

# perú

2010



Cañada Real Soriana  
● Madre Coraje  
Promi



AYUNTAMIENTO  
DE CORDOBA

evaluación

En 2010 se cumplen diez años desde que el Ayuntamiento de Córdoba comenzó con la política de evaluar los proyectos de Cooperación para el Desarrollo apoyados con fondos municipales. En este período, la ayuda al desarrollo ha ido incrementándose, y la evaluación sigue adquiriendo mayor importancia como instrumento de planificación y mejora de los procesos de cooperación.

Para la realización de estas evaluaciones hemos ido trabajando especialmente de la mano de la Fundación ETEA, con quienes hemos construido la forma de entender las evaluaciones y la metodología de llevarlas a cabo.

Desde el Ayuntamiento de Córdoba no entendemos la evaluación como la fiscalización de los fondos, ni como la comprobación de la realización de las actividades planificadas en un proyecto. La evaluación debe ser un instrumento de aprendizaje en el proceso de desarrollo que impregne a todos los agentes que en él intervienen. Con toda esta experiencia hemos ido modificando nuestros objetivos en los distintos tipos de evaluaciones. En una primera etapa se realizaron evaluaciones de diversos proyectos de acuerdo con los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE; durante varios años se intentó conocer y evaluar el trabajo del máximo número de ONGD en diversos países.

En una segunda etapa se realizaron evaluaciones país; tomamos como muestra todos los proyectos apoyados con fondos municipales en Nicaragua, Cuba y Marruecos. El objetivo ya no era evaluar actuaciones concretas, sino evaluar el impacto de la suma de intervenciones en una misma zona; este tipo de evaluación, además, nos dió luces para replantearnos las líneas de cooperación directa que manteníamos en estas zonas.

La actual evaluación responde a una tercera etapa: la evaluación por sectores. En esta ocasión nos hemos preguntado sobre el impacto que tienen los proyectos que intervienen en Género y Derechos Humanos (con especial incidencia en participación ciudadana), tanto de manera específica como de forma transversal. A esta nueva colección de evaluaciones, pertenecen los siguientes proyectos evaluados:

| <b>País</b> | <b>ONGD</b>               |
|-------------|---------------------------|
| COLOMBIA    | MZC                       |
| PERÚ        | Madre Coraje              |
|             | A.VV. Cañada Real Soriana |
|             | PROMI                     |
| CAMBOYA     | Ideas                     |

Por otro lado, las evaluaciones nos sirven para dar a conocer las realidades de pueblos del Sur, y el trabajo que allí se viene realizando, con el reto de que estas experiencias nos sirvan para incorporar estilos de vida solidarios con los más empobrecidos. Nuestra conciencia sobre sus realidades, nuestros hábitos de consumo y nuestra colaboración con acciones de solidaridad, se deben unir a la propuesta de unas relaciones de justicia con estos pueblos.

Esperamos que estas evaluaciones contribuyan a la mejora de la planificación de los procesos de desarrollo, especialmente en estos ámbitos transversales.

**Marian Ruiz Saez**  
**Concejala-Delegada de Igualdad y Cooperación**

## Contenido

---

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 4  |
| Metodología.....  | 5  |
| Datos generales del proyecto.....   | 9  |
| Datos sobre la entidad evaluadora.....  | 9  |
| Descripción del proyecto.....   | 10 |
| Análisis de los criterios de evaluación.....                                      | 15 |
| I. Sobre la pertinencia del proyecto.....   | 15 |
| II. Sobre la planificación de la ejecución.....                                   | 18 |
| III. Sobre la eficacia en el logro de los objetivos perseguidos.....              | 24 |
| IV. Sobre la eficiencia en la gestión de los recursos y resultados previstos..... | 29 |
| V. Sobre el impacto del proyecto.....   | 37 |
| VI. Sobre la viabilidad del proyecto.....   | 46 |
| Conclusiones.....   | 51 |
| Recomendaciones.....  | 54 |
| Anexos.....   | 55 |
| Anexo I. Agenda de trabajo.....   | 55 |
| Anexo II. Organizaciones de la sociedad civil.....                                | 56 |
| Anexo III. Fotos del proceso de evaluación.....                                   | 57 |

## Introducción

El presente informe tiene por objeto mostrar los resultados de la evaluación de los procesos apoyados por Madre Coraje y el Centro de Desarrollo Humano (CDH) a través de la ejecución de tres proyectos financiados por el Ayuntamiento de Córdoba, que consistieron en la realización de varias acciones cuyo objetivo era el fortalecimiento de la ciudadanía para el desarrollo local en la zona de Apurímac. Los proyectos se desarrollaron en la provincia de Grau (Perú) haciendo especial énfasis en la participación de las organizaciones de mujeres, jóvenes y campesinos, a través de las redes sociales insertadas en la ciudadanía, e incidiendo en el impacto que estos proyectos han tenido en la defensa de los derechos humanos y en las relaciones de género. Como ya hemos comentado, estos proyectos estaban financiados por el Ayuntamiento de Córdoba en las subvenciones correspondientes a las convocatorias entre 2005 y 2007.

La evaluación ha sido llevada a cabo por la Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación de acuerdo al contrato de servicios existente con el Ayuntamiento de Córdoba. La evaluación ha tenido un carácter fundamentalmente cualitativo, haciendo énfasis en los procesos iniciados y los que se encuentran en realización. Es por ello que los ejes de estudio no se han centrado en auditar las cuentas, sino en la consecución de los objetivos planificados y en el impacto que los procesos apoyados y desencadenados han tenido en las comunidades campesinas de la provincia de Grau (región de Apurímac), especialmente en las mujeres y los jóvenes.

El documento que se presenta es el informe final. Para su elaboración se ha seguido la estructura recomendada en distintas metodologías, en especial la de la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) y la Agencia Noruega, que se basa en el Enfoque de Marco Lógico (EML). Este informe tiene los siguientes objetivos:

- Medir los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto, para estimar la consecución del proyecto y los resultados obtenidos.
- Evaluar de manera global e independiente los resultados del proyecto, dedicándose más concretamente al impacto en género y derechos humanos de las acciones realizadas con respecto a su objetivo; y por otro lado, extraer las principales lecciones y formular recomendaciones prácticas para futuros proyectos.

- Comunicar las conclusiones del informe, es decir presentar los hechos y recomendaciones obtenidas en la evaluación, a los diferentes agentes implicados, para la mejora de sus procedimientos.

El documento inicia con una descripción de la metodología implementada, la descripción general del proyecto y, posteriormente, los criterios de evaluación utilizados en este proyecto. Como resultado de lo anterior, se exponen las conclusiones y recomendaciones en la parte final del informe.

## **Metodología**

La metodología utilizada por la Fundación ETEA se apoya en la metodología de Gestión del Ciclo del Proyecto, haciendo énfasis en la herramienta del Enfoque del Marco Lógico. Este instrumento analítico se emplea en la planificación, diseño y gestión de proyectos de cooperación orientada por objetivos, la cual viene siendo aplicada por la mayoría de las organizaciones que financian y ejecutan proyectos y programas de desarrollo.

Desde la perspectiva de la gestión del ciclo del proyecto, la Fundación ETEA entiende la labor de evaluación como una actividad necesaria que influye sobre todas las demás. No se trata solamente de un examen a realizar en momentos puntuales, sino sobre todo de un mecanismo útil para aprender de fracasos y éxitos, de errores y de aciertos, y así mejorar la planificación y la gestión de la política en general, y de los proyectos en particular.

De esta forma, la Fundación ETEA define los siguientes principios para la evaluación:

- La evaluación puede ser **cualitativa**, por tanto debe carecer de ánimo fiscalizador, y también **cuantitativa**, de manera que se puedan medir los alcances de los objetivos propuestos en los diferentes proyectos.
- La evaluación debe ser **participativa**, en cuanto a que debe aprovechar la aportación de todos los agentes implicados a lo largo de todo el proceso de evaluación. En nuestro caso, se contó en todo momento con los diferentes aportes de las bases locales implicadas en los proyectos, así como las instituciones públicas que han ido apoyando los procesos de desarrollo para promover el cambio social.

- La evaluación **no** es una **auditoría**; el hecho de que la Fundación ETEA sea también una institución que desarrolla proyectos de cooperación solidaria la hace conocedora tanto de sus potencialidades como de las limitaciones externas que pueden influirle.
- Está orientada a **aprender de la experiencia**. Lo más importante es la información metodológica que pueda aportar para las diferentes fases del ciclo del proyecto y el aprendizaje para su aplicación en futuros proyectos. Se trata de un aprendizaje desde la experiencia y para la experiencia, intentando que de la información obtenida con la evaluación se puedan obtener elementos que sirvan para futuros proyectos de desarrollo.

Para la realización de este informe de evaluación se han tenido en cuenta los siguientes criterios de evaluación: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, los cuales se especifican puntualmente durante la redacción del presente proyecto.

La presente evaluación contó con las siguientes actividades:

### **1. Planificación de la evaluación**

Con la comunicación por parte del Ayuntamiento para la evaluación de los proyectos de Madre Coraje a la Fundación ETEA, se procedió a definir los momentos y procedimientos apropiados para realizar el trabajo.

Durante esta etapa, el equipo evaluador llevó a cabo varias entrevistas con la organización Madre Coraje, realizada en su sede de Sevilla. En estas reuniones pudimos hablar con Jaime Pineda, responsable de proyectos, y Rocío Monje, una de las técnicas que realizó una evaluación interna meses antes que el equipo de la Fundación se desplazara a la zona para realizar esta evaluación. En estas entrevistas se procuró contar con un marco de referencia sobre lo acontecido en los proyectos a evaluar y en el contexto donde se derivaba la ejecución de los mismos. También hubo un contacto asiduo a través del correo electrónico con la coordinadora de Madre Coraje en Perú, Yeni Ayala, lo que facilitó la elaboración de la metodología de abordaje en terreno y la preparación del cronograma para la realización de entrevistas con los agentes implicados, tanto a nivel de organizaciones comunitarias como instituciones públicas.

### **2. Recopilación y estudio de la documentación**

A lo largo del proceso de evaluación se realizó una labor de análisis de la documentación elaborada por Madre Coraje para los proyectos relacionados con la zona, el contexto, las políticas nacionales, y las organizaciones participantes. De esta documentación, se lista las más relevantes:

- Documentos de formulación de los proyectos.
- Informes intermedios y finales de los proyectos.
- Informes financieros.
- Documentación anexa a los proyectos.
- Ley 14/2003, de 22 de diciembre, de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Decreto 283/2007, de 4 de diciembre, el Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo PACODE.
- Plan Director de la Cooperación Española 2005/2008.
- Plan Municipal de Paz y Solidaridad 2004-2008 del Ayuntamiento de Córdoba.
- Plan Anual de Cooperación Internacional 2003 de la Cooperación Española.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Manual “Un paso más: evaluación del impacto de género”. Cooperació 2005. Clara Murguialday y Norma Vázquez.
- Documento de la II Etapa del Plan Integral de Madre Coraje “Kuska yachasunchis” (Aprendiendo juntos).
- Ley 28592 del Gobierno de Perú que crea el Plan Integral de Reparaciones (PIR).

Toda esta información fue revisada, estudiada, y sistematizada detenidamente por el equipo de la Fundación ETEA.

### **3. Trabajo en campo: Preparación, recolección y análisis de la información**

Para la recolección de la información, se movilizó un equipo de dos técnicos de la Fundación ETEA a la zona de actuación del proyecto, en Apurímac, en las provincias de Abancay y Grau, del 24 al 30 de abril.

En terreno, la recogida de datos se basó en entrevistas individuales y reuniones con las organizaciones. Para ello se entrevistaron a diversas organizaciones de la sociedad civil que trabajaron en el proyecto y a organizaciones gubernamentales que participaron del mismo, realizando diferentes reuniones con los directivos y técnicos

de las mismas. Del mismo modo, se tuvieron contactos con las entidades municipales que colaboraron en la ejecución del proyecto. Al final de este informe se añade la agenda de trabajo con las actividades y entrevistas mantenidas a lo largo de la evaluación.

Resaltar que durante la mayoría de las entrevistas mantenidas nos acompañó la coordinadora de Madre Coraje, Yeni Ayala, facilitándonos el trabajo como traductora, ya que en algunas de las zonas donde estuvimos las personas beneficiarias eran quechuahablantes.

#### **4. Elaboración y devolución del informe de evaluación**

Posteriormente, ya en sede, se procedió a la elaboración del borrador del informe para entregarlo al Ayuntamiento de Córdoba, quien a su vez, lo trasladará a la ONGD Madre Coraje para aportar comentarios al respecto. Finalmente, ya con los comentarios de la ONGD y el Ayuntamiento, se procederá a la redacción final del informe que se compartirá en un taller conjunto con todas las ONGD que han sido objeto de evaluación de sus proyectos.

Como se ha comentado al inicio del informe, la finalidad de la evaluación no está orientada a la fiscalización de los hechos, sino más bien a lograr el aprendizaje de la experiencia. Con ello se quiere implicar a todos los agentes para extraer lecciones que sirvan para futuras acciones.

