a la gestión y prevención de conflictos en su institución?

**Sostenibilidad:**

1. ¿Cuáles son los factores más importantes que explican la sostenibilidad o no del Proyecto?

**CUESTIONARIO No. 2**

**COORDINADOR DEL PROYECTO “PREVENCION DE CONFLICTOS EN EL USO DE RECURSOS NATURALES”**

**Pertinencia:**

1. ¿Cómo el Proyecto se relaciona con el Programa País de PNUD?
2. ¿Cómo se complementan los diversos proyectos de PNUD?
3. ¿Cómo nació el proyecto y cómo recogió la realidad y las prioridades nacionales de ese momento?
4. ¿Cómo participaron los grupos interesados en el diseño del Proyecto?
5. ¿Son los objetivos claros y operativos?
6. ¿Qué proyectos anteriores se tomaron en cuenta para el diseño?
7. ¿Qué cambios se hicieron en el Proyecto durante su desarrollo?
8. ¿Cómo se hicieron los cambios? ¿cómo se coordinaron con otros actores?
9. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con los actores?
10. ¿Se documentan los cambios del Proyecto?
11. ¿Cómo se incorporaron los temas transversales como género e interculturalidad?
12. ¿Cómo se hace el seguimiento del Proyecto?

**Eficacia**

1. ¿Cuáles son los principales logros del proyecto en su consideración?
2. ¿Considera que el proyecto ha cumplido los fines para los cuales fue creado?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido el Proyecto?
4. ¿Cuáles considera que han sido las principales alianzas que ha desarrollado el proyecto?
5. ¿Considera que el proyecto ha sido gestionado en forma adecuada en lo operativo y financiero?
6. ¿Cómo calificaría usted el nivel (alto- medio- bajo) en qué el proyecto ayudó a generar las siguientes capacidades?
* Financieras
* De organización
* Capacidad de convocatoria
* Credibilidad
* Metodologías
* Legales
* Equipamiento

**Eficiencia:**

1. ¿Qué criterios cree usted que muestran la calidad de lo ofrecido por el Proyecto en función de los problemas encontrados?
2. ¿Qué valor agregado ha proporcionado el hecho que sea Naciones Unidas quien haya tomado el Proyecto?
3. ¿Cuál ha sido el aporte de otras agencias y otros proyectos a el proyecto Prodiálogo?
4. ¿Considera que las inversiones desarrolladas por el proyecto han sido oportunas y los recursos han sido bien usados?
5. ¿Qué tan buena ha sido la labor de seguimiento y evaluación del proyecto?
6. ¿Cómo las inversiones del proyecto ha complementado su acción institucional y cómo ustedes han complementado al Proyecto?

**Impacto:**

1. ¿Qué aporte ha dado el proyecto a la gestión y prevención de conflictos en su institución?
2. ¿Qué cambios considera se han producido en los Gobiernos regionales y locales involucrados en la gestión y prevención de conflictos?
3. ¿Qué nuevos espacios de interacción para la gestión y prevención de conflictos se han generado?
4. ¿Qué beneficios se han generado en los actores de la sociedad civil?
5. De los 17 ODS ¿cuáles han sido fortalecidos con el Proyecto?

**Sostenibilidad:**

1. ¿Cuáles son los factores más importantes que explican la sostenibilidad o no del Proyecto?
2. ¿Los marcos legales favorecen la sostenibilidad?
3. ¿Considera que los actores relevantes se han empoderado de lo que ha generado el Proyecto?
4. ¿Qué alianzas considera las más importantes que ha generado el Proyecto?

**CUESTIONARIO No. 4**

**COMISIONADOS REGIONALES**

**Eficacia**

1. ¿Cuáles son los principales logros del proyecto en su consideración?
2. ¿Considera que el proyecto ha cumplido los fines para los cuales fue creado?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido el Proyecto?
4. ¿Cómo calificaría usted el nivel (alto- medio- bajo) en qué el proyecto ayudó a generar las siguientes capacidades?
* Financieras
* De organización
* Capacidad de convocatoria
* Credibilidad
* Metodologías
* Legales
* Equipamiento

**Eficiencia:**

1. ¿Qué criterios cree usted que muestran la calidad de lo ofrecido por el Proyecto en función de los problemas encontrados?

