

**Resultados de las Convocatorias**  
**“Fortalecimiento de la Democracia y Reparaciones**  
**en Huancavelica y norte de Ayacucho”**  
**C 03 – 2005 – L1**  
**C 03 – 2006 – L1 (adicional)**

**Karin Apel**  
**diciembre 2007**

## INDICE

	Pág.
<b>PRESENTACION</b>	2
<b>I BASE CONCEPTUAL</b>	4
Contexto de la intervención	4
Objetivos de la convocatoria	5
Enfoques de intervención	6
<b>II LAS CONVOCATORIAS</b>	6
<b>III LOS CONCURSOS</b>	11
<b>IV ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO</b>	12
<b>V DESEMPEÑO DE PROYECTOS Y PRINCIPALES PRODUCTOS</b>	16
Desempeño de los proyectos	16
Principales productos	17
<b>VI ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS</b>	21
Análisis institucional	21
Financiamiento y costo	24
<b>VII RESULTADOS E IMPACTOS</b>	24
Resultados	24
Impactos	27
<b>VIII CALIFICACIÓN FINAL Y LECCIONES APRENDIDAS</b>	29
Lecciones aprendidas	29

## ANEXOS

Anexo 1:	Proyectos de convocatoria C 03 - 2005 - L1
Anexo 2:	Proyectos de convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional)
Anexo 3a:	Formatos de evaluación convocatoria C 03 - 2005 - L1
Anexo 3b:	Formatos de evaluación convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional)
Anexo 4a:	Principales productos de convocatoria C 03 - 2005 - L1
Anexo 4b:	Principales productos de la convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional)
Anexo 5:	Principales documentos elaborados de convocatoria C 03 - 2005 - L1 y C 03 - 2006 - L1 (adicional)
Anexo 6:	Composición de alianzas estratégicas convocatoria C 03 – 2005 - L1
Anexo 7:	Composición de alianzas estratégicas convocatoria C 03 – 2006 - L1 (adicional)

## PRESENTACIÓN

El Fondo Contravalor Perú Alemania – FPA es creado en octubre 2002 como resultado del Acuerdo Especial entre Perú y Alemania, instrumento que fue elaborado sobre la base del “Acuerdo sobre la Consolidación y Reconsolidación de las Deudas Externas de la República del Perú” con Alemania, del año 1997. El Reglamento Interno y los Lineamientos Estratégicos del Fondo Contravalor Perú Alemania fueron elaborados a continuación por una comisión de alto nivel integrada por representantes del Estado de Perú y Alemania y de la sociedad civil peruana. Luego, en abril del 2003 se sostuvo la sesión constitutiva del FPA, y en agosto del mismo año, el FPA entró en su fase operativa.

El mandato del FPA es atender financieramente la demanda de proyectos específicos que incidan en la lucha contra la pobreza, dentro de las áreas prioritarias de la cooperación entre Perú y Alemania que son:

- Modernización del Estado (Gobernabilidad)
- Agua potable y saneamiento
- Desarrollo rural sostenible

El FPA basa su accionar en los principios de subsidiariedad, equidad y sostenibilidad.

La intervención se enfoca en las zonas rurales y urbano-marginales de las siguientes regiones:

- Piura, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca
- Huancavelica y sierra norte de Ayacucho

Desde el inicio de sus actividades, el FPA ha desarrollado cuatro convocatorias por cada área temática. En total se han financiado 216 proyectos, de los cuales 119 son del área de gobernabilidad, 49 son de agua potable y/o saneamiento y 48 corresponden a desarrollo rural sostenible, atendiendo proyectos de infraestructura de riego, así como caminos vecinales y puentes. La inversión total bordea los US \$ 21 millones, de los cuales el FPA está aportando un poco más de US \$ 14 millones.

Para intensificar la intervención en las regiones de mayor pobreza, así como para apoyar el Plan Integral de Reparaciones y la implementación de las Recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, el FPA realizó tres convocatorias dedicadas especialmente a los departamentos de Ayacucho y Huancavelica, que fueron altamente afectadas por la violencia. Se realizó una convocatoria particular para proyectos de infraestructura, y se llevaron a cabo dos convocatorias especiales en el marco del área de gobernabilidad para el “Fortalecimiento de la Democracia y Reparaciones en Huancavelica y norte de Ayacucho”.

Mediante las dos convocatorias especiales se ejecutaron 23 proyectos con enfoque principal en salud mental, memoria colectiva y fortalecimiento de capacidades institucionales. Por su carácter particular y su importancia en el proceso de paz, reconciliación y reparaciones colectivas, el FPA ha decidido presentar la presente sistematización de las experiencias y de los resultados obtenidos.

## **1 BASE CONCEPTUAL**

### **Contexto de intervención**

La cooperación alemana en el Perú apoya a los procesos de gobernabilidad y descentralización con un énfasis específico a la modernización del Estado. En el marco de esta área prioritaria las dos primeras convocatorias de la línea 1 estuvieron enfocadas sobre todo en municipalidades y la contribución del FPA tuvo como propósito mejorar sus niveles de gobernabilidad. Con la entrega del Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación se inicia un proceso de discusión en el FPA para evaluar si - en base a las recomendaciones formuladas por la CVR - sería factible el lanzamiento de una convocatoria específica que contribuiría a poner en práctica algunas de las recomendaciones formuladas. Cuando a inicios del año 2004 se crea la Comisión Multisectorial de Alto Nivel encargada de las Acciones y Políticas del Estado en los ámbitos de Paz, la Reparación Colectiva y la Reconciliación Nacional (CMAN) el gobierno peruano establece una institucionalidad favorable para una actuación dirigida a la reparación y reconciliación. Sin embargo, recién con la aprobación del Plan Integral de Reparaciones, a mediados del año 2005, se establece claramente un compromiso de parte del Estado peruano y una invitación a la cooperación internacional para contribuir al proceso de reparaciones.

Es en ese contexto que el FPA organiza un primer estudio con el propósito de indagar sobre intereses en la temática de reparaciones entre los diferentes actores en Ayacucho y Huancavelica, e informarse sobre experiencias de trabajo previas con organizaciones de afectados y en temáticas como derechos humanos y salud mental. Los resultados de este primer estudio fueron alentadores, no sólo se identificó un fuerte interés entre los diferentes actores, sino que además aparecieron una serie de iniciativas de ONGs, municipalidades y asociaciones de familiares afectados por la violencia dirigidos a poner en práctica las recomendaciones de la CVR y aspectos contemplados en el Plan Integral de Reparaciones.

Contando con la aprobación del Comité Tripartito, directorio del FPA, inicia un proceso interno de discusión sobre los enfoques de esta convocatoria especial organizada, así como sobre las áreas temáticas a ser abarcadas. En base a una propuesta inicial elaborada con los aportes de Víctor Caballero, a inicios de septiembre del año 2005 se organizó un desayuno de trabajo con la participación de la mayoría de los especialistas relacionados a la temática, se determinaron los objetivos, enfoques, áreas temáticas y estrategias de intervención que se presentan a continuación. Pocos meses después, en octubre del año 2005, se lanzó la convocatoria C 03 – 2005 – L1 denominada “Fortalecimiento de la Democracia y Reparaciones en Huancavelica y norte de Ayacucho”.

### **Objetivos de la convocatoria**

Como objetivos generales de esta convocatoria se establecieron:

Apoyar iniciativas de reparaciones para las poblaciones y familias afectadas por la violencia política, en el marco las recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación, poniendo énfasis en materia de salud mental comunitaria, recuperación de la memoria colectiva, y la defensa de los derechos humanos.

Fortalecer capacidades de las instituciones locales y regionales que ejecutan actividades orientadas a la restitución de derechos ciudadanos, la defensa de mujeres, jóvenes y ni-

ños contra la violencia, a la afirmación de la identidad cultural y la recuperación de la memoria histórica de sus respectivos pueblos.

Los objetivos específicos fueron:

Que las iniciativas de reparaciones en salud mental comunitaria atiendan de manera primordial a comunidades campesinas y grupos familiares en riesgo, y promuevan la participación de la población en la elaboración de los diagnósticos y las estrategias de salud en la región.

Que las iniciativas por la recuperación de la memoria colectiva, y la afirmación de valores en defensa de la vida, la educación y los derechos ciudadanos, permitan incorporar los sucesos vividos por las comunidades durante el período de la violencia como parte del proceso de afirmación colectiva y construcción de la cultura de paz y reconciliación.

Fortalecer las capacidades institucionales y profesionales locales para mejorar la atención a las poblaciones afectadas por la violencia y que se encuentren en situación de riesgo físico y moral.

### **Los enfoques de la intervención**

Los proyectos de la convocatoria 03 – 2005 – L1 se debían guiar por los siguientes enfoques en concordancia con la política establecida para el actuar del FPA.

#### *Descentralización*

El FPA prioriza el apoyo a proyectos ubicados en los distritos rurales considerados de pobreza y pobreza extrema, según el Mapa de Pobreza en el Perú. Asimismo, se da prioridad a los distritos más afectados por la violencia política, según el Censo por la Paz realizado por el MIMDES.

El interés principal es que los recursos del FPA apoyen el fortalecimiento de las capacidades locales de municipalidades, comunidades campesinas y organizaciones sociales de base para mejorar las condiciones de vida de la población en pobreza y la convivencia democrática en las zonas afectadas por la violencia política.

El gobierno regional y las instituciones públicas del gobierno central que ejecutan sus programas en el ámbito de trabajo del Fondo, pueden fortalecer su intervención en las comunidades campesinas y familias campesinas beneficiarias de los proyectos del FPA, pero no pueden ser ejecutores de estos proyectos.

#### *Enfoque de género*

El FPA apoya a proyectos que promuevan la inclusión de mujeres de las comunidades y de las asociaciones de mujeres, dado el rol fundamental que cumplen en la familia campesina y en las organizaciones de base, que vienen dando respuesta a los retos de la reparación. Durante el proceso de calificación, se asignarán mayores puntajes a los proyectos que otorguen mayor participación y protagonismo a las mujeres en el diseño y la ejecución de los proyectos.

En particular, el FPA considera que los proyectos de reparaciones en salud mental comunitaria y recuperación de los derechos ciudadanos, deben priorizar la participación de las mujeres - madres y niñas - y de las organizaciones de mujeres y familiares.

### *Identidad cultural*

El FPA apoya proyectos orientados a la revaloración de la cultura andina de las comunidades campesinas y poblaciones quechuas, y a la afirmación de su participación en los procesos de reconstrucción de su pueblo, sus lazos de solidaridad y su participación en el desarrollo local y regional. El FPA prioriza a aquellos proyectos que consideren una importante participación de jóvenes, niñas y niños. Los proyectos deben establecer métodos y técnicas adecuadas a la cosmovisión andina y a los aspectos de género para facilitar la participación de la población quechua-hablante.

En la medida que un componente importante de la reparación es la revaloración y el respeto a la cultura del mundo andino, se establece que se da especial atención a proyectos que beneficien a las poblaciones que más sufrieron el impacto de la discriminación étnica y racial.