## Datos generales del proyecto

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>ONGD</b>                       | Madre Coraje   |
| <b>Nombre de los proyectos</b>    | Construyendo ciudadanía para el desarrollo local 2005.<br>Fortaleciendo ciudadanía para el desarrollo local 2006.<br>Fortalecimiento ciudadanía para el desarrollo local 2007. |
| <b>País</b>                       | Perú   |
| <b>Área geográfica</b>            | Región de Apurímac (provincias de Grau y Abancay)  |
| <b>Sector</b>                     | Sociedad civil   |
| <b>Subvención concedida</b>       | 40.000,00 euros 2005<br>36.492,99 euros 2006<br>109.820,60 euros 2007                      TOTAL: 186.313,59 euros   |
| <b>Presupuesto total validado</b> | 167.104,70 euros 2005<br>193.166,03 euros 2006<br>154.581,01 euros 2007                      TOTAL: 514.851,74 euros   |

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>Fecha de finalización de los proyectos</b>    | 31 de mayo de 2009            |
| <b>Fecha de la evaluación</b>                    | Del 24 al 30 de abril de 2009 |
| <b>Fecha de elaboración del presente informe</b> | 31 de julio de 2009           |

## Datos sobre la entidad evaluadora

### Datos generales

|   |  |
|---|--|
| <b>Tipo de entidad</b>                    | Fundación  |
| <b>Denominación</b>                       | Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación           |
| <b>CIF</b>                                | G-14614937   |
| <b>Domicilio</b>                          | <a href="#">c/ Escritor Castilla Aguayo, 4 14004 Córdoba</a> |
| <b>Teléfono</b>                           | <a href="#">34 957 222 164</a>                               |
| <b>Fax</b>                                | <a href="#">34 957 201 422</a>                               |
| <b>Correo electrónico</b>                 | info@fundacionetea.org                                       |
| <b>Representante legal</b>                | Vicente González Cano  |
| <b>Responsable del área de evaluación</b> | Beatriz Toral y Santi Martí                                  |

## Descripción del proyecto

Los proyectos **“CONSTRUYENDO CIUDADANÍA, FORTALECIENDO CIUDADANÍA Y FORTALECIMIENTO CIUDADANA PARA EL DESARROLLO LOCAL”** pretendían contribuir al desarrollo de la provincia de Grau, incidiendo en la vigencia de los derechos humanos, aumentando el ejercicio pleno de la ciudadanía, y mejorando la vigilancia y participación en la gestión pública. Las propuestas de los proyectos estaban enfocadas a los distritos de Chuquibambilla, Pataypampa, Santa Rosa, Vilcabamba y Curpahuasi; junto con una intervención en el distrito de Progreso, sede del megaproyecto de explotación minera “Las Bambas”.

Debido a la debilidad institucional existente, los gobiernos locales sufren las consecuencias de una deficiente puesta en práctica del proceso de descentralización política, siendo receptores de nuevas responsabilidades y competencias sin asignar presupuestos para su implementación. Es por ello que con los proyectos se pretendía dar continuidad a los procesos iniciados en los cinco distritos antes mencionados, de manera que la población ejerciera una ciudadanía plena y que se mantuviera en el tiempo. Para ello se buscaba el fortalecimiento de las capacidades personales, organizacionales e institucionales, así como la articulación de las comunidades de la provincia de Grau, a fin de que todo ello pudiera contribuir al fortalecimiento de redes y espacios de concertación como estrategia que permitiera lograr una mayor eficiencia en el diseño de las políticas públicas locales. En este escenario se pretendía que los actores participasen en espacios de planificación y concertación, así como impulsar la participación en la Mesa Regional de Lucha contra la Pobreza de Apurímac.

Además, y debido al inminente contexto de procesos electorales existentes en el 2006, se proponía facilitar el desarrollo de capacidades para la participación política, fortaleciendo la capacidad de demanda de la población para que sus propuestas fueran asumidas por los candidatos a las elecciones regionales y municipales. Una de las propuestas era que la reparación de las poblaciones afectadas por el conflicto armado del Perú fueran asumidas como parte del programa de gobierno de los candidatos/as, promoviendo que los afectados y víctimas pudieran desarrollar una mayor capacidad de propuesta, interlocución y negociación con los actores que van a tomar decisiones políticas en el distrito, en la provincia y en la región.

Por otra parte, y en cuanto al distrito de Progreso por la futura implementación de una explotación minera, se identificó la estrategia de información, difusión y promoción de los

DDHH, reconociendo líderes para iniciar con ellos/as un proceso sostenido de capacitación y acompañamiento para su formación como promotoras y líderes comunales. Se planteó que los hombres y mujeres de la zona afectada conocieran y defendieran sus derechos integrales, promoviendo espacios de diálogo en el que participasen las autoridades, las comunidades afectadas y la empresa minera, a fin de llegar a acuerdos que permitan vivir pacíficamente, preservando el medio ambiente y la dignidad de las poblaciones de la zona.

El coste total de los tres proyectos ejecutados fue de 514.851,74 euros<sup>1</sup>, desglosados de la siguiente manera:

| <b>Construyendo ciudadanía 2005</b>                | <b>Monto (euros)</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--|----------------------|-----------------------|
| Ayuntamiento de Córdoba                            | 40.000,00            | 23,94                 |
| Ayuntamiento Las Rozas                             | 13.899,00            | 8,32                  |
| Ayuntamiento de Granada                            | 60.000,00            | 35,91                 |
| Madre Coraje                                       | 12.529,16            | 7,50                  |
| Aportes valorizados de beneficiarios y socio local | 40.676,54            | 24,34                 |
| <b>Total proyecto</b>                              | <b>167.104,70</b>    | <b>100</b>            |
| <b>Fortaleciendo ciudadanía 2006</b>               |                      |                       |
| Ayuntamiento de Córdoba                            | 36.492,99            | 18,89                 |
| Ayuntamiento de Granada                            | 67.420,14            | 34,90                 |
| Obra Social Caja Madrid                            | 5.500,00             | 2,85                  |
| Madre Coraje                                       | 28.891,44            | 14,96                 |
| Aportes valorizados de beneficiarios y socio local | 53.891,44            | 27,90                 |
| <b>Total proyecto</b>                              | <b>193.166,03</b>    | <b>100</b>            |
| <b>Fortalecimiento ciudadanía 2007</b>             |                      |                       |
| Ayuntamiento de Córdoba                            | 109.820,60           | 71,04                 |
| Madre Coraje                                       | 10.724,05            | 6,94                  |
| Contraparte local                                  | 4.709,09             | 3,05                  |
| Aportes valorizados beneficiarios                  | 29.327,27            | 18,97                 |
| <b>Total proyecto</b>                              | <b>154.581,01</b>    | <b>100</b>            |
| <b>Coste total de los proyectos</b>                | <b>514.851,74</b>    | <b>100</b>            |

*Fuente. Informes presentados por Madre Coraje*

<sup>1</sup>Tomado de los informes finales y de seguimiento presentados por Madre Coraje.

## Objetivos

El **objetivo general** de los proyectos era: Desarrollo de la provincia de Grau, con vigencia de los derechos humanos, y el ejercicio pleno de ciudadanía con equidad y justicia social.

Los **objetivos específicos** de los proyectos eran:

Proyecto 2005: Proceso de desarrollo local institucionalizado, con actores participando activamente, vigilando la gestión pública y promoviendo el ejercicio de derechos integrales de la población.

Proyecto 2006: Plan estratégico de desarrollo institucionalizado, con actores sociales participando activamente en su ejecución, vigilando la gestión pública y promoviendo el ejercicio de derechos integrales de la población.

Proyecto 2007: Actores sociales participando activamente en la gestión pública, implementan el plan de desarrollo de Grau y promueven la vigencia de los derechos integrales de la población.

## Resultados<sup>2</sup>

Los resultados que perseguían los proyectos eran:

### Proyecto 2005

- RE1. Beneficiarios ejercen ciudadanía, consolidan sus organizaciones, fortalecen la institucionalidad local y participan concertadamente en el desarrollo local.
- RE2. Ciudadanos/as participan informada y propositivamente en el proceso electoral regional y municipal del 2006, logrando que programas y planes de gobierno de candidatos incorporen demandas de la población.
- RE3. Decidores políticos conciertan acciones para implementar experiencias de reparaciones a las víctimas de la violencia política, acompañándolos en su búsqueda de verdad y justicia.

---

<sup>2</sup> Citados textualmente de los informes de formulación de Madre Coraje.

- RE4. Comunidades afectadas por la minería con capacidad de incidencia negocian instalación de una Mesa de diálogo como espacio para exigir el respeto a sus derechos, a su cultura, su medio ambiente y su territorio.

#### Proyecto 2006 y 2007

- RE1. Organizaciones sociales articuladas y fortalecidas, con nuevos liderazgos, con capacidad de gestión, propuesta, incidencia y vigilancia, participan en espacios de concertación para el desarrollo local.
- RE2. Autoridades locales con capacidades fortalecidas desarrollan una gestión política y administrativa eficiente y participativa, consolidan el ASGOL<sup>3</sup> como espacio de articulación provincial y, dentro de ella, el asociacionismo de las mujeres autoridades.
- RE3. Procesos de desarrollo local institucionalizados en el marco de la descentralización e implementando acciones concertadas para lograr la justicia y la equidad social de los pobladores de Grau.

#### **Algunos elementos de análisis y antecedentes importantes para la evaluación del proyecto**

- La coordinadora de Madre Coraje acompañó al equipo evaluador en la mayor parte del proceso de la evaluación, facilitando el entendimiento en aquellas ocasiones que lo requería. Su conocimiento sobre el territorio y la lengua quechua ayudaron en gran medida a que la comunicación fuera esclarecedora.
- Los tres proyectos evaluados pretendían el fortalecimiento de redes y espacios de concertación entre la sociedad civil, siendo proyectos complementarios para promover políticas de construcción de alianzas estratégicas interinstitucionales.
- La zona de actuación de los proyectos es una de las regiones más pobres de Perú, Apurímac, castigada por la violencia socio política, sobre todo la provincia de Grau, donde la gran mayoría de la actividad económica es de subsistencia. Es por ello que los proyectos responden a una prioridad geográfica.

---

<sup>3</sup> Asociación de Gobiernos Locales de la cuenca de Vilcabamba.

- La situación de pobreza de la región Apurímac, con el 78% de la población en condición de pobreza total y el 47.4% de pobreza extrema, ha generado procesos migratorios que repercutieron en el debilitamiento organizacional, el deterioro de la capacidad de gestión colectiva de los recursos, el estancamiento tecnológico y el incremento de la carga laboral para las mujeres.
- El trabajo iniciado por CDH (Centro de Desarrollo Humano) y otras organizaciones para la identificación de víctimas de la violencia política - debido a la falta de compromiso por parte del Gobierno-, contribuyó a la creación de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación, y a la institucionalización del proceso asumiendo la responsabilidad el Gobierno.
- Madre Coraje, en el marco de su Plan Integral, viene ejecutando proyectos en la provincia de Grau desde el año 2001, siendo su presencia cotidiana para las comunidades y poblaciones que la conforman.
- En el año 2004 se firmó un convenio entre CDH y Madre Coraje para ejecutar el primer proyecto denominado "Incluyendo a los más pobres". El trabajo realizado consistió en promover un trabajo de reparaciones a los afectados por la violencia política. Desde entonces la colaboración no ha cesado.
- Por el contrario, la colaboración con la otra contraparte implicada en el proyecto, APU YURINGA, no tuvo una continuidad en los dos proyectos siguientes, desarrollando el trabajo solamente durante la ejecución del primer proyecto.

## **Análisis de los criterios de evaluación**

### **I. Sobre la pertinencia del proyecto**

---

De qué manera el proyecto ha respondido a los problemas y objetivos planteados por las comunidades beneficiarias, de las actividades realizadas para alcanzar los resultados esperados<sup>4</sup>.

En este punto se dará respuesta a la manera que el proyecto ha respondido a las prioridades manifestadas por las comunidades andinas y la población beneficiaria de la zona de Apurímac, haciendo hincapié en el árbol de problemas y de objetivos planteado. Se trata de apreciar si la intervención (actividades planteadas y ejecutadas) supuso una aportación significativa a los resultados planteados en la formulación del proyecto, viendo los cambios que se produjeron en los procesos de desarrollo planteados.

Por lo tanto, el análisis sobre la identificación del proyecto implica indagar en las siguientes cuestiones:

- Adecuación del proyecto a las prioridades del Ayuntamiento de Córdoba en sus líneas de actuación.
- Adecuación del proyecto a los problemas planteados por las comunidades andinas, así como a los objetivos marcados.
- La aportación que los talleres de formación realizados han supuesto para las poblaciones beneficiarias, haciendo especial énfasis en los resultados conseguidos.
- Los cambios que ha supuesto la ejecución de los proyectos para las organizaciones involucradas.

### **Pertinencia con relación a las prioridades del donante**

<sup>4</sup> CAD (1995), *Principios del CAD para una Ayuda Eficaz*, Comité de Ayuda al Desarrollo-OCDE y Mundi Prensa, Madrid, Pág. 178.