**Impacto:**

1. ¿Qué aporte ha dado el proyecto a la gestión y prevención de conflictos en su institución?
2. ¿Qué cambios considera se han producido en los Gobiernos regionales y locales involucrados en la gestión y prevención de conflictos?
3. ¿Qué nuevos espacios de interacción para la gestión y prevención de conflictos se han generado?

**Sostenibilidad:**

1. ¿Cuáles son los factores más importantes que explican la sostenibilidad o no del Proyecto?
2. ¿Considera que los actores relevantes se han empoderado de lo que ha generado el Proyecto? ¿Qué alianzas considera las más importantes que ha generado el Proyecto?

**CUESTIONARIO No. 5**

**ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD**

Este anexo contiene una metodología para evaluar la sostenibilidad de un proyecto antes de implementarlo. La misma se basa en la planteada por Solano (2009)[[12]](#footnote-12)

La metodología que proponemos parte de estas premisas:

* Los proyectos han de ser sostenibles, es decir, sus efectos y beneficios deben mantenerse en el tiempo. De no ser así, se corre el riesgo de una inversión improductiva, con acciones que duren solo mientras se disponga de recursos económicos. Si no se contara con las condiciones de sostenibilidad necesarias, las acciones se interrumpirán al terminarse los fondos.
* El propósito es revisar si el proyecto reúne las condiciones necesarias para ser sostenible. Una vez revisadas, se hacen los correctivos necesarios, a través de supuestos, objetivos o actividades, para reducir las condiciones que lo tornan insostenible.
* Se parte de un concepto esgrimido por la Cepal, el cual menciona que desarrollo sostenible es el que contempla el desarrollo económico, social, ambiental e institucional, incluyendo en este último lo tecnológico.

Los objetivos de la metodología son:

* Evaluar los factores que ayudan o impiden que una acción se convierta en sostenible.
* Explicitar cuáles son los elementos que debe incluir una estrategia de sostenibilidad.
* Ayudar a conocer qué elementos de la sostenibilidad deben evaluarse y mejorarse. En caso de existir factores no considerados, el análisis de sostenibilidad debe permitir su incorporación en el proyecto, sea a través de objetivos o actividades.
1. **Secuencia metodológica**

La metodología presenta diversos factores que evaluar en las cuatro dimensiones importantes de la sostenibilidad:

1. Aspectos económico-financieros

2. Aspectos sociales

3. Aspectos ambientales

4. Aspectos institucionales

La secuencia para aplicar la metodología y evaluar los factores es la siguiente:

**Primer paso**

Cada factor se evalúa de acuerdo con cinco niveles, en función de cómo esté considerado el aspecto en la propuesta:

Muy en desacuerdo

Desacuerdo moderado

Leve desacuerdo

Acuerdo moderado

Muy de acuerdo

Se marca «Muy de acuerdo» si la afirmación describe exactamente lo que sucede en el proyecto. Se marca «Muy en desacuerdo» cuando ella está completamente alejada de lo que sucede en la propuesta. Los niveles intermedios se marcan si no existe ninguna de estas situaciones extremas; por ejemplo, si estas se dan y no se han considerado en el proyecto, o si son aún implícitas y su exactitud depende del avance respectivo.

**Segundo paso**

Calificar cada respuesta según el siguiente puntaje:

Muy en desacuerdo = 1 punto

Desacuerdo moderado = 2 puntos

Leve desacuerdo = 3 puntos

Acuerdo moderado = 4 puntos

Muy de acuerdo = 5 puntos

**Tercer paso**

Se suma el puntaje de cada factor y se obtiene el promedio, para lo cual el total de los puntajes se divide entre el número de afirmaciones correspondientes a cada aspecto por evaluar y se restan las variables no aplicables. Por ejemplo, si en el aspecto económico-financiero (cuyo número de variables es 4) se obtienen 16 puntos, entonces el puntaje promedio es 4.00.