### *Concertación y participación*

El FPA promueve la presentación de proyectos formulados en base de la concertación entre entidades del Estado (municipalidades – instituciones públicas regionales) y la sociedad civil, en especial las comunidades campesinas, asociaciones de familiares víctimas civiles de la violencia, y las ONGs y redes o consorcio de instituciones, las mismas que pueden conformar una alianza estratégica para la ejecución de los proyectos.

Dejamos establecido que la desarticulación de una alianza puede ser razón del término o resolución de un proyecto, aún cuando éste se encuentre en ejecución. El FPA evalúa la solidez de la alianza, la consistencia de la propuesta y el compromiso de sus integrantes alrededor de la misma.

### *Sostenibilidad*

Los proyectos financiados por el FPA deben considerar en su diseño y presupuesto la sostenibilidad de los resultados esperados. La sostenibilidad se sustenta en la solidez del compromiso de la alianza de instituciones locales, y en el fortalecimiento de las capacidades locales en la gestión de sus instituciones y organizaciones sociales de base, particularmente de las instancias de gobierno local.

Por la naturaleza de los proyectos de reparaciones en salud mental y de recuperación de la memoria colectiva, cuyos resultados son de largo plazo, se considera importante apoyar iniciativas que se encuentren en curso, o que estén ya en una fase de ejecución.

### *Competitividad y calidad*

Los proyectos apoyados compiten sobre la base de los criterios de calificación establecidos para la convocatoria. La evaluación de las solicitudes, está a cargo de un equipo independiente de expertos en los temas de la convocatoria, contratados por el FPA. Cada solicitud es calificada según los criterios y puntajes establecidos en un manual de evaluación, revisándose la coherencia, viabilidad, costos y beneficios de cada propuesta. No se asignan cuotas específicas por departamento o región.

## **II LAS CONVOCATORIAS**

En el marco de la línea de financiamiento N° 1 “Apoyo a la Planificación Estratégica y Gestión Democrática”, en octubre del año 2005, el FPA organizó una tercera convocatoria especial en el marco del Plan Integral de Reparaciones y de las Recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación denominada “Fortalecimiento de la Democracia y

Reparaciones en Huancavelica y norte de Ayacucho”. En diciembre del año 2006, el FPA ha invitado a los proyectos de la tercera convocatoria a presentar una propuesta adicional.

Para esta tercera convocatoria de la línea N° 1 el FPA ha invitado a concursar a municipalidades provinciales y distritales, individuales o asociadas, a instituciones públicas, comunidades campesinas, asociaciones de familiares víctimas civiles de la violencia, organizaciones de desarrollo y redes a formar alianzas para la presentación de proyectos.

**Cuadro 1: Ámbito para la presentación de proyectos**

Departamento de Huancavelica	Todas las provincias
Departamento de Ayacucho	Provincias del norte de Ayacucho: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huamanga</li> <li>• Cangallo</li> <li>• Huancasancos</li> <li>• Huanta: distritos Huanta, Ayahuanco, Huamanguilla, Iguain, Luricocha y Santillana</li> <li>• La Mar: distritos San Miguel, Anco, Chilcas, Chungui, Luis Carranza y Tambo</li> <li>• Sucre</li> <li>• Víctor Fajardo</li> <li>• Vilcashuamán</li> </ul>

Para esta convocatoria se establecieron tres áreas temáticas y líneas de acción, que se presentan a continuación.

**Área temática 1: Salud mental comunitaria**

- Prevención y tratamiento en aspectos de salud mental comunitaria
- Creación de espacios de terapia colectiva y de escucha con fines psicoterapéuticos dirigida por personal especializado, con técnicas apropiadas al tipo de población afectada y con el apoyo de promotores comunales.
- Prevención y reducción de la violencia familiar, física, emocional y sexual contra las mujeres y maltrato infantil.
- Elaboración de diagnósticos participativos sobre la situación de la salud mental en las comunidades y/o grupos de familias.
- Trabajo con jóvenes y niños, con huérfanos, víctimas de la violencia y que se encuentran en situaciones de abandono.
- Trabajo orientado a la rehabilitación y reinserción de pandilleros juveniles en las ciudades y centros poblados.

**Área temática 2: Memoria colectiva**

- Iniciativas de municipios, asociaciones de familiares de víctimas civiles de la violencia y colegios para promover la reconstrucción de la historia de la comunidad y del distrito, e identificar los puntos críticos relacionados con la violación de sus derechos humanos, tratadas en el marco del principio de justicia, cultura de paz y reconciliación.
- Actividades culturales, literarias, artísticas, propias de la región o localidad, orientadas a la reconstrucción de la memoria histórica de su comunidad o centro poblado, en la búsqueda de revalorar dichas manifestaciones culturales.

### **Área temática 3: Fortalecimiento de capacidades institucionales**

- Capacitación del personal de salud o promotores y elaboración de instrumentos metodológicos en salud mental y en técnicas de atención a poblaciones afectadas por la violencia.
- Capacitación a profesores y promotores comunales en la cultura de paz y reconciliación en base a las recomendaciones de la CVR.
- Capacitación a promotores de colectivos de solidaridad provenientes de las iglesias y vicarías para la atención a las familias y personas afectadas por la violencia.
- Iniciativas de las OMAPED (oficinas municipales de apoyo a las personas con discapacidad), DEMUNA (defensorías municipales del niño y adolescente) y defensorías comunales para mejorar sus capacidades de atención de casos de víctimas civiles de la violencia.
- Capacitación del personal del poder judicial para atender tareas vinculadas con casos provenientes de la etapa de violencia política.
- Capacitación y sensibilización de la población sobre los derechos humanos, en particular los derechos de mujeres, niños, niñas y adolescentes.
- Conformación de redes de soporte familiar y comunitario (en derechos humanos, entre otros) basada en la promoción de las defensorías comunitarias, y capacitación.
- Actividades de fortalecimiento de las organizaciones de familiares de víctimas civiles de la violencia, orientadas a mejorar su capacidad de gestión y relacionamiento con entidades públicas y de cooperación.

Además, se recomendó que un proyecto se focalice en una de las dos primeras áreas y lo combine con acciones específicas de la tercera área. El FPA buscó entonces generar acciones de promoción y atención en salud mental comunitaria, de construcción de las memorias locales, de difusión de las manifestaciones culturales, de defensa de los derechos humanos y actividades de fortalecimiento de las organizaciones, así como desarrollar las capacidades institucionales necesarias para las ejecución de acciones de las áreas temáticas 1 (salud mental comunitaria) y 2 (memoria colectiva).

En el caso de la tercera convocatoria (2005), el FPA asignó como monto referencial la suma de S/ 2,350.000. Cada proyecto con un período de ejecución máximo de 12 meses, podía contemplar un componente de equipamiento, por ejemplo para la adquisición de bienes para las organizaciones sociales de base (asociaciones de familiares afectados por la violencia política, clubes de madres), la implementación de las Redes de Salud o de las DEMUNAS, cuyo monto no podría exceder del 20% del monto del aporte del FPA al proyecto. El costo total por proyecto estuvo entre S/. 90,000 y S/. 170,000 y el aporte máximo del FPA no podía ser mayor a S/. 140,000. En la práctica el aporte del FPA consistió entre el 80% y 90% del costo total del proyecto (ver Anexo 1).

En el caso de la invitación a presentar una propuesta adicional (2006), se trató de proyectos con un período de ejecución de sólo 6 meses y 1 mes para la planificación detallada y el FPA ya no ha contemplado el aspecto de equipamiento. La propuesta adicional se debía enfocarse básicamente en dos elementos: consolidar los resultados de los proyectos ejecutados previamente y contribuir a la sostenibilidad de las iniciativas de reparaciones y de fortalecimiento de capacidades. El costo total por proyecto se ubicó entre S/ 80,000 y S/. 110,000 y el aporte máximo del FPA no podía ser mayor a S/. 80,000. En este caso, el aporte del FPA se ubicó entre el 72% y 90% de costo total del proyecto (ver Anexo 1 y 2).

En este caso el FPA ha invitado a las siguientes entidades solicitantes a presentar una propuesta adicional:

- La Municipalidad Provincial de La Mar (Ayacucho)
- La Municipalidad Distrital de Tambo (Ayacucho)
- Asociación Nacional de familiares de Secuestrados Desaparecidos del Perú ANFA-SEP (Ayacucho)
- La Municipalidad Distrital San Juan Bautista (Ayacucho)
- La Municipalidad Distrital de Chilcas (Ayacucho)
- La Municipalidad Distrital Jesús Nazareno (Ayacucho)
- Red de Servicios de Salud de Huanta (Ayacucho)
- La Asociación de Víctimas de la Violencia Política Lucanamarca (Ayacucho)
- La Municipalidad Distrital de Totos (Ayacucho)
- El Núcleo de Salud de Soras, parte de la Micro Red de Salud de la cuenca del Río Chicha (Ayacucho)
- Municipalidad Distrital de Paucaray (Ayacucho)
- La Municipalidad Distrital de Anco (Huancavelica)
- La Asociación de Mujeres de la Cuenca del Vilca ASMUC (Huancavelica)
- La Municipalidad Distrital de Pachamarca (Huancavelica)
- La Municipalidad Distrital de Manta (Huancavelica)

Para ambas convocatorias, C 03 - 2005 - L1 y C 03 - 2006 - L1 (adicional) el FPA ha mantenido el fomento de arreglos institucionales o alianzas como una modalidad clave para la presentación y ejecución de los proyectos. A partir de la colaboración de diferentes tipos de actores, el FPA se ha propuesto contribuir a superar la fragmentación de las acciones y la falta de coordinación, hechos que a menudo han obstaculizado la buena ejecución de los proyectos. Estas alianzas deberían estar conformadas por entidades solicitantes y entidades proveedoras, la integración de otras entidades como mesas de concertación, organizaciones sociales de base y entidades colaboradoras fue opcional. De la discusión entre los integrantes de la alianza estratégica se debería definir que entidad asumiría el rol de entidad ejecutora, y ésta finalmente asumía la responsabilidad de contratar a la persona que actuaría como jefe de proyecto.

## Cuadro 2: Resumen de las principales entidades elegibles como integrantes de la Alianza Estratégica

Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidades provinciales y distritales</li> <li>• Asociaciones de familiares de víctimas civiles de la violencia</li> <li>• Comunidades campesinas, individuales o asociadas</li> <li>• Asociaciones de desplazados</li> <li>• Asociaciones de padres de familia</li> <li>• Clubes de madres</li> <li>• Comités de vaso de leche</li> <li>• Asociaciones de mujeres</li> <li>• Gobiernos regionales (Gerencia de desarrollo social).</li> <li>• Direcciones Regionales de Salud (DIRESAS), Comunidades Locales de Administración de Salud (CLAS)</li> <li>• Unidades de Gestión Educativas</li> <li>• Institutos pedagógicos</li> <li>• Instancias locales de iglesias, vicarías o congregaciones.</li> </ul>
Proveedoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG que trabajan derechos humanos, salud mental comunitaria, educación.</li> <li>• Redes o colectivos especializadas en derechos humanos, atención a poblaciones afectadas por la violencia</li> </ul>
Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidades provinciales y distritales</li> <li>• Asociaciones de familiares de víctimas civiles de la violencia</li> <li>• ONG que trabajan derechos humanos, salud mental comunitario, educación</li> <li>• Instancias locales de iglesias, vicarías o congregaciones.</li> </ul>

En el caso de la convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional), se determinó además como indispensable de mantener la misma entidad ejecutora que había estado a cargo de la primera fase del proyecto. Esta decisión fue tomada, para poder aprovechar las experiencias previas adquiridas en la gestión de un proyecto, pero sobre todo para lograr que se consoliden los resultados de los proyectos previamente ejecutados en el marco de la convocatoria C 03--2005-L1 y para que se llegue a aportes reales en términos de sostenibilidad de las iniciativas de reparación y de fortalecimiento de capacidades.