En el momento de la ejecución del proyecto estaba en vigor el Plan Municipal de Paz y Solidaridad de 2004-2008, donde se recogen las prioridades del Ayuntamiento de Córdoba. Dicho documento postula que las subvenciones a proyectos de cooperación de las ONGD cordobesas perseguirán los objetivos de *“incentivar específicamente los derechos civiles, políticos y territoriales”*.

Por otra parte, y según el Plan Director 2005-2008, se señalan como prioridades horizontales la defensa de los derechos humanos y la equidad de género, presentes en las actuaciones realizadas por Madre Coraje. Por otra parte, y según indica el documento *“se dará apoyo a acciones que promuevan una participación y reconocimiento efectivos, de hecho y de derecho, de la personalidad jurídica y plena capacidad de obrar de las mujeres y, en definitiva, de su plena ciudadanía”*.

Según estos datos, podemos decir que el proyecto ejecutado por Madre Coraje fue pertinente con las prioridades del Ayuntamiento de Córdoba, alineado a su vez con las prioridades de la Cooperación Española. Este trabajo contribuyó a promover acciones encaminadas a la defensa de los derechos humanos y el apoyo a la sociedad civil, especialmente a las organizaciones sociales que trabajan en la promoción y defensa de los derechos de las mujeres.

Finalmente, Perú estaba considerado uno de los países prioritarios por la Cooperación Española, por lo que las acciones desarrolladas en los proyectos también respondían a esta prioridad geográfica.

### **Pertinencia con relación a las prioridades del país receptor**

En febrero de 2006, el Gobierno de Perú firmó el Plan de Acción del Programa de País (PAPP) para el periodo 2006-2010. El PAPP centra su enfoque en la atención a las poblaciones excluidas, así como en el apoyo al proceso de descentralización a través de la articulación y fortalecimiento de las autoridades regionales, locales y de otros actores importantes, como la sociedad civil y las instituciones académicas. Dicho documento considera como ejes fundamentales las siguientes áreas: desarrollo de las capacidades humanas, desarrollo de las oportunidades económicas y sociales, y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

El proyecto presentado por Madre Coraje encaja con las prioridades del gobierno de Perú, en cuanto que se trata de una acción de atención a poblaciones excluidas. Sin embargo, consideramos que a pesar de ser pertinente con estas políticas, existen desacuerdos sociales en la manera que el Gobierno está contribuyendo a paliar la situación de pobreza que sufren estas comunidades.

### **Pertinencia en relación con las prioridades de las comunidades**

Debido a la falta de institucionalidad en la zona de Apurímac, especialmente en las zonas donde se desarrolló el proyecto, Grau y Abancay, vimos que los proyectos iban encaminados a las necesidades de las comunidades.

El conflicto socio político acaecido en los últimos años en la zona de actuación de los proyectos ha generado procesos migratorios fuertes y ello ha repercutido en el debilitamiento organizacional, el deterioro de la capacidad de gestión colectiva y por consiguiente, en el estancamiento tecnológico e incremento de la carga laboral para las mujeres. La situación de las comunidades andinas donde se trabajó, así como en las poblaciones donde CDH y Madre Coraje tiene su presencia, son zonas donde las instituciones públicas tienen muy poca presencia, por lo que la población carece de acceso en las relaciones con las instituciones públicas.

Con los tres proyectos evaluados se fortalecieron las redes y los espacios de concertación entre la sociedad civil, siendo proyectos complementarios para promover políticas de construcción de alianzas estratégicas interinstitucionales. Es por ello que podemos decir que los proyectos fueron pertinentes con las prioridades de las comunidades, trabajando en pro de sus derechos humanos.

Según el análisis realizado sobre el criterio de pertinencia, podemos ver que el proyecto responde a la demanda realizada por las comunidades, gracias al diagnóstico que se realizó para la elaboración del Plan Integral “Kuska yachasunchis”, donde se priorizaron las acciones a desarrollar por parte de la población de la zona. Por otra parte, también fue pertinente con las prioridades del Ayuntamiento de Córdoba, institución financiadora del proyecto, gracias al alineamiento con sus políticas municipales así como con las políticas de la

cooperación española. Finalmente, y a pesar de que el proyecto fue pertinente con las prioridades del país receptor gracias al Plan de Acción del Programa de País (PAPP), sus políticas prioritarias no están atendiendo a la población de las comunidades andinas de manera continua, desarrollando políticas puntuales o realizando acciones que no promuevan a un desarrollo integral. Algunas de las comunidades que visitamos se encuentran muy alejadas de la realidad urbana donde se determinan las políticas públicas, y su aislamiento contribuye a que no exista una prioridad a la hora de desarrollar estas políticas.

## **II. Sobre la planificación de la ejecución**

---

Análisis de la planificación del cronograma, la metodología usada para su ejecución, la organización de las funciones y responsabilidades, así como los mecanismos de coordinación que se han determinado para la buena ejecución del proyecto.

Para aprender sobre los mecanismos que se aplicaron para la planificación se analizaron los siguientes elementos del proyecto:

- cronograma de trabajo
- metodología utilizada
- organización de funciones y responsabilidades que han hecho posible una buena eficiencia en los mecanismos de coordinación.

Para llevar a cabo este análisis merece la pena hacer una descripción de cada uno de los actores originalmente identificados en el proyecto, así como el papel desarrollado en la ejecución del proyecto:

- **CDH:** La organización se constituye en el año 1999, como respuesta a la necesidad evidente de la población sobre la defensa de los derechos humanos. En aquel tiempo, y debido al conflicto armado que vivía Perú, solamente existía otra organización trabajando por los derechos humanos en la zona de Ayacucho, región situada al sur de Apurímac. En el año 2004, y según nos manifestó su director Félix

Cuenca, empieza el trabajo coordinado con Madre Coraje con la ejecución de un proyecto en temas técnico-productivos. Desde esta fecha hasta la actualidad, siempre han estado trabajando coordinadamente en temas de derechos humanos. CDH cuenta con un reconocimiento institucional en la zona, siendo un referente para las comunidades campesinas. A pesar del reconocimiento a su trabajo y de la voluntad de efectuar cambios sustanciales para el bien de las comunidades, muchas de ellas nos comunicaron su descontento debido a que en los últimos meses la presencia de CDH se había reducido considerablemente. Pensamos que para la planificación de las actividades se debía tener en cuenta la capacidad de la organización para abarcar todo el territorio, ya que el personal de CDH no cuenta con recursos humanos suficientes para poder llegar a toda la zona de influencia. En los proyectos realizados, la colaboración y el trabajo de CDH fue muy importante para los avances en los procesos de desarrollo de las comunidades, aunque hay que consolidar los proyectos que se están llevando a cabo y conseguir más apoyo gubernamental y presupuesto para las reparaciones a las víctimas de violencia.

- **APU YURINGA:** Surgió el año 2004 con la iniciativa de un grupo de jóvenes, como organización que promueve espacios de participación democrática, concertación, decisión juvenil, vigilancia ciudadana del gobierno local y promoción del liderazgo entre los jóvenes. Participa en espacios nacionales y regionales aportando al fortalecimiento de las redes o colectivos interinstitucionales de la región. Además, complementa sus intervenciones con acciones de capacitación, formación y acompañamiento como condición previa para fortalecer la participación de las comunidades, especialmente de jóvenes. El trabajo realizado fue siempre con el apoyo de CDH. Durante la ejecución del proyecto se hicieron capacitaciones sobre derechos humanos, minería, contexto socio-político, escuela de líderes, etc. que han servido para el fortalecimiento interno de la organización. Desde que CDH les dejó de apoyar en su organización en el año 2008, los miembros de APU YURINGA nos manifestaron el escaso apoyo que reciben de parte de las instituciones, por lo que sus actividades están muy limitadas debido a las carencias económicas.

- **Grupo Grau:** Es un colectivo formado por diversas organizaciones, entre ellas Madre Coraje, pero con un objetivo común de trabajo en temas de formación con los afectados por la violencia política. El Grupo Grau está formado además por ADIFA-PASMI, REDINFA, CDH, Paz y Esperanza, y APRODEH. Con ellos se realizó un proyecto regional para las reparaciones colectivas e individuales a las víctimas de la violencia, financiado con fondos procedentes de los presupuestos participativos de la alcaldía de Abancay. Gracias al trabajo de coordinación existe un discurso común entre Madre Coraje y CDH, pero existe poca capacidad para la obtención de consensos, por lo que nos manifestaron la necesidad de fortalecerse y hacer propuestas conjuntas para seguir avanzando en los procesos de desarrollo iniciados.
  
- **FEUCAG:** Federación Unitaria de Comunidades Campesinas de Grau creada hace 18 años. Debido al conflicto armado entre 1980-90 la federación se disolvió, reemprendiendo su actividad en el año 2005. A partir del año 2007 se inició un apoyo constante de CDH para lograr su organización interna, proyecto todavía en curso. El trabajo conjunto con otras organizaciones de campesinos del distrito les ha servido para avanzar en su organización interna, pero todavía piden más formación para seguir avanzando en este proceso. Algunos de los logros han sido el saneamiento de las comunidades campesinas, facilitando el acceso al agua potable; y el saneamiento jurídico, registrando agua, luz y tierra, así como todos los recursos que se encuentran dentro de la comunidad.
  
- **FUMUG:** Federación Unitaria de Mujeres de Grau existente desde el año 1992, también inactiva durante el conflicto socio político, reanudando su actividad el pasado año 2008. CDH apoya en talleres de formación para la consolidación de la organización, dando impulso de este modo a que las mujeres participen en la municipalidad y en los presupuestos participativos. La participación en los presupuestos fue valorada muy positivamente, ya que se han sentido activos como organización. Además de realizar talleres de formación, asisten a talleres de liderazgo, de política y culturales.

- **FERCCAPA:** Federación Regional de Comunidades Campesinas de Apurímac nacida el año 2007. Centra su trabajo en la defensa de las injusticias que sufren las comunidades campesinas. Aunque según palabras de su secretario general, Patrocinio Llanos, “no se ha conseguido nada”. Gracias al apoyo que recibieron de Madre Coraje y CDH se ha aumentado la presencia de las comunidades campesinas en espacios públicos y congresos nacionales. Actualmente se están articulando espacios a nivel nacional para que el Gobierno atienda las peticiones de éstas comunidades campesinas.
  
- **CROVAVPA:** Coordinadora Regional de Organizaciones de Víctimas y Afectados por la Violencia Política de Apurímac, nacida el mes de febrero del año 2003 con la idea de coordinar todas las acciones de apoyo a las víctimas de la violencia política que estaban realizando diversas organizaciones. A raíz de la creación de la Coordinadora “ *fueron desapareciendo organizaciones*” según palabras de Ramiro Guzmán (subcoordinador), uniendo fuerzas en un frente común gracias al apoyo brindado por parte de CDH. En el año 2005 se realizó la 1ª Marcha Nacional de Víctimas de Violencia Política, donde hubo logros en los espacios nacionales: Ley de Reparaciones, Registro Único de Víctimas, Recursos desde el Gobierno central, y participación en los Presupuestos Participativos. El apoyo brindado por CDH y Madre Coraje supuso avances para que las comunidades campesinas registren las denuncias y atropellos a sus derechos humanos. Actualmente están promoviendo la 2ª Marcha Nacional con el apoyo de diversas organizaciones, entre las que se encuentran CDH y Madre Coraje.
  
- **APAVIP:** Asociación Provincial de Afectados y Víctimas de la Violencia Política de Grau. Trabajan en coordinación con CROVAVPA y CDH realizando capacitaciones y talleres conjuntamente. Su objetivo es informar a la población afectada por la violencia política sobre sus derechos y los procesos de reparación existentes, así como promover la reclamación pertinente al gobierno regional.

- **Consejo de Reparaciones:** Organización surgida de la estrategia nacional de lucha contra la corrupción, que derivó en la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (CVR) para el recogimiento de información de las personas víctimas de la violencia política. El año 2004 se forma el colectivo “Kunan Puni Ruasinchis” (traducido como “Ahora mismo lo hacemos”), donde se realizan análisis y propuestas para incorporar las recomendaciones de la CVR a la recogida de información que se estaba dando. En el siguiente año se crea una Comisión Multisectorial (de la que forma parte CDH) por iniciativa del Gobierno Regional de Apurímac y se legisla con la resolución ejecutiva 185. En el año 2006 se logró formular el Plan Integral de Reparaciones (PIR) y se empezó el registro oficial de víctimas. El año 2007 CDH planteó un plan piloto para empezar a trabajar en el registro de Víctimas de Grau en coordinación con el Consejo de Reparaciones y con las organizaciones de las víctimas. Ese plan piloto se reconoce por medio de la resolución ejecutiva 117-2007 como registro oficial. Debido al trabajo que el Consejo de Reparaciones venía realizando se firmó un convenio con el Gobierno Regional para hacer oficial las víctimas que se estaban registrando, constituyéndose el 1º Registro Oficial de Apurímac.

Después de la descripción de las funciones y responsabilidades de las organizaciones, procedemos a analizar los mecanismos de coordinación que se utilizaron para la consecución de los objetivos del proyecto.