**Cuarto paso**

A continuación se presentan los resultados de cada aspecto en forma comprensible. Para ello, se colocan los resultados en un cuadrado (por ser cuatro los tipos de variables), donde cada vértice representa el puntaje total de cada aspecto. Por ejemplo, con los siguientes resultados en cada aspecto:

Aspectos económico-financieros = 3,66

Aspectos sociales = 3,4

Aspectos ambientales = 2,6

Aspectos institucionales = 3,0

El cuadrado quedaría como sigue:



Esta forma de presentar los resultados refleja rápidamente que la empresa tiene los mayores problemas en la definición e incorporación de variables de sostenibilidad ambiental. Además, el gráfico transmite rápidamente este concepto a los interlocutores claves externos e internos, así como a todos los entes y personas con intereses en la organización.

**Quinto paso**

Una vez obtenidos estos resultados, el siguiente paso es promover las mejoras en los aspectos en los que el proyecto está débil. Se tratará de tener un análisis del proyecto como un todo, sumando y promediando los puntajes obtenidos

1. **Matrices de trabajo**

 Aspectos económico-financieros

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Muy en desacuerdo | Desacuerdo moderado | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Acuerdo moderado | Muy de acuerdo |
| Existe evidencia que se mantendrá un flujo de fondos adecuado para continuar con el trabajo |  |  |  |  |  |
| El Estado asegura fuentes de financiamiento |  |  |  |  |  |
| Existen fondos para mantener los espacios de diálogo |  |  |  |  |  |
| Existen fondos para asegurar la participación de los diverso actores |  |  |  |  |  |

Aspectos sociales

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Muy en desacuerdo | Desacuerdo moderado | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Acuerdo moderado | Muy de acuerdo |
| Los actores están en capacidad de responder adecuadamente y articuladamente ante un conflicto real o potencial  |  |  |  |  |  |
| Los actores sienten que han participado en el armado y mejora de la propuesta |  |  |  |  |  |
| Los actores claves participan de los procesos |  |  |  |  |  |
| El público en general acepta la propuesta |  |  |  |  |  |
| Los actores consideran la propuesta importante para su desarrollo |  |  |  |  |  |
| Los actores saben cómo participar en procesos de diálogo |  |  |  |  |  |
| Existen mecanismos claros para canalizar los desacuerdos |  |  |  |  |  |
| Los procesos de diálogo generados han contribuido y seguirán aportando a mejorar la calidad de vida de la población |  |  |  |  |  |
| Existe compromiso claro de los actores |  |  |  |  |  |
| Existen liderazgos identificados y comprometidos |  |  |  |  |  |

Aspectos ambientales

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Muy en desacuerdo | Desacuerdo moderado | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Acuerdo moderado | Muy de acuerdo |
| No se generan actividades ni se toman decisiones que susciten tensiones entre la población |  |  |  |  |  |
| No se genera polarización de opiniones entre la población |  |  |  |  |  |
| Se cuenta con mecanismos para evitar posibles conflictos |  |  |  |  |  |
| Las propuestas y los espacios trabajados no son susceptibles a fracasar en caso de gestión de riesgos de desastres |  |  |  |  |  |
| Las decisiones tomadas respetan la potencialidad y limitación del uso del espacio |  |  |  |  |  |

Aspectos institucionales

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Muy en desacuerdo | Desacuerdo moderado | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Acuerdo moderado | Muy de acuerdo |
| El proyecto deja una organización y funciones claras para continuar con los procesos de diálogo |  |  |  |  |  |
| Se cuenta con personal suficiente en cantidad y calidad, para cubrir las tareas que demanden los procesos de diálogo |  |  |  |  |  |
| Las funciones de las Coordinaciones y los Comisionados de diálogo son claras para los involucrados |  |  |  |  |  |
| La institución tiene mensajes coherentes hacia afuera y hacia dentro del Proyecto |  |  |  |  |  |
| Se cuenta con los aliados necesarios y suficientes  |  |  |  |  |  |
| La alta dirección de PCM conoce y está comprometida explícitamente con la propuesta |  |  |  |  |  |
| Existen procedimientos claros, técnicos y administrativos |  |  |  |  |  |
| Se cuenta con métodos internos para asumir y corregir desviaciones y situaciones imprevistas, en caso de que existan |  |  |  |  |  |
| Los problemas son atendidos en forma rápida y oportuna |  |  |  |  |  |
| Existe compromiso de Gobiernos regionales y Gobiernos locales |  |  |  |  |  |
| Existe compromiso de instituciones de sociedad civil que participan |  |  |  |  |  |
| El personal está motivado e identificado con la propuesta y siente que en ella hay un potencial importante de crecimiento personal |  |  |  |  |  |
| Existe liderazgo interno claro y respetado |  |  |  |  |  |