Como en las convocatorias anteriores el FPA organizó la apertura de los sobres en su oficina. Las solicitudes enviadas en los plazos establecidos, firmadas por las entidades solicitantes elegibles y coherentes a las 3 áreas temáticas definidas para los concursos fueron aceptadas y pasaban a un proceso de evaluación a cargo de un equipo de especialistas contratados por el FPA para esa tarea.<sup>1</sup> La dirección de los equipos de evaluadores estuvo a cargo del codirección alemán. La evaluación de las solicitudes se basó en un manual de calificación, previamente aprobado por el comité tripartito, documento que establecía procedimientos y puntajes a ser asignados a cada aspecto. Cada solicitud fue calificada por 2 evaluadores y el puntaje final se establecía como promedio de ambas evaluaciones. En el caso de diferencias amplias o cuando el puntaje estaba cercano al límite de calificación o descalificación se llevó a cabo una tercera evaluación. En el caso de la convocatoria C 03 - 2005 - L1, además, a sugerencia de los evaluadores se efectuaron visitas de campo en los casos en los cuales habían aparecido ciertas dudas. Allí, con

<sup>1</sup> Evaluación de las propuestas de la Convocatoria C 03 - 2005 - L1: Jaime Urrutia, Rosa María Cueto, Miryam Rivera y Jorge Noriega; evaluación de las propuestas de la convocatoria C 03 – 2006 – L1 (adicional): Miryam Rivera y José Távora.

la concurrencia de los integrantes de la alianza estratégica y en base a consultas con el grupo meta, se obtuvieron los insumos finales para llegar a una calificación definitiva de las solicitudes.

En el Anexo 3a y 3b se presentan los formatos para la calificación de las solicitudes de ambas convocatorias.

### **III. LOS CONCURSOS**

La organización de convocatorias vía concursos tiene como riesgo que mayores dificultades para las zonas de mayor pobreza y de fuerte afectación por el conflicto armado interno ya que es de suponer que en estas zonas exista una menor disponibilidad de capacidades técnicas e institucionales para la elaboración de propuestas que satisfagan los requisitos y criterios establecidos. Además, estas zonas comúnmente se encuentran más alejadas, tienen un deficiente acceso a información y tecnología (telefonía e Internet) y enfrentan mayores dificultades para acceder a profesionales experimentados para la primera fase clave la formulación de las solicitudes. En este sentido, el criterio de competitividad, uno de los enfoques de intervención del FPA, afectaría de manera negativa a los grupos meta del FPA.

Para contrarrestar este riesgo y facilitar la participación en los concursos de entidades ubicadas en las zonas de mayor pobreza y fuerte afectación por el conflicto armado interno el FPA ha realizado las siguientes acciones:

- Publicación de la convocatoria en diario oficial El Peruano suponiendo que éste llegue a todas las municipalidades.
- Difusión de la convocatoria por correo electrónico a municipalidades, ONGs y gobiernos regionales.
- Organización de eventos de lanzamiento de la convocatoria en Ayacucho y Huancavelica en coordinación con la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza, ONGs y colectivos de derechos humanos.

Además, se elaboraron las convocatorias, guías y formatos usando un lenguaje sencillo y con claras indicaciones de cómo presentar las solicitudes y llenar los formatos y se determinó como aporte propio mínimo el 10% del costo total del proyecto, dejando a criterio de los integrantes de la Alianza Estratégica si las contribuciones eran efectuadas de manera valorizada o en efectivo. Durante la calificación de las solicitudes fue posible contemplar hasta 7 puntos del puntaje máximo de 100 para los criterios de pobreza y violencia, usando para tal efecto la información oficial disponible (Mapa de Pobreza del MEF y Censo por la Paz del MIMDES).

Con la implementación de estas estrategias se logró una participación importante como se detalla a continuación:

**Cuadro 3: Selección de solicitudes de proyectos convocatoria C 03 - 2005 - L1 y C 03 - 2006 - L1 (adicional)**

Convocatoria	Solicitudes recibidas	Solicitudes admitidas	Solicitudes aprobadas	Relación aprobada/admitida
C 03 -2005 – L1	50	46	16 (*)	35%
C 03 - 2006 - L1 (adicional)	13	11	8	73%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>57</b>	<b>24</b>	<b>42%</b>

(\*): Durante el proceso de planificación detallada aparecieron fuertes conflictos entre los miembros de la alianza que presentó un proyecto, de allí que finalmente se ejecutaron sólo 15 proyectos.

El listado de los proyectos aprobados de la convocatoria C 03 -2005 - L1 y C 03 - 2006 - L1 (adicional) se detallan en los Anexos 1 y 2.

#### **IV. ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO**

A pesar de que el FPA puso especial atención en las solicitudes que involucraban a actores con experiencia y acciones previas en las áreas temáticas de la convocatoria “Fortalecimiento de la Democracia y Reparaciones en Huancavelica y Ayacucho (Norte)”, existió amplio consenso en que la elaboración de propuestas coherente y su ejecución no necesariamente sería un asunto fácil de lograr, sobre todo si se consideraba que la ejecución de este tipo de proyectos en Ayacucho y Huancavelica era más bien una excepción.

Al mismo tiempo, las experiencias del FPA en las dos convocatorias previas en la línea N° 1 “Apoyo a la Planificación Estratégica y Gestión Democrática” habían demostrado que muchas de las buenas y acertadas ideas de los proyectos no se hubieran podido traducir en productos concretos y útiles en base a la propuesta presentada. Si bien las propuestas se caracterizaron por un sensato análisis de la problemática, se vio poco realismo en el alcance de los cambios a ser inducidos (propósito) se vislumbraron dificultades en la formulación de los productos y las actividades correspondientes, así como a nivel de diseño del presupuesto.

Es por esta razón, que el FPA en la convocatoria del año 2005 “Fortalecimiento de la Democracia y Reparaciones en Huancavelica y Ayacucho (Norte)” siguió con estrategia de utilizar los servicios de entidades de acompañamiento y asesoría. Estas entidades, con presencia en el ámbito regional y cierta experiencia en las áreas temáticas de la convocatoria, dieron sus contribuciones y aportes en aspectos técnicos y financieros en dos momentos claves: a) el proceso de planificación detallada, proceso en el cual se desarrolla con mayor detalle cada solicitud aprobada y b) durante la ejecución misma de los proyectos.

En base a un concurso se seleccionaron dos ONGs como entidades de acompañamiento y asesoría que brindaron apoyo técnico y supervisión financiera a los proyectos.

- El Centro de Estudios y Promoción de Desarrollo, DESCO: 4 proyectos en Huancavelica y 1 en Ayacucho
- La Asociación Paz y Esperanza: 10 proyectos en Ayacucho.

**Cuadro 4: DESCO: Apoyo técnico a 4 proyectos en Huancavelica y 1 en Ayacucho**

Entidad solicitante	Entidad ejecutora	Nombre del proyecto	Distrito (Provincia)
MD Anco	SER	Recuperando el tejido social para el ejercicio ciudadano en el distrito de Anco	Anco (Churcampa)
Asociación de Mujeres Campesinas del Cono Norte de Huancavelica ASMUC	CIED	Atención en salud mental y educación en derechos para mujeres y niños de la cuenca del Vilca	Moya, Huayllahuara, Vilca (Huancavelica)
MD Manta	MD Manta	Promoción de la mejora de las relaciones de la familia y la identidad cultural en centros poblados del distrito de Manta	Manta (Huancavelica)
MD Pachamarca	MD Pachamarca	Derechos humanos e inclusión para el desarrollo en el distrito de Pachamarca	Pachamarca (Churcampa)
MD Totos	Paz y Esperanza	Fortalecimiento del proceso de recuperación de la salud mental, revalorando recursos comunitarios en comunidades de Totos, Chuschi, Vinchos	Totos, Vinchos (Huamanga); Chuschi (Cangallo)

**Cuadro 5: Paz y Esperanza: Apoyo técnico a 10 proyectos en Ayacucho**

Entidad solicitante	Entidad ejecutora	Nombre del proyecto	Distrito (Provincia)
MP La Mar	CEPRODEP	Hacia una estrategia que repare y prevenga la violencia familiar y sexual como secuela de la guerra	San Miguel (La Mar)
MD Tambo	TADEPA	Construyendo familias saludables en población afectada por la violencia en el distrito de Tambo	Tambo (La Mar)
ANFASEP	WAWACHA	La fuerza del dolor como generadora de la vida: Perspectivas para las mujeres víctimas de la violencia del terrorismo en Huamanga	Ayacucho (Huamanga)
MD San Juan Bautista	IDL	Acceso a la justicia y a la seguridad ciudadana para la recuperación de la institucionalidad y memoria colectiva	San Juan Bautista (Huamanga)
MD Chilcas	MD Chilcas	Gestión municipal participativa para el derecho a reparación	Chilcas, San Miguel (La Mar)
MD Jesús Nazareno	MD Jesús Nazareno	Jesús Nazareno: Distrito saludable y constructor de la paz	Jesús Nazareno (Huamanga)
Asociación de Familiares Víctimas de la Violencia Política en Lucanamarca	COMISEDH	Hacia la justicia, la paz y la reconciliación	Lucanamarca (Huancasancos)
Red de Servicios de Salud de	IBC	Programa de formación integral de agentes de salud mental	Santillana, Ayahuanco, Iguaín, Luricocha,

Huanta			Huanta (Huanta)
MD Paucaray	MD Paucaray	Construyendo memoria y capacidades para la promoción y defensa de los derechos humanos en comunidades quechuas del río Chicha	Paucaray, Soras, Paico y Larcaay (Sucre)
Núcleo de Salud de Soras	MD Soras	Recuperando sueños y esperanzas en comunidades rurales de la cuenca del río Chicha	Soras, Paico, Larcaay y Paucaray (Sucre)

Si bien durante convocatorias anteriores la estrategia de acompañamiento dio resultados fructíferos y no hubo interferencia en la función de asesoría en los aspectos técnicos y la función de supervisión a los asuntos financieros, durante la ejecución de los proyectos de esta convocatoria surgieron una serie de cuellos de botella.

Para las tareas de acompañamiento y asesoría técnica en los temas de la convocatoria no todos los equipos de las entidades de acompañamiento y asesoría estuvieron conformados por profesionales que lograron brindar la interlocución deseada por los equipos ejecutores de los proyectos. Surgieron situaciones en las cuales la asesoría fue percibida más como un factor de disturbio que como un aporte que mejoraría la calidad de las intervenciones, además, podemos afirmar que las partes involucradas no lograron entender el rol de la entidad de acompañamiento y asesoría..