Como ya hemos expuesto en la descripción de las diferentes organizaciones que participaron en los proyectos, la coordinación fue muy positiva, siendo CDH la organización que está presente en muchos de los colectivos que trabajan por los derechos humanos en la zona de Apurímac, principalmente en las provincias de Abancay y Grau. Como pudimos corroborar en las entrevistas que realizamos a los responsables de algunas organizaciones, existen varios colectivos (el caso del Grupo Grau) que trabajan coordinadamente en las acciones que desarrollan las comunidades campesinas, las principales afectadas por la constante vulneración de los derechos humanos (violencia, violaciones, usurpación de tierras, torturas, etc.). Sin embargo, aunque en el pasado se contó con la realización de diversas acciones coordinadas, actualmente no se

llevan a cabo acciones conjuntas, ya que existe “poca capacidad para ponerse de acuerdo”, en palabras de una de las coordinadoras del Grupo Grau.

Otro escenario de concertación entre las diferentes instituciones fue la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza, formada hace unos años por organizaciones de la sociedad civil, entre ellas Madre Coraje y CDH, y el gobierno regional. Esta Mesa no tiene personería jurídica, ya que solamente es un espacio de reflexión y concertación donde se debaten y proponen políticas contra la pobreza. El enfoque del trabajo recae sobre el ámbito de los derechos humanos con un enfoque de género, realizando campañas de sensibilización y educación, además del fortalecimiento de programas sociales. Actualmente está descentralizada hasta niveles distritales, pero no existe mucha participación. La Mesa está bastante inactiva debido a que el compromiso de las instituciones públicas ha mermado, lo cual ha dado lugar a otras organizaciones, como el caso de Madre Coraje, que no estén participando en la actualidad.

Apreciamos que la planificación en la ejecución del proyecto fue buena, participando diversas organizaciones de la sociedad civil así como algunas instituciones gubernamentales. En general pudimos ver que existía buena coordinación por parte de las organizaciones que trabajan en la zona, pero detectamos una importante capacidad para la realización de acciones comunes que permitan concretar propuestas de concertación.

Finalmente, destacar también la coordinación existente entre las comunidades campesinas, que dio como fruto la creación de la FERCCAPA. No obstante, no se registran avances notables sobre la mejora de los derechos humanos en la población, pero sí que ha aumentado su presencia en espacios públicos de debate, como congresos regionales y nacionales. Del mismo modo, los avances en temas de género han sido positivos, destacando el la participación activa de las mujeres en las organizaciones sociales.

### III. Sobre la eficacia en el logro de los objetivos perseguidos

---

Es una medida del alcance del objetivo y los resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costes en que se incurre para obtenerlos.<sup>5</sup>

Es este un criterio de evaluación restringido, dado que el objetivo específico del proyecto indica únicamente los efectos positivos correspondientes a las partes implicadas.

Para el estudio de este criterio son preceptivos dos análisis:

- Logro esperado y real de los objetivos en el mismo momento de la evaluación.
- Factores y procesos que afectan al logro de los objetivos, examinando factores tanto favorecedores como limitantes.

#### a. Logro esperado y real de los objetivos

##### ***Objetivo general***

*El desarrollo de la provincia de Grau, con vigencia de los derechos humanos, el ejercicio pleno de ciudadanía con equidad y justicia social.*

##### ***Objetivo específico***

*Proyecto 2005. Proceso de desarrollo local institucionalizado, con actores participando activamente, vigilando la gestión pública y promoviendo el ejercicio de derechos integrales de la población.*

*Proyecto 2006. Plan estratégico de desarrollo institucionalizado, con actores sociales participando activamente en su ejecución, vigilando la gestión pública y promoviendo el ejercicio de derechos integrales de la población.*

---

<sup>5</sup> SECIPI (1998), Informe ejecutivo. Metodología de evaluación de la Cooperación española, Madrid, Pág. 14.

*Proyecto 2007. Actores sociales participando activamente en la gestión pública, implementan el plan de desarrollo de Grau y promueven la vigencia de los derechos integrales de la población.*

De la información obtenida a través de las entrevistas realizadas con las organizaciones de la sociedad civil y de las instituciones públicas, así como de las visitas a diferentes colectivos que trabajan en pro de los derechos humanos, la estrategia implementada en los procesos sociales contribuyó a sensibilizar y promover este objetivo entre la población más vulnerable, las comunidades campesinas.

A pesar de que hubo avances significativos desde que empezaron los proyectos, existen aún debilidades en el ejercicio efectivo de la ciudadanía, ya que algunas organizaciones no han alcanzado las fortalezas necesarias, tanto a nivel técnico como administrativo. Por ello, todavía encontramos en alguna de las organizaciones una débil participación en los procesos de desarrollo locales.

Por otra parte, si bien es cierto que existen espacios de concertación comunes entre las diferentes organizaciones e instituciones del gobierno, hace falta un reforzamiento en liderazgo y organización para fortalecer estos espacios. Como pudimos comprobar, aunque se cuenta con espacios comunes, se requiere fortalecer estas articulaciones y hacerlas más dinámicas. Es por ello que se plantea la necesidad de un fortalecimiento provincial acompañado de la promoción de la incidencia y articulación regional, ya que de este modo, las comunidades campesinas estarán motivadas para participar en los espacios de articulación existentes de una manera participativa. Como pudimos comprobar, existen organizaciones que no se sienten representadas en estos espacios de concertación, y otras que directamente no están presentes por falta de comunicación y respaldo de algunas de las organizaciones más representativas, en este caso CDH y Madre Coraje.

En el caso de los planes estratégicos de desarrollo, que era uno de los objetivos del proyecto, a pesar de que se encuentran institucionalizados los gobiernos locales no los están asumiendo como propios, ya que existe un débil acercamiento y un escaso compromiso de las autoridades. Como consecuencia, la democracia participativa no está siendo asumida como enfoque para la gestión local, por lo que aún existe la tendencia a

creer que las autoridades no están ejerciendo su papel de representantes de la ciudadanía, dado que no atienden las prioridades y necesidades que les plantea la población.

Finalmente, si bien es cierto que los procesos sociales de la provincia se vienen institucionalizando, es preciso reforzarlos para su sostenibilidad. Para ello hay que asumir por parte de los gobiernos locales los planes de desarrollo y convertirse en ejes orientadores para la implementación de proyectos de todas las instancias públicas, privadas y de las propias organizaciones. Prueba de ello han sido las reparaciones de los afectados por violencia política, ya que no están siendo asumidas como gestos o acciones reparadoras, sino más bien como acciones de asistencialismo por parte del Gobierno.

Por otra parte, si bien es necesario resaltar que la consecución de los objetivos responde a una estrategia a más largo plazo, se ha ido avanzando en los procesos de desarrollo local iniciados, con una participación más activa y coordinada por parte de las organizaciones.

#### **b. Factores y procesos que afectaron al logro de los objetivos**

De una forma sintética, los factores y procesos que han incidido en la consecución de los objetivos y resultados propuestos han sido los siguientes:

##### **Factores favorecedores**

- ✓ Madre Coraje, en el marco de su Plan Integral, viene ejecutando proyectos en la provincia de Grau desde el año 2001.
- ✓ La integración de Madre Coraje en el Grupo Grau, colectivo en defensa de los Derechos Humanos conformado por ADIFA, TIFA, REDINFA, CDH, PAZ Y ESPERANZA y APRODEH. El grupo es de ámbito provincial que coordinaba las acciones con otras organizaciones de la zona, de manera que el trabajo fuera más eficiente. En él estaban representadas diferentes organizaciones que trabajan el tema de los Derechos Humanos.
- ✓ El Plan Integral elaborado y ejecutado por Madre Coraje para la zona de Apurímac, “Kuska yachasunchis” que significa “Aprendiendo Juntos”, en donde se explican los elementos para contribuir al desarrollo humano de hombres y mujeres de Apurímac.

- ✓ El apoyo de Madre Coraje a las acciones que ya se venían articulando desde la sociedad civil, a partir de la 1ª Marcha Nacional de Violencia Política en que se lograron avances en la Ley de Reparaciones, el Registro Único de Víctimas, más recursos por parte del Gobierno Central y la inclusión en los presupuestos participativos.
- ✓ CDH, la contraparte que apoya Madre Coraje es una organización con experiencia y conocimiento del territorio donde realizan los proyectos, la provincia de Grau. Antes del trabajo y la coordinación con Madre Coraje para realizar estos proyectos, CDH llevaba varios años trabajando el tema de los Derechos Humanos entre las comunidades más desfavorecidas de la provincia.
- ✓ CDH es una entidad que trabaja el fortalecimiento de los gobiernos locales a través de los presupuestos participativos.
- ✓ El reconocimiento oficial al trabajo de registro de CDH a través de la resolución ejecutiva 117-2007, en el que realizó un Plan Piloto para el registro de Víctimas de Grau durante los años 2006-2007.

### **Factores limitantes**

- ✓ El apoyo del Gobierno Central a las organizaciones de la sociedad civil para la lucha y defensa de los derechos humanos es escasa, a pesar de haber creado leyes e instancias públicas para ello. Aunque se ha avanzado en la creación de leyes, éstas no se aplican debidamente.
- ✓ A pesar de haber realizado un trabajo de fortalecimiento de las organizaciones y una concientización para la reparación a las víctimas de la violencia política, muchas personas no quieren registrarse por miedo a ser investigados como miembros de Sendero Luminoso. Todavía existe un miedo social hacia ese grupo, lo que hace que mucha gente no se involucre en las políticas de reparación, ni exige que se cumplan.
- ✓ El trabajo con una de las contrapartes, APU YURINGA, no pudo ser más eficiente debido a la poca experiencia de esta entidad juvenil y a su falta de madurez organizacional.

- ✓ El territorio de la provincia de Grau es demasiado amplio para el trabajo que se está llevando a cabo. Con la falta de recursos humanos de CDH resulta imposible poder alcanzar a todas las comunidades de manera efectiva.
- ✓ A pesar de tener creada la plataforma para el entendimiento de las organizaciones de la zona que trabajan para la defensa de los Derechos Humanos, hace falta diálogo y coordinación para ser más eficientes en las actividades que se realizan.
- ✓ La falta de infraestructuras existentes en la provincia de Grau, la falta de transportes entre las diferentes poblaciones existentes, y la centralización del sistema de transportes con la capital Chuquibambilla, hace difícil los desplazamientos por vía terrestre, dificultando la movilidad y por consiguiente, el desarrollo económico y social de la provincia.
- ✓ Existen muchos espacios de concertación y diálogo social con organizaciones que trabajan los Derechos Humanos, pero esta coordinación no se materializa en mayores logros. Actualmente no hay contacto entre Madre Coraje y el Grupo Grau, y en la Mesa de Concertación Para la Lucha Contra la Pobreza hay poca participación y está poco activa.

Tras el análisis de los factores favorecedores y limitantes, así como del logro de los objetivos que perseguía el proyecto, consideramos que la eficacia de las acciones llevada a cabo ha sido buena, ya que se han logrado avances en los procesos sociales de vulneración de los derechos humanos, especialmente por lo que respecta al empoderamiento de las mujeres, consiguiendo mayor participación de las mujeres en espacios públicos. A pesar de ello, y como hemos señalado, hace falta mayor articulación de la ciudadanía con los gobiernos locales, así como el establecimiento de procesos de rendición de cuentas, transparencia y apertura por parte del gobierno, de forma que se pueda llevar a cabo un proceso participativo y democrático. Actualmente, visto el incumplimiento al que está incurriendo los gobiernos locales, no parece que exista voluntad política para avanzar en verdaderos cambios que promuevan el desarrollo de los colectivos más vulnerables.

## IV. Sobre la eficiencia en la gestión de los recursos y resultados previstos

---

Es una medida de la productividad del proceso de ejecución: es decir, hasta qué punto los resultados alcanzados derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales<sup>6</sup>

Según los reportes financieros elaborados por Madre Coraje, se ejecutó un presupuesto total en los tres proyectos de 514.851,74 euros. La subvención otorgada por el Ayuntamiento de Córdoba para los tres proyectos alcanzó los 186.313,59 euros.

Para ampliar los criterios de evaluación sobre este apartado, se ha hecho una descripción sobre la ejecución de las diferentes actividades analizando la gestión de los recursos que se han utilizado para su ejecución, agrupándolas según su naturaleza. De este modo, tres de las más importantes actividades que se realizaron fueron:

### 1. Talleres formativos

Múltiples talleres de formación para la consolidación de las organizaciones, tanto para su fortalecimiento interno como para el fortalecimiento de sus miembros. Se realizaron talleres de organización, de liderazgo, sobre derechos de la mujer, de ciudadanía y participación, de ocio y deportes, de salud mental, etc. Con la implementación de todos los talleres se pretendía que los y las participantes, de manera colectiva, conocieran y reflexionaran sobre qué son los derechos humanos, de manera que poco a poco el fortalecimiento de la sociedad civil, tanto de sus organizaciones como de los ciudadanos/as, sea más fuerte. En el caso de las mujeres, se ha venido fortaleciendo sus conocimientos sobre el reconocimiento de sus derechos, mejorando los conceptos para participar de manera activa en procesos de desarrollo.