**CUESTIONARIO No. 6**

**ACTORES EN LIMA**

**Pertinencia:**

1. ¿Cómo considera que ha sido la participación e involucramiento de su institución con el proyecto Prodiálogo? (alta- media- baja)
2. ¿Considera que los objetivos del proyecto son claros y operativos?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con los actores?
4. ¿Se documentan los cambios del Proyecto?
5. ¿Cómo se incorporaron los temas transversales como género e interculturalidad?
6. ¿Cómo se hace el seguimiento del Proyecto?

**Eficacia**

1. ¿Cuáles son los principales logros del proyecto en su consideración?
2. ¿Considera que el proyecto ha cumplido los fines para los cuales fue creado?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido el Proyecto?
4. ¿Cómo calificaría usted el nivel (alto- medio- bajo) en qué el proyecto ayudó a generar las siguientes capacidades?
* Financieras
* De organización
* Capacidad de convocatoria
* Credibilidad
* Metodologías
* Legales
* Equipamiento

**Eficiencia:**

1. ¿Qué criterios cree usted que muestran la calidad de lo ofrecido por el Proyecto en función de los problemas encontrados?

**Impacto:**

1. ¿Qué aporte ha dado el proyecto a la gestión y prevención de conflictos en su institución?
2. ¿Qué cambios considera se han producido en los Gobiernos regionales y locales involucrados en la gestión y prevención de conflictos?
3. ¿Qué nuevos espacios de interacción para la gestión y prevención de conflictos se han generado?
4. ¿Qué beneficios se han generado en los actores de la sociedad civil?

**Sostenibilidad:**

1. ¿Cuáles son los factores más importantes que explican la sostenibilidad o no del Proyecto?
2. ¿Los marcos legales favorecen la sostenibilidad?
3. ¿Considera que los actores relevantes se han empoderado de lo que ha generado el Proyecto? ¿Qué alianzas considera las más importantes que ha generado el Proyecto?

**CUESTIONARIO No. 7**

**ACTORES REGIONALES**

**Eficacia**

1. ¿Cuáles son los principales logros del proyecto en su consideración?
2. ¿Considera que el proyecto ha cumplido los fines para los cuales fue creado?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que ha tenido el Proyecto?
4. ¿Cómo calificaría usted el nivel (alto- medio- bajo) en qué el proyecto ayudó a generar las siguientes capacidades?
* Financieras
* De organización
* Capacidad de convocatoria
* Credibilidad
* Metodologías
* Legales
* Equipamiento

**Eficiencia:**

1. ¿Qué criterios cree usted que muestran la calidad de lo ofrecido por el Proyecto en función de los problemas encontrados?
2. ¿Qué experiencia éxitosa puede mencionar?

**Impacto:**

1. ¿Qué aporte ha dado el proyecto a la gestión y prevención de conflictos en su institución?

**Sostenibilidad:**

1. ¿Cuáles son los factores más importantes que explican la sostenibilidad o no del Proyecto?
2. ¿Los marcos legales favorecen la sostenibilidad?
3. ¿Considera que los actores relevantes se han empoderado de lo que ha generado el Proyecto? ¿Qué alianzas considera las más importantes que ha generado el Proyecto?
4. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que considera se han sacado de este proceso?