Para las tareas de supervisión financiera, debido a repetidos cambios en el personal asignado por las entidades ejecutoras, las personas inicialmente capacitadas por el FPA, no asumieron la elaboración de los reportes financieros, hecho que demandó una mayor dedicación de las entidades de acompañamiento y asesoría. Además, las recomendaciones para la supervisión financiera de parte de las entidades de acompañamiento y asesoría y del FPA no siempre fueron concordantes, hecho que complicó la elaboración de los informes y por lo tanto dilató la entrega de los desembolsos, lo cual obstaculizó la ejecución de los proyectos.

Es sobre todo por las razones arriba mencionadas que el FPA en el caso de la invitación a presentar una propuesta adicional (2006), modifica su estrategia de acompañamiento y asesoría y contrata a dos consultores especializados en las áreas temáticas y asume de manera directa la supervisión financiera a través de su equipo de seguimiento financiero. Los consultores responsables para el acompañamiento y asesoría; Viviana Valz Gen y José Távara, fueron invitados a trabajar para el FPA. Ya durante la convocatoria anterior el FPA había contratado sus servicios y comprobado su solvencia temática, además habiendo contribuido como consultores a dos proyectos apoyados por el FPA.

#### **Cuadro 6: Asesoría y acompañamiento: Convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional)**

<b>Entidad solicitante</b>	<b>Entidad ejecutora</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Distrito (Provincia)</b>
MD Anco	SER	Fortaleciendo el proceso de construcción de ciudadanía en el distrito de Anco.	Anco (Churcampa)
Asociación de Mujeres Campesinas del Cono Norte de Huancavelica	CIED	Desarrollo psicosocial de mujeres afectadas por la violencia política y fortalecimiento de capacidades institucionales en la cuenca del	Moya, Huayllahuara, Vilca (Huancavelica)

ca ASMUC		Vilca.	
MD San Juan Bautista	IDL	Promoción de la institucionalización de un servicio de ejecución de penas mediante el trabajo comunitario en los juzgados de paz letrados de San Juan Bautista.	San Juan Bautista (Huamanga)
MD Chilcas	MD Chilcas	Descentralización del derecho a reparaciones desde el espacio local en la provincia de La Mar.	Chilcas, San Miguel (San Miguel)
Asociación de Familiares Víctimas de la Violencia Política en Lucanamarca	COMISEDH	Proceso de recuperación de memorias en el distrito de Santiago de Lucanamarca.	Lucanamarca (Huanca Sancos)
Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho	IBC	Fortaleciendo capacidades en salud mental comunitaria y el trabajo conjunto entre la Red de Servicios de Salud y la Asociación de Promotores de Huanta.	Santillana, Ayahuanco, Iguain, Luricocha, Huanta (Huanta)
MD Paucaray	MD Paucaray	Consolidación de las capacidades de los actores de la cuenca del río Chicha para la exigibilidad de los derechos humanos y el plan de reparaciones	Paucaray, Soras, Paico y Larcay (Sucre)
Núcleo de Salud de Soras	MD Soras	Recuperando sueños y esperanzas en comunidades rurales de la cuenca del río Chicha, segunda fase.	Soras, Paico, Larcay y Paucaray (Sucre)

El FPA ha considerado que para todos los proyectos de la Línea N° 1, es decir del área de Gobernabilidad que incluye los destinados específicamente al Fortalecimiento de la Democracia y Reparaciones en Huancavelica y Ayacucho Norte, el aprendizaje e interaprendizaje es un elemento clave. En este sentido, la modalidad de asesoría y acompañamiento tuvo como elemento adicional el de facilitar una a dos reuniones con fines de intercambio y sistematización, así como convocar a reuniones temáticas adicionales, si era deseado por los equipos de los proyectos. Estas jornadas, que también fueron organizadas con la participación de especialistas en los temas de las convocatorias han contribuido a la socialización de aprendizajes y estrategias de intervención, y al diálogo sobre las metodologías desarrolladas, discusiones sobre temáticas específicas y los sobre desafíos que radican en lograr la sostenibilidad de las propuestas.

Además el FPA llevó a cabo reuniones conjuntas con los equipos encargados de la asesoría y el acompañamiento para analizar las experiencias de las convocatorias. Durante una reunión de trabajo entre los profesionales que asumieron el proceso de asesoría y el FPA se identificaron las principales lecciones y aprendizajes que fueron considerados como insumos para este documento de sistematización.

## V. DESEMPEÑO DE PROYECTOS Y PRINCIPALES PRODUCTOS

### Desempeño de los proyectos

Los tiempos previstos para la ejecución de los **15 proyectos de la tercera convocatoria**, incluyendo un mes para el proceso de planificación detallada fueron de entre 7 y 12 meses. La mayoría de los proyectos de la tercera convocatoria tuvieron un retraso de 1 hasta 8 meses hasta el término de sus actividades. Estas demoras en la ejecución de las actividades se debieron a factores como el cambio de las entidades proveedoras, debido a una inapropiada selección inicial, cambios del jefe de proyecto y de la persona responsable de la contabilidad y dificultades en el manejo y registro de los recursos financieros. Además, en la mayoría de los proyectos, que abarcaron el área temática de memoria colectiva y se había propuesto la publicación de documentos, surgieron retrasos considerables de hasta ocho meses. En este aspecto se ha subestimado el tiempo que demandan tareas como redacción, corrección de estilo y cuidado de la publicación, pero además, la poca experiencia en redacción y las dificultades que se suscitan cuando las personas piensan en quechua, analizan testimonios en quechua y tienen que elaborar documentos en castellano. Estos cuellos de botella los enfrentaron también entidades proveedoras con experiencia en publicaciones como son las ONGs dedicadas a la temática de derechos humanos.

En vista de que durante las convocatorias anteriores el cierre oportuno de los proyectos fue un problema, en esta convocatoria de parte del FPA se actuó con mayor insistencia y se logró que 8 de 15 proyectos contaran con un acta de cierre en un período aceptable de 1,5 meses después de haber enviado el informe final técnico y financiero al FPA.

Analizando la eficiencia en la ejecución, no se ha podido establecer una relación por tipo de entidad ejecutora, es decir se presentaron retrasos en la ejecución de los proyectos tanto en los casos que éstos fueron ejecutados por ONGs como por municipalidades.

Finalmente, sólo en un caso el FPA tuvo que optar por el cierre de un proyecto durante la fase de la planificación detallada. Los conflictos suscitados entre los integrantes de la alianza estratégica fueron de tal magnitud que una ejecución adecuada del proyecto no estaba garantizada. Además existía el riesgo que la ejecución misma del proyecto pudiera incrementar aún más los conflictos existentes.

El tiempo previsto para la ejecución de los **8 proyectos adicionales** - incluyendo un mes para el proceso de planificación detallada - fue de 7 meses. La estrategia de asesoría y acompañamiento en este caso, que además contempló llevar a cabo una “Jornada de Presentación de los Proyectos”<sup>2</sup>, así como el seguimiento estrecho de parte del FPA implicó que 7 de 8 proyectos culminaron con sus actividades operativas en el octavo mes. Durante esta convocatoria se evidenció que si bien es una considerable ventaja que la entidad ejecutora cuente con una sede en Lima, como varias de las ONGs que actuaron como tales, entidades ejecutoras ubicadas a gran distancia lograron concluir el proyecto en un período arriba mencionado.

---

<sup>2</sup> En este evento participaron buena parte de los miembros de la Alianza Estratégica, así como el Secretario Ejecutivo de la CMAN y un representante del Consejo de Reparaciones.

## Los principales productos

En torno a la ejecución de los 23 proyectos fueron elaborados un gran número de productos. En los Anexos 4a y 4b presentamos sólo una muestra de ellos. Además existe una gran congruencia entre los productos elaborados durante ambas convocatorias<sup>3</sup>.

### *Salud mental comunitaria*

La prevención y reducción de la violencia fue abarcada por varios proyectos. En San Miguel (La Mar, Ayacucho) 34 promotores y promotoras desarrollaron capacidades para reconocer casos de violencia familiar y sexual y derivarlos a la Defensoría de Promoción de los Derechos de la Mujer, Niñez y Adolescencia. En los Distritos de Moya, Vilca y Huayllahuara (Huancavelica, Huancavelica) se desarrollaron talleres que permitieron que 63 mujeres afectadas por el conflicto armado interno desarrollen y fortalezcan aptitudes y factores de protección. En Jesús Nazareno (Huamanga, Ayacucho) 200 personas participaron en talleres para el diagnóstico en salud mental comunitaria y tuvieron la posibilidad de acceder a espacios de asesoría psicológica. En Manta (Huancavelica, Huancavelica) se trabajó con 75 familias la temática de violencia familiar y derechos humanos.

La creación de espacios de escucha se dio en Soras, Paucaray, Larcay y Paico (Sucre, Huamanga), lo que permitió brindar soporte emocional a 90 personas. También en el Distrito de Tambo (La Mar, Huamanga) se acompañó a grupos de ayuda mutua que funcionaron en 5 comunidades. En Chuschi (Cangallo, Ayacucho) 44 mujeres, sobre todo viudas, tuvieron la posibilidad de participar en espacios de soporte emocional. El acceso a servicios de salud mental fue mejorado en los distritos de San Miguel y Chilcas (La Mar, Ayacucho), así como en el caso de socias de ANFASEP y los jóvenes de ANFASEP en Huamanga, Ayacucho. A través del acompañamiento de grupos de ayuda mutua el CIED facilitó que las socias de la ASMUC de la cuenca del Vilca (cono norte de la provincia de Huancavelica) mejoren la convivencia con su entorno cercano. En este proceso elaboró el documento: *“Voces de un sólo sentir”*, que recoge manifestaciones culturales (canciones, cuentos, relatos) de las señoras.

Sin embargo, los proyectos no solamente se enfocaron en la temática de prevención y tratamiento en salud mental comunitaria, sino que lograron el establecimiento de una serie de arreglos institucionales que garantizan que la problemática de salud mental comunitaria forme parte y se mantenga en la agenda local. En la ejecución del proyecto solicitado por la Municipalidad Distrital de Totos se elaboraron 3 propuestas de reparación en salud mental comunitaria que fueron integradas en los presupuestos participativos del 2008. En la cuenca del río Chicha 4 Comités de Salud de los distritos de Soras, Paucaray, Larcay y Paico incorporaron en sus planes de trabajo y manuales de organización y funciones el enfoque de salud mental comunitaria. En la segunda fase del proyecto se estableció una Red de Salud Mental que es presidida por el Alcaldede Soras, y conformada por autoridades comunales, promotores y promotoras de salud y profesionales del sector. También en el distrito de Huayllahuara (Huancavelica, Huancavelica) funciona un Comité Interinstitucional de Salud Mental y Derechos. En Jesús Nazareno (Huamanga, Ayacucho) se ha logrado que el plan de desarrollo del distrito incorpore políticas de atención en salud mental comunitaria y se instaló una Mesa de Trabajo en Salud Mental Comunitaria, en la cual participan representantes de las principales organizaciones sociales del distrito, así como

---

<sup>3</sup> En el Anexo 5 se mencionan los principales documentos elaborados por los proyectos de ambas convocatorias.

personal del sector y ONGs que trabajan la temática en el distrito, además de la municipalidad.