Por otra parte, y debido al cambio gubernamental, se desarrollaron acciones para fortalecer las capacidades de éstos para su gestión política y administrativa. En muchos casos, la mayoría de autoridades desconocían el marco legislativo que regula sus funciones, por lo que hay cierto desconocimiento y falta de compromiso con los

---

<sup>6</sup> UD-NORAD (1997), *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo*, CEDEAL, Madrid, Pág. 44.

procesos en curso que se hayan en sus localidades: Plan de Desarrollo, Presupuesto Participativo, Plan de Reparaciones, Reforma Educativa, etc.

Tras un análisis de todos los talleres realizados, se deduce que hubo una buena gestión de recursos, tanto humanos como materiales, para la realización de éstos.

## **2. Coordinación con organizaciones**

Se establecieron Mesas de Diálogo para el fortalecimiento institucional, así como espacios para desarrollar planes y estrategias conjuntas de desarrollo. Como ejemplo de ello, y tal como hemos nombrado en puntos anteriores, una de las coordinaciones importantes fue el Grupo Grau, que aglutinaba a entidades y organizaciones que están trabajando en temas de derechos humanos. Para el avance de los procesos iniciados se invitaba a las instituciones públicas, aunque en la mayoría de ocasiones no se producía esta participación debido a la incompatibilidad de intereses entre las organizaciones y las instituciones públicas. Existía un malestar entre las organizaciones, ya que nos manifestaron que mientras ellas intentan apoyar actuaciones que persigan la formación y la educación como pilar fundamental del desarrollo, las instituciones públicas basan su apoyo al desarrollo en políticas asistencialistas, con programas sociales que no promueven el verdadero desarrollo de las comunidades campesinas ni de los sectores más vulnerables de la sociedad.

Uno de los avances importantes fue el fortalecimiento de espacios de articulación provincial, con el apoyo a la Asociación de Gobiernos Locales de la provincia de Grau (ASGOL), formulando propuestas de políticas públicas locales generales y específicas hacia las comunidades campesinas, enfocando el trabajo hacia las mujeres y los niños/as. Estas propuestas se llevaron a los Consejos de Coordinación Local (CCL) para que fueran aprobados por los consejos municipales provincial y distrital.

Otro de los avances que se dieron durante la ejecución de los proyectos fue la Mesa de Concertación para la lucha contra la pobreza, en el que durante ese tiempo se coordinaron acciones encaminadas al fortalecimiento institucional para que su presencia en la sociedad civil tuviera repercusiones favorables a las necesidades de

las comunidades más empobrecidas, así como a sectores más vulnerables de las zonas urbanas. Pero en el momento de la evaluación de los proyectos, la participación de la Mesa había disminuido considerablemente y se encontraba casi inactiva, por lo tanto no se contaba con propuestas de actividades de lucha contra la pobreza.

Sin embargo, la coordinación entre las organizaciones sociales se ha visto fortalecida con capacidad de gestión, propuesta, incidencia y vigilancia, participando en espacios de concertación local. Como ejemplo, fue el trabajo realizado con organizaciones de mujeres, participando coordinadamente en acciones conmemorativas, y aumentando de este modo su participación activa en la actividad social de la zona.

### **3. Encuentros provinciales y regionales**

La realización de estos encuentros se llevó a cabo en varios escenarios de la zona pertenecientes a la provincia o a la región. Muchas de las actividades fueron promovidas en conjunto con las autoridades competentes. Éstas están sirviendo para el fortalecimiento de las organizaciones que luchan por la defensa de los derechos humanos, sobre todo de las organizaciones de campesinos y campesinas. Este importante fortalecimiento está generando espacios de diálogo, reflexión, análisis y debate, el cual está sirviendo para formular propuestas conjuntas que potencien sus capacidades de movilización.

#### **Sobre los resultados previstos**

##### ***PROYECTO 2005***

***RE1. Beneficiarios ejercen ciudadanía, consolidan sus organizaciones, fortalecen la institucionalidad local, y participan concertadamente en el desarrollo local.***

Se realizaron múltiples talleres de formación enfocados hacia el trabajo común y la toma de conciencia para ejercer ciudadanía. Muchos de estos talleres iban encaminados hacia la obtención de capacidades para identificarse como sujetos de derechos y el ejercicio de la ciudadanía. Se hizo especial hincapié en el conocimiento de los derechos humanos, y en el reconocimiento de la condición de ciudadano e identificando sus derechos y sus

obligaciones dentro de la sociedad. Dentro de estos talleres se trabajó el liderazgo para su fortalecimiento institucional.

Por otra parte, en lo que respecta al fortalecimiento institucional de las organizaciones campesinas, se realizaron talleres que iban dirigidos al apoyo y asesoramiento de las mismas para su legalización y su inscripción, tanto de las organizaciones como de sus juntas directivas. Igualmente con las organizaciones de mujeres, con las que se realizaron múltiples talleres para el trabajo del empoderamiento.

Todos estos talleres tuvieron como referente la celebración de diferentes encuentros provinciales y regionales de organizaciones campesinas, de mujeres y líderes juveniles, que sirvieron para la elaboración de planes estratégicos y planificaciones distritales participativos.

Como resultado de los talleres y los encuentros realizados, se incorporaron recomendaciones en el Informe Final de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (CVR), gracias a la participación activa de las organizaciones, por lo que se puede decir que ejercieron su derecho de ciudadanía, generando el consiguiente proceso de consolidación institucional de las organizaciones.

**RE2.** *Ciudadanos/as participan informada y propositivamente en el proceso electoral regional y municipal del 2006; logrando que programas y planes de gobierno de candidatos, incorporen demandas de la población.*

Se realizaron talleres de socialización sobre los planes locales de desarrollo con candidatos para el gobierno regional y municipal. En los talleres se informó a los ciudadanos/as de los planes de desarrollo y otros elementos estratégicos, como el diagnóstico, visión, misión, ejes de desarrollo y proyectos priorizados. Como resultado, podemos decir que los candidatos a gobiernos locales reconocieron los planes de desarrollo como un instrumento de gestión local, procediendo a la firma por parte de los candidatos de compromisos con el respeto a los valores democráticos en los procesos electorales.

Por otra parte, se realizaron foros distritales y provinciales con los candidatos políticos para dar a conocer el plan de desarrollo distrital y reconocer el documento a implementar durante su gestión. La realización de estos foros permitió la participación de 25

organizaciones sociales de base y aproximadamente 8.000 electores en los 11 distritos donde se realizaron las actividades. Además, se elaboraron actas de compromiso suscritas por los candidatos para los 4 años de gestión a disposición de que se convirtieran en documentos públicos a disposición de las organizaciones para así poder llevar a cabo una labor de monitoreo y rendición de cuentas.

**RE3.** *Decidores políticos conciertan acciones para implementar experiencias de reparaciones a las víctimas de la violencia política, acompañándolos en su búsqueda de verdad y justicia.*

Las distintas actuaciones que se realizaron para concertar acciones destinadas a la reparación de las víctimas de violencia política, fueron encaminadas desde espacios de trabajo grupal y plenario. En estos procesos se llevó a cabo un ejercicio de reflexión y análisis acerca de los hechos que dieron lugar al desencadenamiento de la violencia, con objeto de que conocieran el alcance de las reparaciones y sus objetivos, y pudieran reclamar a las autoridades correspondientes el cumplimiento de sus derechos.

Las propuestas se realizaron a nivel distrital y provincial, dando a conocer a los afectados el Plan Integral de Reparaciones (PIR). Una de las propuestas del PIR era la construcción de la Casa de la Memoria para dar a conocer la historia acontecida durante el conflicto, si bien todavía no se había empezado a construir por parte de las instituciones públicas pertinentes. Además, se procedió a la elaboración de expedientes técnicos para los proyectos de reparación y procedimientos para incorporar el informe final de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (CVR) en los planes estratégicos de desarrollo distrital y provincial.

Finalmente, tuvo lugar un encuentro regional de organizaciones de víctimas y afectados de la región de Apurímac, organizado por la CROVAVPA (Coordinadora Regional de Organizaciones de Víctimas y Afectados por la Violencia Política de Apurímac). En dicho encuentro se analizó el proceso de implementación de las leyes de desplazamiento y de reparaciones promulgadas por el gobierno nacional, con objeto de estar en mejor disposición para exigir el cumplimiento de las mismas al gobierno nacional. Del mismo modo, gracias al esfuerzo realizado en el apoyo legal a las víctimas y comunidades, se logró que se atendieran y orientaran a un buen número de casos de violaciones de los derechos humanos.

Gracias a la presión social y las acciones emprendidas por la sociedad civil, el Gobierno puso en marcha las acciones de reparación, aunque dicho proceso no responde a las demandas actuales de las comunidades.

El incumplimiento de lo acordado por parte del gobierno se ha puesto de manifiesto en algunos hechos. Por un lado, no ha llevado a cabo la consulta efectuada a las comunidades, y por otro no está respetando los acuerdos de reparaciones individuales.

**RE4.** *Comunidades afectadas por la minería con capacidad de incidencia, negocian instalación de una Mesa de diálogo como espacio para exigir el respeto a sus derechos, a su cultura, su medio ambiente y su territorio.*

Se crearon espacios de diálogo con las comunidades afectadas por la minería para que se redactaran normas de medio ambiente y leyes que mermaran el impacto sobre las comunidades. Pero esto no se tradujo en acciones concretas, sino que más bien se quedó en un mero ejercicio de retórica por parte de la empresa minera, según lo expresado por representantes de dos organizaciones de Progreso, comunidad aledaña a la minería.

Todo este proceso sobre el impacto medioambiental, social y cultural que tiene la minería sobre su entorno, no fue suficiente para conseguir la apertura de una mesa de diálogo con las empresas mineras. La única que mostró voluntad para dialogar fue la empresa Xstrata. Otras empresas mineras que operan en la zona, como MISTI GOLD, no han mostrado voluntad para sentarse en la Mesa de diálogo propuesta. A fecha de la evaluación, todavía no se había avanzado en dichas negociaciones.

### **PROYECTO 2006-2007**

**RE1.** *Organizaciones sociales articuladas y fortalecidas, con nuevos liderazgos, con capacidad de gestión, propuesta, incidencia y vigilancia; participan en espacios de concertación para el desarrollo local.*

Con la ejecución de los proyectos se realizaron muchos talleres de formación que promovieron y sentaron bases para la consolidación de procesos de articulación de las organizaciones sociales de la provincia. Este proceso contribuyó a la constitución de la

Federación Regional de Comunidades Campesinas y Productores de Apurímac (FERCCAPA), realizando un congreso regional donde se aprobaron resoluciones para favorecer el desarrollo de las comunidades campesinas.

Del mismo modo, se articularon espacios de diálogo con las organizaciones de mujeres, a través de las organizaciones provinciales de mujeres – FUMUG y la organización provincial de comunidades campesinas – FEUCAG. Desde estas organizaciones se participó en los espacios de concertación en la provincia de Grau, que sirvieron para priorizar e identificar aquellos proyectos más necesarios para las comunidades, poniendo incidencia en los proyectos productivos y de medio ambiente.

El Grupo Grau, colectivo en defensa de los Derechos Humanos, realizó un proyecto regional sobre las reparaciones de las víctimas, gracias a un aporte de los presupuestos participativos del Gobierno Regional. El trabajo coordinado con estas organizaciones ha sido positivo, ya que hubo un avance con la creación de un Registro Único de Víctimas, en comparación con la zona de Ayacucho, donde la falta de coordinación de las ONG ha impedido que el trabajo sea tan efectivo.

Es por ello que podemos afirmar que todas las actividades realizadas sirvieron para articular la participación de todas las organizaciones, por lo que a diferencia de años anteriores, ahora muestran preocupación por defender sus tierras y participar en las actividades que se realizan.

**RE2.** *Autoridades locales con capacidades fortalecidas, desarrollan una gestión política y administrativa eficiente y participativa; consolidan el ASGOL<sup>7</sup> como espacio de articulación provincial y, dentro de ella, el asociacionismo de las mujeres autoridades.*

Como consecuencia de las elecciones que hubo en la región, los distritos y la provincia contaban ahora con autoridades nuevas dispuestas a abrir espacios de participación a la ciudadanía. El proyecto aportó esfuerzos para el funcionamiento del ASGOL, por lo que gracias a este proceso, la ASGOL va adquiriendo su propia dinámica y ya se cuenta con proyectos provinciales planificados de manera concertada por los 14 alcaldes distritales. El trabajo de CDH en la organización fue importante, acompañando en todo momento la gestión del proceso efectuado.

---

<sup>7</sup> Asociación de Gobiernos Locales de la cuenca de Vilcabamba.

Por otra parte, y en el marco de la ASGOL, se crearon espacios propios para las mujeres-autoridades, con el propósito de construir y aprobar políticas públicas locales que desarrollaran y posibilitaran el ejercicio concreto de los derechos de las mujeres.