**ANEXO No. 4**

**PERSONAS ENTREVISTADAS**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Región | Nombre | Cargo | Institución |
| Lima | Javier Aroca | SubSecretario de Diálogo | SGSD- PCM |
| Javier Lam | Coordinador Macroregional | SGSD- PCM |
| Jacqueline Mellado | Coordinador Macroregional | SGSD- PCM |
| Edo Stark | Representante Adjunto | PNUD |
| Leonor Suárez | Oficial de Programa | PNUD |
| Luis Francisco Thais | Coordinador DIM “Prevención de Conflictos” | PNUD |
| Allison Hospina | Funcionaria DIM “Prevención de Conflictos | PNUD |
| Susan Bernuy | Funcionaria DIM “Prevención de Conflictos | PNUD |
| Felipe Bedoya | Funcionario DIM “Prevención de Conflictos | PNUD |
| Vladimiro Huaroc | Ex Alto Comisionado ONDS | PCM |
| José Reátegui | Ex funcionario ONDS | PCM |
| Loreto | Gustavo Cárcamo | Comisionado Regional | PCM |
| Marco Arellano | Sub gerente de Diálogo | GR Loreto |
| Andrés Mármol | Jefe Oficina Regional de Diálogo | GR Loreto |
| Lilia Reyes | Sub intendente | SUNAFIL |
| Luis Salas Martínez | Coordinador | DGOP- MININTER |
| Wendy Pérez Acho | Especialista | MINEM- OGGS |
| José Soplín Ríos | Coordinador  | PERUPETRO |
| Carlos Costa Angulo | Fiscal Adjunto Provincial | Ministerio Público |
| Samuel Reyna | Fiscal Adjunto Provincial | Ministerio Público |
| Jaime Canelo | Gerente | GR Loreto |
| Gina Hidalgo Casanova | Intendente Regional | SUNAFIL |
| Apurímac | Edher Carrión Orosco | Jefe Seguridad del Estado | PNP |
| Jhony Sonco Justo | Coordinador Regional | DGOP MININTER |
| José Carlos Alca | Coordinador Regional | SGSD- PCM |
| Jorge Chirinos | Jefe Unidad Territorial | Programa Nacional PAIS- MIDIS |
| Mérida Inca Paulo | Gestora Territorial | SGSD- PCM |
| Gonzalo Dongo | Jefe Oficina Alerta Temprana | PNP |
| Jangsi Rodríguez | Secretario Técnico Conflictos Sociales | PNP |
| Américo Contreras | Comisionado | Defensoría del Pueblo |
| Artemio Solano Reinoso | Jefe | Defensoría del Pueblo |
| Gerry Meléndez Trujillo | Asesor Legal | DREM |
| Jaime Rivadeneyra | Jefe Región Policial Apurímac | PNP |
| Lewis Calderón | Asesor Gobernador | GR Apurímac |
| Cusco | Edgar Fuentes | Coordinador Regional | SGSD- PCM |
| Peter Jahnsen | Comisionado | Defensoría del Pueblo |
| Percy Calderón Concha | Coordinador | DGOP- MININTER |
| Oscar Guillén  | Jefe de Inteligencia | PNP |
| Edwin Espinoza | Prefecto Cusco | Prefectura |
| Moquegua | Víctor Yupanqui | Coordinador Regional | SGSD- PCM |
| Edwin Fernández Arias | Subgerente de Gestión Ambiental | GR Moquegua |
| Manuel Amat Llerena | Comisionado | Defensoría del Pueblo |
| Carlos Quiñones | Jefe Desarrollo Comunitario | Southern Perú |
| Maribel Pacheco | Docente | Universidad Nacional de Moquegua |
| Comisionados Regionales que atendieron la encuesta de sostenibilidad | José Caro Meléndez | Coordinador Regional | San Martín |
| Hernán Carrasco | Coordinador Regional | Tumbes y Piura |
| Karina Chávez | Coordinador Regional | Ayacucho |
| Claudia Vega | Coordinador Regional | Huánuco- Ucayali |
| Rodrigo Bejarano | Coordinador Regional | Junín |
| Gerver Común Salas | Coordinador Regional | Huancavelica |
| Evelyn Gonzales | Coordinador Regional | Ancash |

**ANEXO No. 5**

**GLOSARIO DE TERMINOS**

**Calidad:** la capacidad de un producto (o acción) que cumple los requisitos necesarios para la satisfacción de los usuarios.

**Capacidades:** Recursos, habilidades y destrezas en una persona, o competencias legales, métodos o recursos de una institución para cumplir sus objetivos.

**Cultura de diálogo:** Situación recurrente y asimilada por las personas, que las lleva a resolver sus diferencias a través del intercambio ordenado y respetuoso de ideas.

**Eficacia:** Condición de una acción de cumplir los fines para los cuales fue diseñado o creado

**Eficiencia:** Condición de una acción de lograr sus resultado con un mínimo uso de recursos

**Enfoque de Género:** considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, las políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales

**Entidades de la sociedad civil:** Toda entidad que representa a cualquier grupo humano que no forma parte del Estado

**Espacio de diálogo:** Toda situación que reúne a diversos interlocutores, que conversan sobre sus diferencias y logran acuerdos adecuados a la problemática existente. Según la ONDS se dividen en Mesas de Diálogo, Mesas Técnicas y Mesas de Desarrollo.