La sensibilización sobre la importancia de la salud mental para el desarrollo, la promoción de una cultura de paz, así como el desarrollo de capacidades de tomadores de decisiones en los espacios locales se trabajó en Pachamarca (Churcampa, Huancavelica), Tambo (La Mar, Ayacucho), San Miguel (La Mar, Ayacucho) y Chilcas (La Mar, Ayacucho).

Un trabajo específico orientado a fortalecer el conocimiento y ejercicio de derechos fundamentales de niños, niñas u adolescentes se desarrolló en escuelas y colegios en Moya, Vilca y Huayllahuara (Huancavelica, Huancavelica). En Manta (Huancavelica, Huancavelica) el trabajo con niños, niñas y jóvenes tuvo además un componente de reconocimiento y valoración de las costumbres y prácticas comunales. El diálogo sobre costumbres y prácticas comunitarias entre las generaciones también fue parte de concursos y encuentros en Pachamarca (Churcampa, Huancavelica) y Totos (Cangallo, Ayacucho).

Con la instalación de una radio manejada por la ASMUC en Huayllahuara (Huancavelica, Huancavelica) que emite de manera regular programas también se ha contribuido a reforzar prácticas de convivencia armónicas y una cultura de promoción y defensa de los derechos. La implementación de un plan de funcionamiento para la Radio y la capacitación de 29 personas para el desarrollo de programas radiales nos indicaría que esta emisora seguirá en funcionamiento durante los próximos años.

#### *Memoria colectiva*

En base al uso de herramientas como talleres, entrevistas y dibujos y un proceso de recuperación de memorias se reconstruyeron las historias locales en los Distrito de Anco (Churcampa, Huancavelica), Lucanamarca (Huancasancos, Ayacucho), Jesús Nazareno (Huamanga, Ayacucho), los distritos de Soras, Paucaray, Paico y Larcay (cuenca del río Chicha, Sucre, Ayacucho) y Tambo (La Mar, Ayacucho). También se establecieron Centros de Memoria Colectiva en los distritos de Totos y Vinchos (Huamanga, Ayacucho) o Muestras Comunales sobre Memorias en Lucanamarca (Huancasancos, Ayacucho). Durante este proceso de reconstrucción de las memorias locales también se realizaron encuentros o momentos de reflexión específicos con familias que por el conflicto armado interno tuvieron que abandonar a sus comunidades. De esta manera los residentes de Lucanamarca en Lima, Ica y Ayacucho participaron en la reconstrucción de las memorias, también los residentes de Soras, Paucaray, Larcay y Paico, durante la presentación de la publicación "Memorias: Construyendo la Paz en el Río Chicha" en el Congreso de la República, tuvieron la oportunidad de dar sus testimonios.

La gran mayoría de los proyectos ha organizado de manera paralela a la reconstrucción de las memorias, actividades culturales y artísticas como concursos de dibujo que se llevaron a cabo en Anco, y Lucanamarca, encuentros culturales como los que fueron organizados con la participación de los 4 distritos de la cuenca del río Chicha (Sucre, Ayacucho) o programas radiales que en Lucanamarca se convirtieron en espacios de dialogo sobre memorias.

En San Juan Bautista (Huamanga, Ayacucho), el proceso de reconstrucción de las memorias giró entorno a un aspecto específico y clave para el proceso de reparaciones: el acceso a la justicia y fue acompañado por una serie de actividades dedicadas al desarrollo de competencias de los representantes de organizaciones sociales para la defensa y protección del derecho al acceso a la justicia. La elaboración de un *Manual de Acceso a la*

*Justicia para Líderes y Lideresas Sociales* así como del *Manual de Acceso a la Justicia en Materia de Faltas*<sup>4</sup>, ambos elaborados por el equipo del IDL, acompañados por procesos de capacitación a representantes de organizaciones sociales, personal de la policía y del poder judicial, y miembros del Comité de Seguridad Ciudadana del Distrito de San Juan Bautista, se perfilan como un valioso aporte hacia un mayor acceso a la justicia para la población del distrito. Un aporte sugerente de este proyecto está en la línea de haber favorecido el dialogo entre las instituciones que trabajan el tema e identificado en ese proceso importantes dificultades en el proceso de administración de justicia, como el hecho de que se emiten muy pocas sentencias en faltas.

El proceso de reconstrucción de las memorias y la redacción misma de los documentos no siempre fue un asunto fácil. Existen pocas experiencias para la redacción y redactar en castellano cuando se piensa en quechua y se analizan testimonios que fueron expresados en quechua es un asunto complejo. Para la mayoría de los proyectos demandó considerables esfuerzos adicionales; sin embargo, éstos fueron compensados por la gran acogida e interés que suscitaron las presentaciones públicas de los libros. Estos eventos fueron organizados invitando a artistas, representantes de las dependencias estatales (gobierno regional, sector educación, poder legislativo) y a los medios de comunicación y aprovechados para poner en agenda tanto las expresiones culturales como las aspiraciones de reparación y desarrollo de cada localidad.

En los proyectos de la convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional) ejecutados por el SER en Anco (Churcampa, Huancavelica), por COMISEDH en Lucanamarca (Huancasancos, Ayacucho) y por la Municipalidad Distrital de Paucaray en los distritos de Paucaray, Soras, Paico y Larcaay (Sucre, Ayacucho), a partir de la reflexión sobre las memorias y la reconstrucción del “*antes, durante y después de la violencia*” se desarrollaron guías metodológicas, material didáctico y procesos de capacitación a docentes para trabajar la temática de memorias en colegios y escuelas. Además, se establecieron acuerdos con los representantes de las Unidades de Gestión Educativa Locales de Churcampa (Huancavelica) y Querobamba (Sucre, Ayacucho) y se logró que el material elaborado fuera incorporado en la currícula educativa local. También en la elaboración de planes de desarrollo y planes de reparación, como en el caso de Anco (Churcampa, Huancavelica) se incorporó la temática de la historia local, previamente reconstruida por las familias del distrito.

Efectuando un balance de los proyectos que desarrollaron productos en esta área, vale la pena resaltar que - fruto de muchas veces penosos procesos de diálogo y reconstrucción de memorias - fueron construidos instrumentos que ahora son utilizados para la discusión de propuestas entorno al programa de reparaciones colectivas, actualmente implementado por la CMAN.

#### *Fortalecimiento de capacidades institucionales*

Los productos desarrollados en esta área temática fueron concebidos de manera complementaria a lo trabajado en las 2 áreas anteriores, salvo en el caso del proyecto solicitado por la Red de Servicios de Salud de Huanta y posteriormente por la Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho y ejecutado por el IBC en varios distritos de la provincia de Huanta (Ayacucho). El IBC - en convenio con Wiñastin -implementó un proceso de formación integral en temas de salud mental con un enfoque comunitario que - en su primera fase - involucró a 22 trabajadores de la Red de Servicios de Salud de Huanta quienes desarrollaron habilidades en salud mental comunitaria y lograron mejorar

---

<sup>4</sup> Ver en Anexo 5 los principales documentos elaborados por los proyectos de ambas convocatorias.

sus relaciones interpersonales. Estas capacitaciones al mismo tiempo permitieron reconocer la importancia de la memoria como parte de un proceso de recuperación psicosocial. De manera paralela se implementó un proceso de capacitación a 30 promotores y promotoras de la Asociación de Promotores de Huanta (APROMSA) que entrenaron su capacidad de escucha, reconstruyeron su memoria personal y desarrollaron habilidades para reconocer personas con problemas de salud mental en sus comunidades y canalizar estos casos hacia los establecimientos de la Red de Servicios de Salud de Huanta. En el marco de este proyecto se elaboraron dípticos sobre temas de salud mental, para el trabajo con la población: “¿Cuidamos nuestra Salud Mental?”, “¿Cómo vemos los adultos a los Jóvenes?”, “La Violencia en nuestras Relaciones” y “Sobre Depresión e Intentos de Suicidio”. Así mismo se sistematizó el trabajo de los talleres de salud mental con promotores y promotoras de las APROMSAs “Conversando sobre Nuestra Salud Mental”.

Durante la segunda fase de este proyecto, la formación se enfocó en mejorar las relaciones de trabajo conjunto entre ambos grupos: los y las promotores de la APROMSA y el personal de la Red de Servicios de Salud de Huanta. Se profundizaron las habilidades prácticas en salud mental comunitaria de 19 promotores y promotoras y se desarrolló un rotafolio “Para vivir bien y sentirnos mejor” como herramienta para la promoción de la salud, que fue construido en base las experiencias de los promotores usando metáforas de su entorno cultural. Como fruto de las actividades conjuntas de ambos grupos y el estrecho diálogo establecido se construyó un “Decálogo” que determina elementos básicos de “buen trato” entre promotores y el personal de salud. Cabe mencionar que estos procesos de capacitación involucraron a promotores provenientes de zonas sumamente alejadas como de Ayahuanco y Ccarhuarán (altura de Santillana) quienes asumieron no pocos esfuerzos y largos viajes para asistir a las capacitaciones.

Una estrategia similar de capacitación al personal de salud y a promotores y promotoras fue implementada en los 4 distritos de la cuenca del río Chicha (Sorás, Paucaray, Larcay y Paico, Sucre, Ayacucho). En este caso, el proceso de capacitación en conjunto, llevado a cabo por REDINFA, se enfocó en el desarrollo de habilidades de escucha que se pusieron en práctica durante los “Qatun Tupanakuy” que funcionaron en varias comunidades de la cuenca.

Procesos de capacitación a promotores y promotoras en la temática de derechos humanos y sobre todo para enfrentar casos de violencia familiar y sexual fueron llevados a cabo en San Miguel (La Mar, Ayacucho) y en la cuenca del río Chicha (Sorás, Paucaray, Paico y Larcay, Sucre, Ayacucho). Además, se instalaron instancias como DEMUNAS, DEPRMUNAS (Defensoría de Promoción de los Derechos de la Mujer, Niñez y Adolescencia) y Defensorías Comunitarias en Pachamarca (Churcampa, Huancavelica), Tambo (La Mar, Ayacucho), Larcay (Sucre, Ayacucho) y Manta (Huancavelica, Huancavelica). Los grupos de promotores y promotoras capacitados, a la vez de desarrollar habilidades cognitivas y prácticas para la detección de casos, fueron acompañados para elaborar materiales y planes que les facilitaran su trabajo e instrumentos de vigilancia de los derechos colectivos e individuales.