**RE3.** *Procesos de desarrollo local institucionalizados, en el marco de descentralización e implementación de acciones concertadas para lograr la justicia y la equidad social de los pobladores de Grau.*

El trabajo efectuado con las organizaciones sociales articuladas sirvió para avanzar en la implementación del Plan de Desarrollo Regional Concertado. Estos procesos de desarrollo han contado con el reconocimiento por parte de las instituciones del trabajo que están realizando las organizaciones. Prueba de ello son las reclamaciones que la federación de campesinos ha ido efectuando frente a las municipalidades, en las que se han atendido algunos de las reclamaciones efectuadas.

Aunque no se consiguieron todos los reclamos, sí que podemos decir que ha servido para el empoderamiento de las organizaciones sobre la defensa de sus derechos. Prueba de ello es una denuncia formulada sobre prácticas irregulares identificadas en una institución pública. Dichas acciones causaron molestia en algunas instituciones y municipios, pero por encima de todo ello, pensamos que representan un reconocimiento de los actores organizados como fuerza social.

Después de analizar las diferentes actividades realizadas con la ejecución de los tres proyectos, consideramos que la eficiencia del proyecto ha sido positiva en cuanto a la gestión de recursos se refiere. Las actividades han sido múltiples y de muy variada naturaleza, aprovechando al máximo las posibilidades económicas con las que se contaba. Aunque no se han alcanzado logros positivos en todos los resultados, podemos afirmar que el trabajo realizado ha servido para concretar espacios comunes de diálogo y de coordinación, siendo de enorme importancia para el fortalecimiento de la sociedad civil. Del mismo modo, las organizaciones sociales se han fortalecido con nuevos liderazgos y con capacidad de gestión, propuesta e incidencia pública, participando en espacios de concertación para el desarrollo local y regional. Destacar

dentro de estos nuevos liderazgos, la incorporación de mujeres en espacios públicos para desarrollar políticas que posibiliten el ejercicio de sus derechos.

## **V. Sobre el impacto del proyecto**

---

Conjunto de cambios positivos y negativos, directos o indirectos, producidos como resultado de un programa o proyecto<sup>8</sup>.

A diferencia del criterio de eficacia, éste es un concepto más amplio, ya que incluye tanto las consecuencias positivas como las negativas, hayan sido previstas o no. Este elemento se debe analizar desde la base de los impactos previstos y no previstos sobre los beneficiarios/as y otras partes afectadas.

Desde esta doble perspectiva, el estudio del impacto tiene una relación estrecha con la consecución del objetivo general, a través del grado de cumplimiento del objetivo específico. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que el impacto total es el resultado de condiciones causales complejas cuyo análisis puede resultar dificultoso, y no siempre es una consecuencia exclusiva de las acciones realizadas en el marco del proyecto, sino que puede ser de otras actuaciones realizadas hacia la población.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el impacto mayor se manifestará a largo plazo, habida cuenta de que los procesos de desarrollo requieren, más bien, un trabajo sistemático durante un largo período de tiempo.

### **1. Impacto en las organizaciones**

El consorcio “Grupo Grau”, colectivo en defensa de los Derechos Humanos, realizó un proyecto regional sobre las reparaciones de las víctimas, gracias a un aporte de los presupuestos participativos del Gobierno Regional. El trabajo coordinado con estas organizaciones fue positivo, ya que hubo un avance con la creación de un Registro Único de Víctimas. Este resultado es todavía más notorio si se compara con lo acaecido en otras

---

<sup>8</sup> UD-NORAD (1997), Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo, CEDEAL, Madrid, Pág. 132.

zonas del país, como Ayacucho, donde la falta de coordinación entre las ONG ha impedido que el trabajo sea tan efectivo.

Gracias al trabajo con el consorcio se han fortalecido las relaciones interinstitucionales, ya que la mayoría de las organizaciones trabajan en las mismas zonas, lo cual les obliga a coordinar y consultar las actividades de los proyectos. Este trabajo de coordinación ha tenido un gran impacto en el fortalecimiento de las propias organizaciones, que se encuentran ahora en mejor disposición para exigir el cumplimiento de los acuerdos de reparación al gobierno.

Entre los logros alcanzados podemos nombrar la celebración de la 1ª Cumbre de Comunidades Campesinas de Apurímac en el año 2008, así como el 1º Encuentro de Presidentes Comunales y el 1º Encuentro de Mujeres Provinciales. Todos estos encuentros sirvieron para poner sobre la mesa puntos comunes de acción para la defensa de los derechos humanos.

Otro logro ha sido la participación de la CROVAVPA como observador en el proceso de registro de censo de las víctimas de violencia política. Para la realización del registro, el Gobierno contrató a tres organizaciones: Paz y Desarrollo, APRODEH y CDH. En todos estos proyectos se pudo constatar la coordinación que hubo entre las diferentes organizaciones, con frentes comunes para la realización de los procesos de desarrollo.

## **2. Impacto en las instituciones públicas**

Tanto CDH como Madre Coraje participan regularmente en las reuniones convocadas por los municipios, tanto a nivel provincial como de los distritos en los que participan los otros actores de la zona. En ellas se coordinan las acciones a desarrollar de manera complementaria entre las instituciones, públicas y privadas que intervienen en la zona. También están participando en las Mesas temáticas (ciudadanía y derechos humanos) del espacio de concertación privada, donde se definen las agendas y se proponen para incorporarlas en los CCL (Consejos de Coordinación Local). Estas decisiones son importantes en la medida que le confiere un marco formal dentro de la organicidad del gobierno local y facilita las condiciones para una mejor implementación del proyecto.

El trabajo efectuado con las organizaciones y las instituciones públicas hizo que se impulsara desde el Gobierno Regional la creación del PIR (Proyecto Integral Regional) en las 7 provincias de Apurímac, que consistía en la capacitación del Registro Único de Víctimas de Apurímac. Se incidió especialmente ante el Gobierno Regional para la creación de un protocolo regional para el Registro Único que unificara los criterios de recolección de datos e información. En este sentido, Madre Coraje realizó estudios de contexto que se consolidaron en un documento donde se explicaba cómo se habían cometido las violaciones.

Otro de los impactos fue la creación de la Comisión Multisectorial Regional y la Gerencias Regionales, donde se registran las víctimas en la actualidad. Esta creación se debió a la presión que poco a poco fueron ejerciendo las organizaciones de la sociedad civil a medida que se iban empoderando para defender sus derechos. Paralelamente a esta comisión Multisectorial, se creó la Multisectorial de Reparaciones.

Durante los años 2006 y 2007, CDH realizó un Plan Piloto para el registro de Víctimas de Grau. Este trabajo se reconoció oficialmente a través de la resolución ejecutiva 117-2007, y las personas fueron reconocidas como víctimas de la violencia.

### **3. Impacto en medioambiente**

Existe un problema muy grave en la zona de actuación de los proyectos provocado por las empresas mineras, que debido a su actividad laboral provocan una gran contaminación en las aguas y las tierras. Los proyectos ejecutados por Madre Coraje buscaban incidir en el fortalecimiento de la sociedad civil para sensibilizar y concienciar a la población sobre la problemática, pero como nos manifestó Raúl Montesinos (ex-miembro de la FECAG) su intención es denunciar al Gobierno y a las mismas empresas mineras los atropellos a sus Derechos Humanos y al territorio. Debido a las circunstancias que ya hemos mencionado, no se alcanzó ningún impacto positivo.

## 4. Impacto en género

### A. Poder “propio”

*Para lograr que las mujeres consigan "poder para sí mismas" es necesario que ocurran profundas transformaciones subjetivas, es decir, cambios en la manera en que las mujeres valoran las cualidades asociadas a la feminidad que han interiorizado como propias.*

*Los indicadores que nos ayudan a constatar si ha habido cambios en el terreno subjetivo del "poder propio" tienen que expresarse en términos de incremento o disminución (las mujeres han podido ir adquiriendo capacidades o venciendo temores), adquisición (de herramientas, habilidades o capacidades) o modificación (de creencias, sentimientos o conductas).*

*Los ámbitos en que esos indicadores se tienen que contrastar son: la relación de las mujeres consigo mismas, con su pareja, con el resto de la familia, con mujeres y hombres del espacio público<sup>9</sup>.*

En el caso de la relación de las mujeres consigo mismas, se pudo comprobar mediante los talleres en los que participamos, que de forma generalizada, las participantes han visto incrementada su autoestima, ya que se han hecho conscientes de sus derechos como personas gracias a la formación que reciben. A pesar de que siguen avanzando con la reclamación de sus derechos, existen muchas dificultades que seguir superando. El machismo sigue presente en las organizaciones, y a pesar de que se las escucha en las organizaciones, muchas veces no se tienen en cuenta sus opiniones, tal y como nos manifestaron en los talleres en los que asistimos.

En cuanto a los espacios públicos, aunque existen avances significativos siguen siendo lentos, ya que como nos manifestaron con el ejemplo de los presupuestos participativos, ocurre lo mismo que anteriormente, en los que se está mostrando cómo las autoridades toman en cuenta la opinión de los hombres, y no tanto de las mujeres. De todos modos, uno de los logros importantes es que se más seguras a la hora de hablar en público y exponer sus ideas.

---

<sup>9</sup> MURGUIALDAY y VÁZQUEZ (2005), Un paso más: Evaluación del impacto de género, Cooperació, Barcelona, Pág. 45.

A pesar de ello, destacar el fortalecimiento que se ha venido haciendo sobre los conocimientos sobre el reconocimiento de sus derechos, mejorando los conceptos para participar de manera activa en procesos de desarrollo, superando su participación únicamente en actividades asistencialistas.

## **B. Poder “con”**

*Otra dimensión del proceso de empoderamiento de las mujeres se refiere a la construcción de una conciencia crítica capaz de trascender las experiencias particulares de la opresión de género, y ubicarlas como parte de relaciones sociales que afectan al colectivo femenino en su conjunto.*

*La creación de una conciencia del "nosotras" no surge espontáneamente; requiere, como condición fundamental, la relación entre las mujeres y la reflexión conjunta en torno a sus vivencias de la feminidad. Esta conciencia de ser parte de un sujeto colectivo se construye con la subjetividad individual y con la empatía hacia las experiencias ajenas; su expresión más clara es que deja de tener sentido la mujer como ente abstracto y cobran sentido las mujeres como sujetos concretos y diversos.*

*"La organización debe ser un espacio privilegiado para la autoconciencia de nuestra realidad como mujeres, para colectivizar los problemas del ámbito privado... vernos en el espejo de la otra y proyectarnos al mundo desde nuestra experiencia concreta, diferente, a partir de la cual nos relacionamos legítimamente con los otros y otras..."<sup>10</sup>.*

Empoderarse significa por tanto que las mujeres se organizan colectivamente y de manera autónoma para decidir sobre sus vidas y sobre el desarrollo que desean. A pesar de que las mujeres han sido el sector de la población que más ha sufrido durante la violencia política en Perú, con grave discriminación social, también han sido rectoras de sus propias vidas, gracias al trabajo que muchas de las organizaciones están desarrollando en la zona. Con el proyecto se crearon espacios de concertación para la participación activa de las mujeres y la toma de conciencia de su realidad.

Este proceso está sirviendo para articular espacios donde se construya una conciencia crítica que trascienda sus experiencias particulares y las sitúe en el plano social que afecta al colectivo femenino. La culminación de encuentros distritales con mujeres ha sido uno de los avances para lograr su poder “con” debido a la realización del 1º Congreso de

---

<sup>10</sup> [http://www.caldh.org/derechos\\_mujer.html](http://www.caldh.org/derechos_mujer.html)

Organizaciones de Mujeres de Apurímac, que puso en marcha un proceso para la creación de una Organización Regional de Mujeres, la Federación Única de Mujeres de Grau.

### **C. Poder “para”**

*El empoderamiento tiene una tercera dimensión que destaca la importancia de que las mujeres actúen colectivamente en la arena público-política para transformar las estructuras que sostienen la desigualdad de género.*

*Esta dimensión supone que las mujeres se empoderan mediante su participación activa en todos los ámbitos donde se toman decisiones relevantes para ellas y sus colectivos de pertenencia. Participación que no se reduce a "estar oyendo a otros" sino que busca dar a conocer sus intereses y promover su propias agendas reivindicativas, poner en marcha estrategias para modificar leyes y políticas, aportar y defender sus visiones y alternativas a los problemas generales, construir liderazgos feministas fuertes y diversos..., en definitiva, incidir políticamente para que las instituciones públicas orienten sus actuaciones hacia el logro de la equidad de género<sup>11</sup>.*

Madre Coraje, juntamente con CDH, llevan años trabajando en acciones para conseguir que las mujeres se movilicen para transformar las relaciones, estructuras e instituciones que les limitan y perpetúan su subordinación. En este sentido, el trabajo que Madre Coraje desarrolló con las instituciones de la zona ha servido para promocionar a las mujeres a que accedan a cargos en las organizaciones comunales. De igual modo se trabajó con la idea de generar sus propias organizaciones y crear liderazgos para la defensa de sus intereses.