**Funcionario público de alto nivel:** Dícese de los Directores generales, Viceministros, Ministros o Jefes de Instituciones Públicas.

**Funcionario público:** Persona que ocupa un cargo en una entidad pública

**Impacto:** Condición de una acción de genera cambios en las situaciones o problemas identificados en su diseño

**Interculturalidad:** es la interacción horizontal entre culturas, es el proceso de comunicación entre diferentes grupos humanos, con diferentes costumbres.

**Pertinencia:** Condición de una acción de ser adecuada al contexto en que se desarrolla. Se dice que un proyecto es pertinente si en su diseño genera acción respecto a un problema existente y toma en cuenta las condiciones del momento.

**Prevención y gestión de conflictos:** Proceso que se sigue antes, durante y después de un conflicto. La gestión a su vez se divide en tratamiento y seguimiento del conflicto

**Sostenibilidad:** capacidad de una acción para lograr que sus beneficios se mantengan o se incrementen una vez que la propia acción se haya extinguido.

1. Hoy Secretaría de Gestión Social y Diálogo [↑](#footnote-ref-1)
2. Solano (2005). Marketing Social y Desarrollo. Universidad ESAN. Estos aspectos son: identificación de público objetivo, propuesta adecuada, dificultades en la intervención, identificación de capacidades y estrategia de comunicación. [↑](#footnote-ref-2)
3. Es necesario mencionar que PCM desarrolló entre el 2009 y 2011, con apoyo de la Unión Europea, el Proyecto “Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y Manejo Constructivo de Confl ictos” cuyos objetivos fueron el fortalecimiento de capacidades y al comunicación sobre conflictos. [↑](#footnote-ref-3)
4. Hoy Secretaría de Gestión Social y Diálogo [↑](#footnote-ref-4)
5. Hoy Secretaría de Gestión Social y Diálogo [↑](#footnote-ref-5)
6. Vale la pena mencionar que a lo largo del Proyecto, se han sufrido algunos cambios en los procesos administrativos a cargo de PCM, que han tenido influencia en la rapidez de la atención. El sistema ha funcionado con mayor rapidez cuando el encargado de autorizar los gastos ha sido el Alto Comisionado (con la ONDS) o el Secretario de la SGSD (en la organización actual). No ha sido así cuando un funcionario administrativo ha cumplido esa labor. [↑](#footnote-ref-6)
7. PNUD. DIÁLOGO Y GOBERNANZA DE LOS RECURSOS NATURALES EN EL PERÚ: 24 avances representativos. Lima, 2016.

Aunque no es directamente el proyecto ProDiálogo, uno de los principales impactos del hecho que el Proyecto haya sido desarrollado por PCM y PNUD, es que esta institución ha logrado apalancar recursos de otros proyectos y aportar capacidades técnicas, que han fortalecido los resultados de ProDiálogo. [↑](#footnote-ref-7)
8. Tomado del libro “Logros y lecciones de los procesos de diálogo: Comisión Multisectorial de Desarrollo de las Cuencas del Pastaza, Tigre, Corrientes y Marañón del departamento de Loreto (RS No. 119-2014-PCM) [↑](#footnote-ref-8)
9. Tomado de PNUD. Experiencia de diálogo, transformación de conflictos y construcción

de consensos. Sistematización de la Mesa de Diálogo de Moquegua. Lima, 2014. [↑](#footnote-ref-9)
10. Si bien es cierto esta experiencia se dio en el 2018, fuera del tiempo del Proyecto ProDialogo, sin embargo refleja adecuadamente el resultado de las capacidades generadas en los diversos actores. [↑](#footnote-ref-10)
11. Si bien es cierto esta experiencia se dio en el 2018, fuera del tiempo del Proyecto ProDialogo, sin embargo refleja adecuadamente el resultado de las capacidades generadas en los diversos actores. [↑](#footnote-ref-11)
12. Solano, David (2009). Estrategias de RSE. Universidad ESAN, Lima. [↑](#footnote-ref-12)