En varios proyectos se ha facilitado procesos de fortalecimiento de organizaciones sociales (organizaciones de familiares de víctimas de la violencia, clubes de madres, comunidades campesinas federaciones campesinas y organizaciones de mujeres). Se ha dotado a estas organizaciones de instrumentos de gestión como planes estratégicos o planes de desarrollo organizacionales. Como en el caso en Tambo (La Mar, Ayacucho) donde se fortaleció a la Federación de Clubes de Madres del distrito y a la Asociación de Familiares

de Víctimas de la Violencia. Los socios de ambas organizaciones, además, desarrollaron habilidades básicas para enfrentar problemas de salud mental. En Anco (Churcampa, Huancavelica) el SER organizó talleres y sesiones de trabajo con integrantes de la Asociación de Víctimas y la Federación Campesina organizaciones que no sólo han logrado su formalización en los Registros Públicos, sino además presentaron propuestas de desarrollo para su distrito. En los distritos de Moya, Vilca y Huayllahuara (Huancavelica) las integrantes de la ASMUC (Asociación de Mujeres de la Cuenca del Vilca) con apoyo del CIED desarrollaron de manera exitosa su III Congreso y lograron la inscripción en los Registros Públicos. Con los aportes de WAWACHA las socias de ANFASEP y los jóvenes de ANFASEP establecieron un proceso de diálogo que culminó en un plan de trabajo conjunto que refleja los intereses y las aspiraciones de ambas generaciones.

Una experiencia interesante que promovió el fortalecimiento de las organizaciones; a través del dialogo con otras experiencias y procesos similares, fueron las pasantías realizadas con las señoras de ASMUC (Moya, Vilca y Huayllahuara, Huancavelica) y con los defensores y defensoras de derechos humanos de la Cuenca del río Chicha (Sorás, Paucaray, Paico y Larcaj, Sucre, Ayacucho).

Después de haber concluido con la formulación de planes integrales de reparaciones (Distritos de Chilcas, La Mar y Anco) y la elaboración de proyecto de inversión pública enfocados en la temática de reparaciones en varios distritos, se contribuyó a la conformación de instancias provinciales para facilitar la negociación y gestión de estas propuestas. En la provincia de La Mar los equipos involucrados en 3 proyectos apoyados por el FPA<sup>5</sup> contribuyeron a la conformación de Consejo Provincial de Reparaciones y Paz de la Provincia de La Mar. En la provincia de Sucre los equipos involucrados en los 2 proyectos apoyados por el FPA<sup>6</sup> contribuyeron a la conformación de Consejo Provincial de Reparaciones y Paz de la Provincia de Sucre. Ambas instancias han establecido estrechas coordinaciones con entidades como el CORA (Consejo Regional de Reparaciones de Ayacucho), el Consejo de Reparaciones, las Direcciones Regionales de Educación y Salud, y se han convertido en una plataforma para el tema de reparaciones y cultura de paz.

## **VI. ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS**

### **Análisis institucional**

En las convocatorias se había determinado que era necesaria la formación de alianzas estratégicas para cada proyecto. Para estas convocatorias y a diferencia de todas las convocatorias anteriores llevadas a cabo por el FPA, el FPA ha determinado que para el rol de entidad solicitante no solamente aplicarían municipalidades. Esta decisión se debió principalmente a que las temáticas escogidas; a) salud mental comunitaria, b) memoria colectiva y c) fortalecimiento de capacidades institucionales, no solamente eran punto de agenda de las municipalidades, sino que también era trabajada por otras entidades como: organizaciones sociales de base, organizaciones de afectados por la violencia, gobiernos regionales, direcciones regionales de salud, dependencias del ministerio de educación e instancias locales de iglesias (ver Cuadro 2).

Por otro lado, las alianzas, además de entidades solicitantes, incluyeron a las entidades proveedoras de los servicios, las entidades colaboradores y organizaciones de base. Co-

---

<sup>5</sup> L1C3 003 (CEPRODEP), L1C3 021 (TADEPA), L1C3 - L1C3.A-030 (MD Chilcas)

<sup>6</sup> L1 C3 - C3A 043 (MD Paucaray), L1 C3 - C3A 045 (MD Soras)

mo ya se ha señalado, los integrantes de la alianza estratégica debían definir qué entidad asumiría el rol de entidad ejecutora, aplicando para esta convocatoria entidades como: municipalidades provinciales y distritales, asociaciones de familiares de víctimas civiles de la violencia, ONGs e instancias locales de iglesias. Para la presentación de una propuesta adicional, se determinó como necesario mantener la misma entidad solicitante (ver Anexo 6 y 7).

La composición inicial de las alianzas sufrió variaciones en el tiempo. Se dieron casos en los cuales a sugerencia del FPA durante el proceso de planificación detallada fueron incluidos actores, principalmente representantes de las organizaciones sociales. En otros casos, durante la ejecución misma del proyecto, se incluyeron actores, como representantes de los sectores de salud y educación que fueron claves para el logro de algunos productos y otros participaron de manera menos activa, principalmente por los múltiples compromisos asumidos.

### **Cuadro 7: Miembros de las alianzas estratégicas**

<b>Convocatoria</b>	<b>Nº total de proyectos</b>	<b>Nº de municipalidades como entidades solicitantes</b>	<b>Nº de asociaciones como entidades solicitantes</b>	<b>Nº de entidades del sector salud como entidad solicitante</b>	<b>Nº de entidades ejecutoras ONGs</b>	<b>Nº de entidades ejecutoras municipalidades</b>
C 03 200 5- L1	15	10	3	2	9	6
C 03 2006 – L1 (adicional)	8	4	2	2	5	3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>9</b>

En la convocatoria C 03 - 2005 – L1 todas las alianzas fueron integradas por una ONG como entidad proveedora de los servicios y sólo en un caso se optó por trabajar con 2 ONGs proveedoras. En cambio, en convocatoria C 03 – 2006 – L1 (adicional), todas las propuestas fueron ejecutadas por sólo con una entidad proveedora.

Estas entidades especializadas en la temática de la convocatoria y, en algunos casos, con larga experiencia de trabajo previo en la zona, tuvieron un rol protagónico durante la fase de formulación de los proyectos. Muchos perfiles fueron elaborados principalmente por ellas y las coordinaciones con las entidades solicitantes, así como consultas con el grupo meta fueron más bien puntuales. Esta situación se revirtió durante la fase de la planificación detallada, fase en la cual se llevaron a cabo consultas, talleres y reuniones con los miembros de la alianza.

En 3 casos municipalidades como entidades ejecutoras optaron por el cambio de las respectivas entidades proveedoras. Estos hechos tuvieron repercusiones en la ejecución de los proyectos, por un lado, se dilataron los plazos de la ejecución, por otro lado, los jefes de proyecto tuvieron que asumir una serie de actividades adicionales para lograr el cumplimiento de los productos.

La participación de las organizaciones sociales durante la ejecución misma del proyecto fue variada y dependió en gran medida de la actuación de los y las jefas de proyecto y el compromiso de las entidades ejecutoras de llevar a cabo una administración abierta. De parte del FPA las reuniones periódicas de los integrantes de la alianza fueron promovidas

y su cumplimiento fue uno de los aspectos a ser verificados por las entidades y consultores encargados del acompañamiento y asesoría. A pesar de que no siempre se logró que los representantes de la sociedad civil estuvieran informados de manera que pudieran proporcionar aportes a las estrategias de intervención o metodologías empleadas, consideramos que fue un acierto incluir a representantes de las organizaciones sociales en las instancias de gestión de los proyectos.

En todos los casos en los cuales la entidad ejecutora fue una ONG, ésta también asumió el rol de proveedora de servicios. Si bien esta configuración se podría considerar como técnicamente poco adecuada, ya que se esperaría que la entidad ejecutora ONG pueda relajar la fiscalización de la calidad de los servicios brindados por ella misma, cabe resaltar que el cumplimiento de los productos se ha logrado independientemente de esta situación. Si además, efectuamos un análisis por tipo de entidad ejecutora - ONG o municipalidad - y tomamos en consideración elementos como logro de indicadores, funcionamiento de la alianza y cumplimiento de los plazos para la ejecución de los proyectos, no podemos concluir que el tipo de entidad ejecutora tuvo una fuerte influencia en la calidad de la ejecución de los proyectos, en tal sentido consideramos que hubieron factores más relevantes, como el compromiso del jefe de proyecto, su habilidad para articular los integrantes de la alianza estratégica y enfrentar las relaciones asimétricas existentes al interior de la alianza, el realismo en la planificación de las actividades, la metodología empleada por la entidad proveedora, así como el funcionamiento de la alianza estratégica.

### Financiamiento y costos de los proyectos

El costo total de los 23 proyectos fue de S/.3,380.000. El FPA aportó con S/.2,703.000, es decir el 80% del costo total. El monto restante fue aportado por los integrantes de la alianza estratégica, mayormente como aportes en bienes y servicios valorizados (ver cuadro 8).

El costo promedio de cada proyecto en la convocatoria C 03 – 2005 – L1 fue de S/. 176.000 y el aporte promedio del FPA fue de S/.138.000, lo que significa un financiamiento promedio de aporte propio de S/. 37.000 que equivale a 21% del costo del proyecto.

En el caso de la convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional) el costo promedio de cada proyecto fue de S/. 91.000 y el aporte promedio del FPA fue de S/. 78.000, lo que significa un financiamiento promedio de aporte propio de S/. 13.000 que equivale al 15 % del costo del proyecto.

### Cuadro 8: Costos y financiamiento

Convocatoria	Costo total	Aporte propio	Aporte FPA	
			Soles	%
C 03 – 2005 – L1	2,647,000	568,000	2,079,000	78.5
C 03 – 2006 – L1 (adicional)	733,000	109,000	624,000	85.1
<b>Total</b>	<b>3,380,000</b>	<b>67,000</b>	<b>2,703,000</b>	<b>80.0</b>

En relación al costo total de ambas convocatorias la ejecución por rubros presupuestales arroja los siguientes montos en miles de soles (ver cuadro a continuación).

**Cuadro 9: Aportes FPA por rubros presupuestales**

Planificación detallada	Acompañamiento y asesoría	Gastos administrativos	Gastos de inversión	Gastos operativos
<b>Convocatoria C 03 – 2005 – L1</b>				
74,840	170,480	99,790	130,980	1,602,910
<b>Convocatoria C 03 – 2006 – L1 (adicional)</b>				
23,090	56,780	34,320	-	509,810
<b>Total</b>				
97,930	227,260	134,110	130,980	2,112,720

Consideramos necesario de subrayar que con una inversión de S/. 97,930 mil soles para la planificación detallada, lo que equivale al 3.6% del costo total de los proyectos, se logró obtener un diseño coherente de los proyectos y por consecuencia una buena ejecución de éstos. También cabe mencionar que con una inversión de S/. 227,260 de soles para el acompañamiento y la asesoría se logró garantizar que se superen cuellos de botella y se logre obtener productos de calidad. Es importante tener en consideración que para todas las convocatorias del FPA se partió de la idea que la tarea de acompañamiento y asesoría sería llevada a cabo por entidades localizadas en las zonas en las cuales se ejecutan los proyectos. De no encontrarse profesionales idóneos en la temática de los proyectos en las mismas zonas, era necesario contemplar además del porcentaje arriba mencionado, los costos que genera el desplazamiento desde Lima y al interior de regiones tan extensas y deficientemente articuladas como Ayacucho y Huancavelica<sup>7</sup>. Además, nos parece importante mencionar que los gastos administrativos de los proyectos no superaron el 5% del costo total.