Todo este trabajo que llevan realizando hasta la actualidad ha servido para el empoderamiento en la participación activa donde promover sus intereses y poner en marcha políticas que favorezcan el logro de la equidad de género. En este sentido, muchos de los estatutos comunales han recogido medidas de discriminación positiva, permitiendo el acceso de las mujeres a cargos directivos. Por otro lado, pudimos constatar que cada vez es mayor el número de mujeres que son capaces de llevar adelante con éxito gestiones en organizaciones sociales e iniciativas productivas, como los proyectos

---

<sup>11</sup> MURGUIALDAY y VÁZQUEZ (2005), Un paso más: Evaluación del impacto de género, Cooperació, Barcelona, Pág. 56.

de los comedores populares, clubes de madres, así como iniciativas apoyadas por otras organizaciones, como CARITAS, PRONAA (Programa Nacional de Asistencia Alimentaria), etc.

## **5. Impactos en Derechos Humanos**

Como ya hemos comentado en puntos anteriores, uno de los mayores impactos que tuvieron la implementación de proyectos ha sido en materia de Derechos Humanos. Desde que el año 2004 se iniciaron los contactos de CDH con Madre Coraje, se viene ejecutando un primer proyecto denominado “Incluyendo a los más pobres”, donde una de las prioridades es la defensa de los derechos humanos de las comunidades campesinas, debido a la violación sistemática que estas habían sufrido por la violencia socio política.

### **A. *Impacto sobre necesidades materiales***

Un primer resultado fue la creación de un nivel de reparaciones destinado a los afectados por la violencia socio política, a lo que se sumó la creación del Consejo de Reparaciones (plasmado en una ley de violencia política), órgano encargado de acreditar las víctimas de la violencia política. De esta manera, se puede decir que el gobierno se vio obligado a implementar su programa de reparaciones debido a la presión ejercida desde la desobediencia civil.

Según la ley sobre víctimas de violencia política, todos y todas los afectados percibirán un monto económico como reparación de los daños causados durante la época del conflicto, siendo las reparaciones satisfechas de forma individual. Se podría decir que éste es uno de los efectos que el proyecto ha tenido de manera directa, a pesar de que el Gobierno no está cumpliendo con el Plan de Reparaciones, ya que éstas se están haciendo de manera colectiva aprovechando el monto del presupuesto que ya tenían asignado para cada comunidad. De esta manera, no se tiene en cuenta la reparación individual por la problemática de violencia vivida en años anteriores.

### **B. *Impacto sobre necesidades sociales***

Uno de los logros importantes que se consiguieron fue la elaboración del “Plan Estratégico de Desarrollo de la provincia de Grau al 2012”, fruto del convenio suscrito entre la

municipalidad provincial de Grau y el CBC, con la participación de los municipios distritales y las organizaciones, entre las que se encuentran CDH y Madre Coraje. Gracias al trabajo efectuado con la sociedad civil, se logró incluir en el Plan los temas de reparaciones integrales para las víctimas de la violencia política, incidiendo así en los derechos humanos de las poblaciones más vulnerables, en especial las comunidades campesinas que son las que sufrieron mayores abusos. De esta forma se ha logrado incidir de manera positiva en sus necesidades comunitarias.

Otros elementos importantes que han tenido un impacto positivo en la defensa de los derechos humanos han sido:

- el diagnóstico realizado en la región de Apurímac para analizar los elementos históricos, geográficos, demográficos, socioeconómicos y políticos, que servirán como referencia para abordar de manera ecuánime todos aquellos aspectos relacionados con diferentes realidades que se manifestaron con la violación sistemática de los derechos humanos durante el período del conflicto socio político.
- la implementación del Censo por la Paz, que cuantifica la vulneración de los derechos de las personas víctimas de la violencia;
- el proyecto “*Ovidarte...nunca*” de memoria histórica, que está sirviendo para que las comunidades y la sociedad civil tomen conciencia de los hechos históricos vividos y para que las instituciones públicas se hagan responsables de las injusticias que se cometieron en su momento.

Finalmente, destacar como una necesidad colectiva surgida del trabajo efectuado con los diferentes colectivos y las comunidades la conmemoración del día internacional de los Derechos Humanos, haciendo partícipes a los centros escolares. De igual modo, podemos considerar la celebración de la romería en honor a Micaela Bastidas<sup>12</sup> como parte de las acciones en la defensa de los derechos humanos.

### **C. *Impacto sobre empoderamiento***

Gracias al trabajo efectuado con los diferentes colectivos, con la sociedad civil y con las comunidades andinas, actualmente se cuenta con la presencia de estas comunidades en

---

<sup>12</sup> Mujer nacida en Abancay, defensora de las libertades y los derechos de los pueblos indígenas.

espacios públicos y congresos nacionales; espacios de poder que antes no podían acceder por su condición de “indígena”. Este trabajo de empoderamiento se ha tenido muy presente en la ejecución de los proyectos, registrando como impacto positivo la denuncia que en estos momentos están llevando a cabo sobre las autoridades muchas de las personas que, por miedo a la represión, antes estaban calladas. Las violaciones sufridas durante años hacía que mucha gente no se atreviera a hablar por miedo; gracias al trabajo que están desarrollando diferentes instituciones de la sociedad civil, entre otras CDH y Madre Coraje, la gente de las comunidades ya no tiene miedo a expresar lo que vivió.

Como parte de estas denuncias, uno de los aspectos más significativos fue la recogida de unas 14.000 fichas que ahora están en proceso de calificación y aprobación por parte de las instituciones competentes para que sean acreditadas y certificadas por el Consejo de Reparaciones. De todos modos, sólo 1.900 de ellas tienen acreditación como víctimas de la violencia.

Finalmente, a partir del año 2004 se empieza a crear la CVR (Comisión de la Verdad y la Reconciliación), que Madre Coraje apoyó desde el inicio. Debido a que el Gobierno no está cumpliendo con las reparaciones, se ha elevado una reclamación por parte de las comunidades, para lo cual se va a realizar un taller regional. Como parte del trabajo de la CVR en el Informe Final incluyó unas recomendaciones para ser tomadas como referencia en el diseño de las propuestas de planes de desarrollo a nivel comunal, distrital y provincial. De esta manera, el documento elaborado ha servido para que las personas y las comunidades afectadas puedan demandar la reparación individual o colectiva como derecho humano.

Se ha podido constatar que los resultados obtenidos en la ejecución de los proyectos han sido múltiples, mejorándose los trabajos de coordinación con las organizaciones y las instituciones públicas implicadas en los procesos de desarrollo iniciados con los proyectos ejecutados por Madre Coraje. Gracias a la implicación de estos, se han logrado avances sustanciales para la defensa de los derechos humanos de las comunidades que más sufrieron durante el conflicto socio político. Igualmente, los avances hacia la equidad de género han sido notables.

## VI. Sobre la viabilidad del proyecto

---

Grado en el que las instituciones del país anfitrión continuarán persiguiendo el objetivo después de que finalice el apoyo al proyecto<sup>13</sup>.

La viabilidad del proyecto no se entiende sólo como viabilidad "técnica", sino como viabilidad en el contexto "social" o humano: grado o nivel de apropiación de la intervención por parte de las personas e instituciones involucradas. Mientras que el resto de criterios se preocupan más específicamente por el proyecto en sí; el análisis de la viabilidad es más cuestión del proceso de desarrollo. Es, por tanto, una perspectiva más de largo plazo, depende de lo que ocurre cuando el proyecto ha finalizado.

En ese sentido se estudia a partir de varios factores. Los más relevantes son:

- **Políticas de apoyo:** prioridades, compromisos específicos, iniciativas que apoyen las posibilidades de éxito del proyecto.

Aunque se han creado políticas de apoyo a las víctimas de la violencia política, como es el caso de la Ley de Reparaciones, existe el reto institucional de consolidar el proyecto para dar impulso de este modo al aumento del monto en el presupuesto para las reparaciones. De manera paralela, se pretende aumentar el reparto de certificados que acredite a las comunidades y a las personas como víctimas de la violencia política. Otra de las consecuencias del programa de reparaciones es que el Gobierno lo ha utilizado como herramienta para implementar programas sociales. Como nos manifestaron las organizaciones y las comunidades, estos programas no están respondiendo a las demandas de las comunidades, ya que ellos pretenden que se invierta en salud y educación.

Por otra parte, se promulgó el Decreto Ley 1015 que dictaminaba que las tierras comunales podían ser vendidas a las empresas con solo la aprobación de la mitad más uno de todos sus pobladores, y posteriormente se derogó. Esta ley desprotegía a las comunidades facilitando la inversión privada, lo que supondría la desaparición de comunidades campesinas, normativa que va en contra de las leyes indígenas que se basa en la propiedad comunitaria de la tierra, y por tanto, no puede ser vendida.

---

<sup>13</sup>UD-NORAD(1997), Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo, CEDEAL, Madrid, Pág. 134.

Otra de las políticas de apoyo que se redactó y se aprobó fue el Plan de Desarrollo Regional Concertado, que ha supuesto el alcance para un acuerdo de trabajo común entre las diferentes organizaciones de la región. Igualmente, la puesta en marcha de la Mesa Concertada para la lucha contra la pobreza supuso un avance en materia de políticas de apoyo a las comunidades campesinas y a las poblaciones más vulnerables.

El Gobierno peruano tiene muchos programas sociales, como el programa JUNTOS, pero se trata de programas asistencialistas que se pusieron en marcha después del conflicto violento vivido en el país. Las organizaciones con las que pudimos entablar conversación nos comentaron que estos programas no están consiguiendo grandes cambios en las comunidades. Según lo que nos manifestaron, no persiguen el empoderamiento de éstas para la transformación de la sociedad, ya que estos programas no desarrollan otras medidas de formación y educación muy necesarias para el desarrollo de las comunidades. Otro programa, el PRONAMAC (Programa de Reparaciones en Salud y Educación del Gobierno), surgió debido a la demanda de la población sobre temas de salud mental como consecuencia de la violencia sufrida.

Finalmente, otra de las políticas para la sostenibilidad de los procesos iniciados fue la resolución ejecutiva 185 que sirvió para la creación de la Comisión Multisectorial por iniciativa del Gobierno Regional de Apurímac, y la normativa ordenanza 054-2006 con la formulación del PIR aprobada en agosto de 2006.

- **Aspectos institucionales:** capacidad institucional que contribuya a los objetivos del proyecto en el grado esperado, personal estable adecuadamente cualificado y motivado, apoyo y participación directos por parte de los beneficiarios.

Cuando se empezaron a efectuar las reparaciones colectivas, el Gobierno desarrollaba propuestas a través de sus programas sociales. Gracias a la ley del PIR (Plan Integral de Reparación) y la CMAN (Comisión Multisectorial de Alto Nivel) se debían estar efectuando estas reparaciones, pero según nos informó la CROVAVPA, ni la CMAN ni el PIR están cumpliendo con lo acordado.

Existe un discurso de concertación de las instituciones públicas con las organizaciones Madre Coraje y CDH, pero se evidencia poca capacidad para ponerse de acuerdo, ya que no están consensuadas las propuestas y eso está debilitando su

capacidad institucional. Uno de los aspectos que influyen son los cambios constantes con los equipos de gobierno, por lo que continuamente tienen que reiniciar y reelaborar los procesos iniciados.

Por otra parte, gracias a que se ha incrementado el protagonismo de los actores de los proyectos, las organizaciones representativas de los diferentes distritos y de la provincia han consolidado su participación en los procesos de desarrollo local. Esta posición social da una cierta garantía para la sostenibilidad y continuidad de los procesos empezados.

En cuanto a las instituciones que dan apoyo a CDH existen varias de ellas que están garantizando la continuidad de los proyectos, como la Organización Consejería en Proyectos que aporta para garantizar el funcionamiento de una parte del equipo institucional central, la organización OXFAM GB que garantiza la logística general del proyecto, y la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (CNDDHH) que actúa como espacio articulador de organismos a nivel nacional en el ámbito de los Derechos Humanos.

Por ello no existen factores institucionales que puedan afectar a la sostenibilidad del proyecto.

- **Condiciones financieras y económicas:** financiación adecuada disponible para cubrir funcionamiento, mantenimiento y depreciación, análisis de costes y rentabilidad.

Las organizaciones Madre Coraje y CDH apoyan a otras organizaciones y a las comunidades para que puedan desplazarse y asistir a los eventos y reuniones que se realizan a través del pago del pasaje y las dietas ocasionadas. Sin este apoyo sería difícil que las comunidades se beneficiaran de los talleres de formación y liderazgo realizados, ya que muchas de ellas se encuentran a una cierta distancia del radio urbano.

Por tanto, existen dificultades para la sostenibilidad del proyecto en términos económicos, ya que las organizaciones no generan mecanismos de autofinanciamiento y autogestión como garantía de continuidad y sostenibilidad. Si no

se generan otros mecanismos para poder continuar los procesos iniciados, siempre se va a depender de financiación externa para efectuar el trabajo.

- **Factores tecnológicos:** elección de una tecnología apropiada a las condiciones existentes.

No existen factores de tipo tecnológico significativos que puedan afectar a la sostenibilidad del proyecto.

- **Factores socioculturales:** integración del proyecto en la comunidad local, impacto del proyecto sobre distintos grupos y su acceso al uso de recursos.