## VII. RESULTADOS E IMPACTOS

En la lógica de los proyectos, los productos se convierten en resultados y generan impactos cuando son aplicados. Los productos que no son usados tienen poco sentido y se tiene que afirmar que su elaboración finalmente no valió la pena o por lo menos puede ser cuestionada. Esta es una de las razones por las cuáles la participación de la población y de sus organizaciones, así como la articulación en instancias de toma de decisiones es clave ya que garantiza que los productos elaborados sean de utilidad más allá del período de ejecución de los proyectos.

El FPA y los consultores responsables de la asesoría y el asesoramiento no han podido llevar a cabo un estudio de los impactos generados por los proyectos de la tercera convocatoria y para la convocatoria adicional sería prematuro hacer apreciaciones en este sentido. Sin embargo, efectuando un balance de los resultados obtenidos sí es factible emitir algunas consideraciones sobre los impactos que se podría esperar en el futuro.

### Resultados

#### *Salud mental comunitaria*

En todas las experiencias desarrolladas el tema de salud mental se ha discutido; desde una perspectiva integral, vinculado al desarrollo de las comunidades. Es decir se empieza

<sup>7</sup> Para la convocatoria 3A - 2006 - L1 los costos adicionales para el desplazamiento de ambos consultores contemplaron sólo S/. 12,000 realizando una visita por mes a cada proyecto, que sería la frecuencia necesaria.

a dejar de ver como un tema referido a la “enfermedad mental”; para empezar a incorporarlo como un enfoque transversal a los procesos de desarrollo local.

La capacitación a promotores y promotoras para la identificación y asistencia en casos de violencia familiar ha contemplado, además, la formulación de planes de trabajo a nivel comunal. De esta manera se ha fortalecido las estrategias comunales de autoayuda y gestión de conflictos. Las visitas domiciliarias a familias se han convertido en práctica en algunas comunidades del distrito de San Miguel. A pesar que no contamos con información que registra de qué manera han disminuido los casos de violencia familiar y sexual, podemos afirmar que al interior de las localidades existen no sólo instancias, sino además personas capacitadas que pueden actuar en casos de riesgo. La existencia de DEMUNAS hacia las cuales se puede derivar los casos más graves, pueden ser el inicio de un largo proceso de disminución de casos de violencia familiar y sexual.

Los grupos de autoayuda o espacios de escucha que fueron establecidos en varios proyectos han contribuido a que las mujeres, promotores y promotoras que participaron en ellos lograran sentirse mejor y se relacionaran mejor con sus hijos y esposos. Las y los participantes calificaron a estas reuniones como espacios de distracción, que ayudaron a superar el aburrimiento y les permitió abordar temas que estaban encapsulados, especialmente aquellos vinculados al impacto que ha tenido el conflicto armado interno. Se valoran estas reuniones como espacios de compañía, que permitieron establecer procesos de aprendizaje importantes, como confiar en las propias capacidades y dar confianza a las demás personas, además, de enfrentar las adversidades o múltiples problemas. *“Ahora siento ansías para salir adelante, yo quería morirme, eso ya se ha perdido, lo he superado”<sup>8</sup>*. Superar la rabia o cólera fue otro logro importante de estas mujeres quienes, además, valoran los elementos lúdicos como bailes y juegos y consideran que serían aspectos a los cuales desearían seguir accediendo. Una mujer de Vilca da cuenta de los cambios generados en ella a partir de su participación en estos grupos. *“Entre nosotras el trato es diferente, ya no tenemos tantos problemas en casa porque regresamos más alegres de los talleres ... a mi me dolía la cabeza y los huesos, ahora me siento bien y ya no me duele. Antes era muy renegona, ahora ya no”* y una señora de Huayllahuara menciona *“Yo ya no puedo tirar golpe, ahora hablamos no más. Así es mejor, porque si les pegas, físicamente y psicológicamente les haces daño... se [los hijos] vuelven tímidos, tienen conocimiento y sabiendo no quieren hablar. Nosotras también antes éramos bien tímidas”<sup>9</sup>*.

Si bien estos espacios han contribuido de manera significativa a mejorar el bienestar de las participantes, éstas señalan que aún existen pendientes, por ejemplo desarrollar habilidades para que puedan contribuir a una mejor educación para los hijos, superar miedos, prevenir la violencia familiar, el machismo y el alcoholismo. Podemos afirmar entonces, que durante la ejecución de los proyectos se generaron cambios en las vidas de las personas. Sin embargo, efectuando un balance sobre las experiencias personales vividas, tampoco sorprende que desde la perspectiva de las participantes aún existan temas pendientes y que el acompañamiento psicológico siga siendo deseado y necesario. En este sentido, los arreglos institucionales, apoyados por varios proyectos (ver principales productos para área temática Salud Mental) pueden contribuir a negociar este tipo de acompañamiento en el futuro.

---

<sup>8</sup> Resultado de grupo focal llevado a cabo por DESCO con el grupo meta del proyecto L1 C3 017 ejecutado por el CIED Vilca, Moya y Huayllahuara (Huancavelica, Huancavelica).

<sup>9</sup> Ver nota anterior.

En los distritos de la cuenca del río Chicha (Paucaray, Soras, Paico y Larcay, Sucre, Ayacucho) la facilitación de los espacios de escucha estuvo a cargo del personal de salud y de los promotores en salud mental comunitaria para quienes, durante su proceso de capacitación, fue elaborada una guía metodológica. Con esta herramienta, así como con la existencia de la Red de Salud Mental de la Cuenca fueron creadas las condiciones para que los espacios de escucha sigan funcionando y contribuyan a reestablecer las relaciones de confianza en las comunidades, así como movilizar los recursos de las personas y sus potenciales para transformar sus vidas.

#### *Memoria colectiva*

Los documentos que reconstruyen las memorias y los planes integrales de reparaciones que fueron elaborados por varios proyectos sirvieron como puntos de partida para la negociación con la CMAN. En base a la identificación de los hechos durante el conflicto armado interno se incluyó a la comunidad de Chaupihuasi (Soras, Sucre, Ayacucho) en el programa de reparaciones colectivas y la formulación del proyecto por un monto de S/.100.000 por concepto de reparaciones está en proceso.

En el distrito de Anco (Churcampa, Huancavelica) el documento “*Anco: Haciendo Memoria*” un folleto abreviado de la historia del distrito es usado en los 200 círculos de alfabetización organizados por el Programa Nacional de Alfabetización de Adultos (PRONAMA), lo que permitiría ampliar los espacios de reflexión sobre la historia local.

Las guías metodológicas para el trabajo con docentes de primaria y secundaria elaborados en Lucanamarca y Anco, así como los procesos de capacitación a docentes incluirían el análisis de los factores que contribuyeron a la violencia y formarán parte de la currícula educativa en estos distritos. La experiencia piloto de la UGEL Churcampa (Huancavelica) en el tema de diversificación curricular enfocada el procesamiento y diálogo de la historia local podrá ser extendida a otras áreas pedagógicas y otras instituciones educativas de la provincia ya que la UGEL Churcampa, a través de una directiva, ha reconocido el módulo como instrumento institucional. También la UGEL Sucre ha manifestado su interés de que el documento “*Memorias. Construyendo la Paz en la Cuenca del Río Chicha*” sea usado como documento de trabajo para los docentes de la zona; y la UGEL Huancasancos (Ayacucho) tuvo una presencia activa en el proceso de formación a docentes de Lucanamarca.

Podemos afirmar entonces, que la articulación con entidades del sector educación, el fortalecimiento de las organizaciones de afectados y la participación de la población durante el proceso de reconstrucción de memorias fue una estrategia exitosa para que los productos elaborados se conviertan en material de trabajo en colegios, escuelas y en los círculos de alfabetización - un resultado no previsto del proyecto del SER. Podemos afirmar además, que los proyectos ejecutados por el SER, COMISEDH y la Municipalidad de Paucaray financiados por la convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional) hicieron una contribución importante en términos de la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

#### *Fortalecimiento de capacidades institucionales*

Ambos procesos de formación en salud mental comunitaria<sup>10</sup> que contemplaron de manera paralela a personal de Redes de Salud y promotores han involucrado a 25 puestos de salud (Huanta y Sucre, Ayacucho), y al hospital de Huanta y han capacitado a 48 promo-

---

<sup>10</sup> Proyectos L1 C3 036 y L1 C3 A 036 (IBC) ; L1 C3 045 y L1 C3 A 045 ( MD Soras)

tores de las provincias de Huanta y Sucre. En ambos casos los proyectos fueron solicitados por entidades estatales (Gerencia de Desarrollo Social del Gobierno Regional de Ayacucho y el Núcleo de Salud de Soras, Sucre, Ayacucho) y ejecutados por ONGs especializadas en la temática de salud mental comunitaria (ICB – Wiñastin y REDINDA). Debido a la participación decidida de representantes del sector podemos afirmar que existe garantía de que las capacidades desarrolladas, así como las fluidas relaciones de trabajo establecidas entre ambos grupos, sean mantenidas.

Además, vale resaltar que los consultores encargados de la asesoría y el acompañamiento se preocuparon de que en los procesos de capacitación se mantenga una mirada amplia de salud mental, entendida como un proceso de intercambio entre las condiciones de vida cotidianas de la población y los afectos y sentimientos que se están desarrollando. Se enfatizó poner en agenda que las secuelas del conflicto armado interno son psicosociales y se generan en el marco de condiciones sociales y políticas que causaron y causan aún sufrimiento emocional. Bajo esta mirada el desafío radica en propiciar cambios que den cuenta de las causas de los problemas (pobreza, marginación, exclusión) para movilizar los recursos y el potencial transformador inherente de las personas para que superen la condición de víctimas, se asuman como sujetos de derecho y puedan actuar en este sentido. Finalmente, vale la pena subrayar que la Dirección Regional de Salud de Ayacucho ha decidido utilizar los materiales elaborados por el proyecto ejecutado por IBC como herramientas de trabajo para su personal en toda la región<sup>11</sup>.

El fortalecimiento de organizaciones de diversa índole formó parte de varios proyectos, organizaciones que en base a un proceso de talleres o diálogo con sus respectivas directivas lograron elaborar planes para su funcionamiento interno, la inscripción en los Registros Públicos, el desarrollo de propuestas y por ende el aumento de su capacidad de interlocución con otros actores como municipalidades distritales y dependencias del estado a nivel regional o nacional. Consideramos que en base al descubrimiento de roles, la superación de conflictos internos y una incrementada capacidad de propuesta y negociación estas organizaciones lograron un nivel de consolidación que les permitirá seguir actuando en el futuro en la defensa y promoción de los intereses de sus asociados. Sin embargo, habría que tener en cuenta que el establecimiento de alianzas con otros actores, municipalidades distritales entre otras, será clave para que los costos que genere en funcionamiento interno de estas organizaciones puedan ser cubiertos.

Con la elaboración de planes integrales de reparaciones elaborados en los distritos de Chilcas y San Miguel (La Mar, Ayacucho) y Anco (Churcampa, Huancavelica), y la consolidación de organizaciones de afectados por el conflicto armado interno, podemos afirmar que se han creado las condiciones para que las propuestas y los proyectos formulados sean implementados.

## **Impactos**

Los resultados deberían generar impactos en un tiempo cercano. La información presentada a continuación recoge las apreciaciones de los consultores que asumieron el acompañamiento y asesoría.

Los procesos de reconstrucción de las memorias colectivas han puesto en marcha procesos de diálogo al interior de las familias, en las comunidades y de los distritos, así como

---

<sup>11</sup> Los costos para la reproducción de estos materiales serán asumidos por el FPA.

han contribuido a la discusión sobre los factores que contribuyeron a la violencia y sus repercusiones en los espacios regionales y a nivel nacional. Estos procesos, así como las muestras de memoras establecidos en Lucanamarca, y la utilización de los documentos elaborados como materiales de trabajo en escuelas, colegios y programas de alfabetización están contribuyendo no solo a entender lo sucedido, sino también a procesarlo y desarrollar una visión de futuro. El trabajo con profesores y entidades del sector de educación (UGEL de Churcampa, Huancavelica, UGEL Huancasancos y UGEL Sucre, en Ayacucho) y la elaboración de material didáctico están contribuyendo a fortalecer la identidad en las respectivas localidades.

No hay duda que la participación en los grupos de auto ayuda, en los cuales se dio una significativa presencia de mujeres, ha contribuido a mejorar el bienestar de las personas que han participado en éstos, no obstante también podemos señalar que estos procesos aún son inconclusos y que aún existen aspectos pendientes a ser abarcados, como lo señalan por ejemplo las participantes de la cuenca del Vilca. Consideramos que tanto la formación de promotores como el establecimiento de arreglos institucionales podrán contribuir a dar continuidad a los procesos encaminados y seguir contribuyendo a mejorar la salud mental en poblaciones afectadas. Además, vemos con satisfacción que durante la ejecución de varios proyectos en la temática de salud mental comunitaria se ha logrado que el acceso a salud mental fuera concebido como un derecho. Un trabajo articulado entre municipalidades, establecimientos de salud, organizaciones de afectados por el conflicto armado interno, promotores de salud y proyectos de desarrollo podrá mantener este aspecto en agenda, así como canalizar recursos humanos y financieros para seguir trabajando.

Los procesos de capacitación en salud mental comunitaria que involucraron a trabajadores del sector y a promotores y promotoras pueden ser contemplados como ejemplos de desarrollo de capacidades en conjunto de dos grupos que dependen mutuamente para llevar a cabo un buen trabajo. Podemos afirmar que los equipos, que en Huanta obtuvieron un certificado por la Universidad Nacional San Luís Gonzaga de Ica, seguirán contribuyendo a que las personas afectadas por el conflicto armado interno descubran sus recursos y movilicen sus capacidades para transformar sus vidas.

El uso de los materiales elaborados por IBC como instrumentos de capacitación para el personal de salud en todos los establecimientos del sector en la Región de Ayacucho vislumbra un escenario alentador para trabajar la temática de salud mental comunitaria. Definitivamente los proyectos han contribuido a que se profundice la discusión sobre la necesidad de abarcar el tema, discusiones que se están originando al interior de organizaciones sociales y de municipalidades como entre trabajadores del sector, promotores y personal de ONGs.

Los procesos de elaboración de los planes integrales de reparaciones, así como la creación de las instancias de gestión de éstos, han contribuido a determinar los enfoques de reparación, así como a desarrollar estrategias de municipalidades y organizaciones de familiares de afectados por el conflicto armado interno para la negociación y gestión de estos planes. En este sentido, los proyectos han brindado una contribución importante a la implementación de las recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. Podemos afirmar que las municipalidades se han abierto a la temática de reparaciones y asumen las recomendaciones de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. No sólo han descubierto que como gobierno local tienen competencias en este proceso, sino que

además, asumen temas que en el pasado fueron inconcebibles como salud mental y memoria colectiva.

Los procesos mismos de elaboración de los planes han contribuido a fortalecer las capacidades en las municipalidades, equipos técnicos y regidores. El desarrollo de instrumentos de gestión como MOF y ROF ha contribuido a que las propuestas de reparaciones sean implementadas y se efectúe el seguimiento correspondiente.

Con la instalación de DEMUNA's en varios distritos, se aportó al desarrollo de capacidades al interior de municipalidades, en organizaciones sociales y promotores de derechos humanos para la prevención y atención en casos de violencia familiar y sexual.

Durante el proceso de formulación de propuestas y proyectos de reparaciones, las organizaciones de familiares afectados por la violencia política asumieron un rol protagónico, las propuestas desarrolladas no solamente fueron integradas a los presupuestos participativos en varios distritos, sino que además son negociados en torno a la implementación del Programa de Reparaciones Colectivas, actualmente implementado por la CMAN. La inscripción de las organizaciones de víctimas y afectados por la violencia en el padrón nacional de organizaciones de afectados por la violencia política, actualmente en construcción por la CMAN, permitirá a las organizaciones inscritas mejorar su articulación con el Estado.

Finalmente, cabe resaltar que los informes finales de cada uno de los 23 proyectos contienen apreciaciones sobre efectos e impactos obtenidos durante su ejecución. Sin embargo, estaría pendiente efectuar un mayor análisis de esta información, así como confrontarla con la situación de los grupos meta.

## VIII. CALIFICACIÓN FINAL DE LOS PROYECTOS Y LECCIONES APRENDIDAS

La calificación de los proyectos fue discutida con los consultores responsables de brindar acompañamiento y asesoría. La calificación brindada a continuación es un reflejo del consenso entre las partes.

**Cuadro 10: Calificación de los proyectos**

Calificación	Convocatoria C0 3 - 2005		Convocatoria C 03 - 2006	
	-L1 (Nº proyectos / %)		-L1 (adicional) (Nº proyectos / %)	
<b>Muy Bueno:</b> Se logró todos los productos y resultados o aún se los superó. Se logró un fortalecimiento institucional significativo y los impactos son altos.			3	37.5
<b>Bueno:</b> Se logró la mayoría de los productos y resultados esperados; los impactos con altos.	10	67	3	37.5
<b>Regular</b> (todavía satisfactorios): Se logró algunos productos y resultados de importancia; existen algunos impactos positivos que en general justifican los esfuerzos y las inversiones	4	27	2	25.0

realizadas				
<b>Deficiente / Malo:</b> No se logró los productos previstos, no se consiguió impactos positivos. El proyecto no mereció el financiamiento y la ejecución.	1	6	-	-
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Según la calificación arriba presentada y considerando ambas convocatorias, 22 proyectos lograron su propósito y 3 lo hicieron de manera sobresaliente. Sólo en uno de los 23 proyectos, se tiene que reconocer que la inversión finalmente no valió la pena.

### Lecciones aprendidas

Considerando las acciones del estado peruano enfocadas a la temática de reparaciones (CMAN - Programa de Reparaciones Colectivas y Consejo de Reparaciones - Registro Único de Víctimas), así como las demandas de los actores locales y las necesidades de los grupos meta, podemos afirmar que las 3 áreas temáticas escogidas 1) salud mental, 2) memoria colectiva y 3) fortalecimiento de capacidades institucionales fueron pertinentes. Consideramos, además, que en el futuro próximo un trabajo enfocado en estas áreas seguirá siendo compatible con la política del estado peruano y con los intereses de actores locales y grupos meta en Ayacucho y Huancavelica.

Aún en las zonas de mayor pobreza y alta afectación por la violencia existen capacidades para formular solicitudes y ejecutar proyectos. Sin embargo, tanto municipalidades como ONGs requieren de asistencia técnica especializada para la etapa de formulación de los proyectos.

El proceso de planificación detallada, durante el cual se precisa el alcance de proyectos es un momento clave que requiere de atención especial, sobre todo la delimitación de los resultados, se ha observado un deseo grande por generar procesos de cambio en diferentes espacios, que a veces excede a las posibilidades de los proyecto, la formulación de los indicadores, la definición de las actividades y la elaboración del presupuesto. Este primero mes demanda una fuerte atención de los equipos encargados de la asesoría y acompañamiento, como de parte del FPA, también en relación al uso correcto de los formatos financieros. Además, es frecuente que se planifique de manera poco realista el número de actividades a ser llevadas a cabo y no se contempla de manera adecuada la existencia de una serie de sucesos que pueden afectar la ejecución de las actividades, como huelgas en los sectores de salud y educación y paros o bloqueos de carreteras, así como la disponibilidad de tiempo real del grupo meta ya que no se suele tomar en consideración las actividades del calendario agrícola y festivo a nivel local.

Se ha subestimado el tiempo que se requiere para la publicación de documentos, para próximas convocatorias habría que tener en cuenta que entre el término del recojo de la información hasta la publicación se contemplen no menos de 3 meses.

La conformación de las alianzas estratégicas entre municipalidades, sectores del gobierno regional, ONGs y organizaciones sociales de base es un elemento importante para mejorar la calidad de las intervenciones, así como es una herramienta interesante para contribuir a la sostenibilidad de los resultados. Sin embargo, una participación de calidad de todos los miembros de la alianza estratégica no siempre se ha dado, los profesionales

encargados de asesoría y acompañamiento no sólo deberían dar mayor atención al funcionamiento real de la alianza, sino que además, el FPA debería brindar un sustento más explícito de su enfoque de intervención “concertación y participación”. Facilitar un buen funcionamiento de una alianza estratégica demanda no pocas habilidades de los jefes de proyecto, sobre todo para enfrentar las relaciones asimétricas existentes y garantizar que el lenguaje utilizado, sea comprensible para todos los y las participantes.

Los momentos de interaprendizaje facilitados por los consultores encargados de la asesoría y acompañamiento aportaron de manera importante al análisis estrategias de intervención y a socializar aspectos metodológicos. Esta tarea debe ser mantenida durante futuras convocatorias y llevarse a cabo en dos momentos durante la ejecución de los proyectos. El FPA podría de antemano establecer estas fechas en el cronograma de actividades, de la misma manera que determina las fechas para la entrega de los informes.

La selección del FPA de entidades de asesoría y acompañamiento sobre la base de ONGs con presencia en la zona no ha dado los resultados deseados en una temática particularmente compleja como la de estas convocatorias. De allí que ya durante la ejecución de los proyectos de la convocatoria C 03 - 2006 - L1 (adicional) se ha optado por trabajar con profesionales especialistas en la temática. Consideramos que una interlocución calificada es de mayor valor que la inserción en la zona de trabajo, por lo cual sugerimos mantener esta forma de asesoría y acompañamiento. Sin embargo, hay que tener en mente, que los mayores costos que genera el desplazamiento hacia y al interior de las zonas en las cuales se ejecutan los proyectos, tienen que ser asumidos por el FPA.

El Programa de Reparaciones Colectivas implementado en comunidades con alta afectación en las regiones de Ayacucho y Huancavelica que ha iniciado sus aportes en la temática de reparaciones para la reconstrucción de la infraestructura económica y social, ya ha establecido coordinaciones con proyectos financiados por el FPA y con el FPA mismo. En vista que en el año 2008 la CMAN abarcará la temática de derechos humanos y cultura de paz y ha manifestado su interés en la estrategia de intervención del FPA, específicamente en términos de asesoría, acompañamiento y seguimiento, será factible establecer relaciones de colaboración entre el FPA y la CMAN.