Uno de los factores socioculturales que pueden incidir es el relativo al género. Como nos manifestaron algunas de las organizaciones de mujeres, su participación en los presupuestos participativos va aumentando de manera positiva, pero eso no significa que se tomen en cuenta las opiniones expresadas por ellas. En general, todavía no son valoradas dentro y fuera del hogar.

Otro de los factores que influyen en la viabilidad del proyecto hace referencia a la integración del proyecto en las distintas comunidades con las que Madre Coraje trabaja. Muchas personas de estas comunidades expresaban que no se quieren registrar por miedo a las represalias y por miedo a que las autoridades piensen que pertenecen a algún grupo subversivo. Por ello se sigue trabajando en la formación de estas personas para que tomen conciencia de la importancia de inscribirse en el Registro Único de Víctimas.

- **Medio ambiente:** explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos de acuerdo con la capacidad del medio ambiente.

La región de Apurímac es una región en el que más del 50% del territorio está denunciado por sus explotaciones mineras, entre ellas “Las Bambas” en la provincia de Grau. Si bien los proyectos que aquí evaluamos no tienen impactos ambientales por ser proyectos de formación y educación, las comunidades afectadas por las explotaciones mineras empiezan a considerar el tema ambiental como una prioridad, ya que han visto mermados sus recursos naturales de manera significativa. La sostenibilidad de los proyectos pasará por la promoción de valores ligados al respeto

de los derechos de las personas al territorio que les une, sobre todo al agua y la tierra que los sustenta. Para ello, la formación y la adquisición de capacidades y empoderamiento serán fundamentales para seguir avanzando en estos términos.

## **Conclusiones**

1. El trabajo desarrollado en los diferentes proyectos lograron avances importantes gracias a la presión que la sociedad civil está realizando en la zona. Debido a las múltiples tareas emprendidas por diferentes organizaciones se realizó la 1ª Marcha Nacional de Víctimas de la Violencia Política. También se logró la creación de la Ley de Reparaciones y el Registro Único de Víctimas. Todos ellos se pueden considerar avances significativos para la defensa de los derechos humanos de las poblaciones más desfavorecidas.
2. La organización CDH, que es la organización que se está coordinando con Madre Coraje, no tiene capacidad institucional para abarcar las 14 provincias de la región de Apurímac. El territorio de trabajo es muy extenso y no disponen de suficientes recursos humanos que garanticen una adecuada labor en las comunidades andinas.
3. Con la participación de muchas de las organizaciones de la sociedad civil se dio un impulso a la Mesa Regional de Lucha contra la Pobreza en Apurímac, fortaleciendo las redes y los espacios de concertación local para establecer estrategias de acción conjunta. El enfoque del trabajo tenía un claro sesgo sobre derechos humanos, realizando campañas de sensibilización, educación y fortalecimiento de programas sociales. Se realizaron también varios encuentros regionales con organizaciones de víctimas de la violencia política, organizados por la CROVAVPA (Coordinadora Regional de Organizaciones de Víctimas y Afectados por la Violencia Política de Apurímac).
4. Se impulsaron numerosos talleres para facilitar el proceso de formación de capacidades para la participación política de la sociedad civil, fortaleciendo la capacidad de demanda por parte de la sociedad para que sus propuestas fueran asumidas por los políticos candidatos a las elecciones regionales y municipales. Este trabajo de formación ha supuesto un avance en el empoderamiento de las comunidades para demandar y exigir sus necesidades. Gracias al trabajo realizado en los talleres y la participación activa de las organizaciones, se han incorporado recomendaciones en el Informe Final de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (CVR). Por otra parte, la realización de los talleres de formación contribuyó a la consolidación de procesos de articulación de las organizaciones sociales de la provincia, constituyéndose la FERCCAPA.
5. Se impulsaron estrategias para la información, difusión y promoción de los DDHH en las comunidades afectadas por las explotaciones mineras, pero esto no se

traduzco en acciones concretas que favorecieran a las comunidades. La falta de personal no permitió el trabajo del proyecto y como consecuencia, mermó la capacidad para abarcar el vasto territorio de la provincia de Grau.

6. El proceso de información a las comunidades afectadas por la actividad minera no permitió la instalación de una Mesa de diálogo con las empresas mineras, ya que la única que mostró voluntad de cooperación fue la empresa Xstrata.
7. La presencia de Madre Coraje en la provincia de Grau desde el año 2001 ha sido relevante, contando con el reconocimiento por parte de las comunidades y las poblaciones en el territorio. La coordinación de la organización a cargo de una persona oriunda de la zona, conocedora de la idiosincrasia y la realidad sociocultural, ha sido una estrategia exitosa.
8. El trabajo con CDH ha supuesto un enriquecimiento mutuo para ambas organizaciones, lo que dotado de continuidad y una mejor coordinación en el trabajo. Lo mismo se podría decir para el trabajo realizado con la organización juvenil APU YURINGA. A pesar de haber realizado diferentes proyectos con distintas organizaciones, tanto institucionales como de la sociedad civil, no se ha logrado una estrategia de trabajo con los jóvenes.
9. La realización de foros distritales y provinciales con los candidatos políticos para dar a conocer los planes de desarrollo como instrumento de gestión local y reconocer los documentos para su implementación durante la gestión política, sirvió para el empoderamiento y la participación de 25 organizaciones sociales de base, así como de aproximadamente 8.000 electores de los 11 distritos.
10. Los talleres que se realizaron sirvieron para concertar acciones que vinieran a reparar a las víctimas de violencia política, dando a conocer el Plan Integral de Reparaciones (PIR), así como para exigir su implementación. Si bien es cierto que se avanzó en los acuerdos para la reparación de las víctimas, el proyecto del Gobierno Regional tendría que incluir como parte del trabajo de reparación y apoyo a las víctimas de violencia, un apoyo psicológico a estas víctimas.
11. La ASGOL se ha reforzado en su papel político y ha permitido la creación de espacios propios para la participación de las mujeres-autoridades, con el propósito de construir y aprobar políticas locales que desarrollen y contribuyan al ejercicio concreto de los derechos de las mujeres.
12. El trabajo efectuado con las organizaciones sociales articuladas ha servido para la implementación del Plan de Desarrollo Regional Concertado, y ha llevado al reconocimiento por parte de las instituciones del trabajo que están realizando dichas organizaciones.

13. El plan piloto que realizó CDH para el registro de víctimas de Grau en coordinación con el Consejo de Reparaciones y el apoyo de Madre Coraje, se reconoce por medio de la resolución ejecutiva 117-2007 como registro oficial.
14. Se han creado Planes Estratégicos de Desarrollo, pero los gobiernos locales no los están asumiendo como propios, a pesar del trabajo realizado con la clase política y la sociedad civil. Existe, por tanto, un débil acercamiento y un escaso compromiso de las autoridades.

## **Recomendaciones**

1. La coordinación existente entre Madre Coraje y CDH está siendo muy enriquecedora, pero consideramos que CDH tiene que realizar un análisis de sus prioridades geográficas, ya que el territorio que abarca es demasiado grande para su capacidad institucional.
2. Las organizaciones con las que nos entrevistamos reclamaban más diálogo y coordinación para la realización de actividades conjuntas. Muchas de ellas nos comentaron la falta de entendimiento existente, por lo que consideramos que se tiene que incidir en el encuentro de espacios que favorezcan acciones conjuntas.
3. A pesar de haber hecho un enorme esfuerzo con las mujeres en el conocimiento de sus derechos y su empoderamiento, consideramos importante la creación de espacios exclusivos para hombres donde se trabajen exclusivamente temas de género. Debido a los avances lentos y difíciles que supone el enfoque de género, el trabajo únicamente con hombres permitiría contribuir a la construcción de relaciones más justas e igualitarias de manera que faciliten mejoras sustantivas en la calidad de vida de las personas (hombres y mujeres).
4. Debido a la participación de múltiples organizaciones en todos los procesos desarrollados en la ejecución de los proyectos, se hace difícil alcanzar consensos que repercutan en una mejora de la situación en las comunidades más perjudicadas por el conflicto socio político. A pesar de haberse realizado un trabajo coordinado en todas las acciones, muchas de las organizaciones mostraron un bajo grado de satisfacción con los procesos de articulación y coordinación para alcanzar acuerdos, por lo que pensamos que puede haber influido en el desarrollo de los proyectos. Conseguir alianzas para el trabajo común sigue siendo una estrategia aconsejable para alcanzar metas que beneficien a la población más vulnerable.

## Anexos

### Anexo I. Agenda de trabajo

| FECHA        | HORA        | ACTIVIDAD   |
|--------------|-------------|---|
| VIERNES 24   | Tarde       | Llegada Abancay   |
| SÁBADO 25    | 9.00-11.00  | Reunión con el director de CDH, Félix Cuenca  |
|              | 11.00-12.00 | Reunión con las ONG de Derechos Humanos de Apurímac (ADIFA-REDINFA-APRODEHI)                                |
|              | 16.00-18.00 | 1. Reunión con la FERCCAPA<br>2. Reunión con la CROVAVPA  |
| DOMINGO 26   |             | Día libre   |
| LUNES 27     | 8.00-9.30   | Reunión con CEPRODER (Francisco Díaz, director; y Jorge Luis Corchera (coordinador institucional)           |
|              | 10.00-11.00 | Reunión con la coordinadora de CBC, Esquivel Pantigoz   |
|              | 11.00-12.00 | Reunión con el Consejo Regional   |
|              | 12.00-14.00 | Asistencia al taller de mujeres de la Región de Apurímac  |
|              | 3.30-5.00   | Reunión con la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza   |
|              | 5.00-6.30   | Reunión con el Consejo de Reparaciones  |
| MARTES 28    | 6.00        | Viaje a Chuquibambilla  |
|              | 11.00-12.30 | Reunión con el exalcalde de Chuquibambilla, Victorino Milder  |
|              | 3.00-4.30   | Reunión con APAVIP Grau, organización de afectados  |
|              | 5.00-6.30   | Reunión con la FEUCAG   |
|              | 6.30-7.30   | Reunión con la FUMUG  |
|              | 7.30-8.30   | Reunión con APU YURINGA   |
| MIÉRCOLES 29 | 6.00        | Viaje a Progreso  |
|              | 7.00-9.00   | Reunión con la presidenta de FUMUG, Margarita Chipana<br>Reunión con exmiembro de la FECAG, Raúl Montesinos |
| JUEVES 30    | 7.00        | Regreso a Cusco   |

## **Anexo II. Organizaciones de la sociedad civil**

---

Debido a que las organizaciones que participaron en los proyectos fueron muy amplias y diversas, consideramos conveniente exponer aquí las siglas de cada una de ellas, con su correspondiente significado.

ADIFA-PAMSI Asociación para la Defensa de la Infancia y la Familia

APAVIP - Asociación Para los Afectados de la Violencia Política

APRODEH - Asociación Pro Derechos Humanos

APU YURINGA - Organización juvenil (nombre quechua)

ASGOL Asociación de Gobiernos Locales de la provincia de Grau

CBC - Centro Bartolomé de las Casas

CCL - Consejos de Coordinación Local

CDH - Centro de Desarrollo Humano

CEPRODER - Centro de Promoción del Desarrollo Regional

CROVAVPA - Coordinadora Regional de Organizaciones de Víctimas de la Violencia Política de Apurímac

CVR - Comisión de la Verdad y la Reconciliación

FECAG - Federación de Campesinos de Grau

FERCCAPA - Federación Regional de Comunidades Campesinas de Apurímac

FEUCAG - Federación Única de Campesinos de Grau

FUMUG - Federación Única de Mujeres de Grau

REDINFA - Red para la Defensa de la Infancia y la Familia

### Anexo III. Fotos del proceso de evaluación



Reunión con Félix Cuenca,  
director  
de CDH, contraparte principal de  
Madre Coraje  
Viernes 24 de abril de 2009

Reunión con Patrocinio Llanos,  
Secretario general de FERCCAPA  
Viernes, 24 de abril de 2009



Reunión con la CROVAVPA: Ramiro  
Guzmán (subcoordinador), Wilmer  
Guamán (secretario), Rebeca Azorín  
(secretaría economía), Víctor Sánchez  
(secretario organizaciones)  
Viernes, 24 de abril de 2009



Reunión con Consejo Regional: Victoria Loayza (presidenta), Teodor Huaraca (consejero provincial Andahuaylas) y Dina Sánchez (consejera provincia Antabamba)  
Lunes, 27 de abril de 2009



Taller con mujeres, representantes de 6 provincias de Apurímac (Grau, Antabamba, Ayamaraes, Andahuaylas, Abancay)  
Lunes, 27 de abril de 2009

Reunión con Victorino Milder, exalcalde de Chuquibambilla  
Martes, 28 de abril de 2009





Reunión con la organización  
APU YURINGA, con la participación  
de 11 jóvenes de comunidades  
pertenecientes a Chuquibambilla  
Martes, 28 de abril de 2009



Encuentro con mujer  
perteneciente  
a comunidad andina  
Miércoles, 29 de abril de 2009



Reunión con Margarita Chipana  
(presidenta de FUMUG) y Raúl  
Montesinos (exmiembro de la  
FECAG)  
en la ciudad de Progreso