

PROYECTO EVALUADO

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DESCENTRALIZADO PARA LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LA CONFLICTIVIDAD POLÍTICA Y SOCIAL, ASÍ COMO PARA LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN EL PERÚ – “RIMANAKUY”

PERÍODO DE LA EVALUACIÓN

JUNIO 2023 – JUNIO 2025.

FECHA DEL INFORME

SEPTIEMBRE 2025.

PAÍS DE INTERVENCIÓN

PERÚ

EVALUADOR

- LUIS OSVALDO NOLASCO GUERRA – CONSULTOR EN PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

ORGANIZACIÓN QUE ENCARGA LA EVALUACIÓN

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) – OFICINA PAÍS PERÚ.

AGRADECIMIENTOS

SE EXPRESA UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL A RENZO PUGLIESI Y LORENA TAMAYO, POR EL VALIOSO APOYO LOGÍSTICO Y OPERATIVO DURANTE TODO EL PROCESO EVALUATIVO.

2. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

Título del proyecto	Fortalecimiento institucional descentralizado para la prevención y gestión de la conflictividad política y social, así como para la protección de los derechos humanos en el Perú – “Rimanakuy, nos estamos escuchando”	
Project ID	00130974	
Efecto Directo de Naciones Unidas	Efecto Directo 6. Al 2026, las personas, especialmente aquellas que se encuentran en mayor situación de vulnerabilidad y discriminación, como niñas y niños, adolescentes, jóvenes y mujeres; ejercen sus derechos en condiciones de igualdad, como resultado del fortalecimiento de la gobernanza efectiva, la cohesión social, el acceso a la justicia y la lucha contra la desigualdad de género y toda forma de discriminación y violencia basadas en género, sobre la base de un enfoque integrado.	
País	Perú	
Región	América Latina y el Caribe (LAC)	
Fecha de la firma del documento del proyecto	Junio de 2023	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	Junio 2023	Noviembre 2025
Presupuesto total comprometido	USD 2 600 000	
Gasto del proyecto al momento de la evaluación	USD 2 175 738,45	
Fuente de financiación	Fondo para la Consolidación de la Paz de la ONU (Peacebuilding Fund – PBF)	
Parte encargada de la ejecución	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) – agencia convocante / Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH) – co-ejecutora	
Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación	Evaluación de proyecto	
Final, revisión de mitad de período u otros	Final	
Período objeto de la evaluación	Inicio: junio 2023	Finalización: junio 2025
Evaluador	Luis Osvaldo Nolasco Guerra – Consultor en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas	
Dirección de correo electrónico del evaluador	nolasco Guerra@hotmail.com	
Fechas de la evaluación	Inicio: marzo de 2025	Finalización del informe: septiembre 2025

3. ÍNDICE DE CONTENIDOS.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.	3
LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.	4
RESUMEN EJECUTIVO.	5
INTRODUCCIÓN.....	14
DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	16
ALCANCES Y OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.....	19
ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y MÉTODOS.	21
ANÁLISIS DE DATOS.....	26
HALLAZGOS.....	28
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	65
LECCIONES APRENDIDAS.....	74
ANEXOS.....	77

4. LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.

ACNUR	OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS
ACL	ASOCIACIÓN CENTRO LOYOLA AYACUCHO
AN	ACUERDO NACIONAL
CNDDHH	COORDINADORA NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS
CPD	COUNTRY PROGRAMME DOCUMENT (DOCUMENTO PROGRAMA PAÍS)
DDHH	DERECHOS HUMANOS
DP	DEFENSORÍA DEL PUEBLO
DPPA	DEPARTMENT OF POLITICAL AND PEACEBUILDING AFFAIRS DE LAS NACIONES UNIDAS
EFICAVIP	EQUIPO ESPECIAL DE INVESTIGACIÓN DE VIOLACIONES DE DERECHOS HUMANOS EN PROTESTAS
ENAP	ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ENMA	EMPODERAMIENTO DE LA NIÑA Y MUJER AMAZÓNICA
FEMURA	FEDERACIÓN DE MUJERES DE LA REGIÓN APURÍMAC
FEMURP	FEDERACIÓN DE MUJERES WIÑAY WARMI DE LA REGIÓN PUNO
GANHRI	GLOBAL ALLIANCE OF NATIONAL HUMAN RIGHTS INSTITUTIONS
GEWE	GENDER EQUALITY AND WOMEN'S EMPOWERMENT (IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE LA MUJER)
GORE	GOBIERNO REGIONAL
GM2	GENDER MARKER 2
IC	INDIVIDUAL CONTRACT (CONTRATO INDIVIDUAL)
LAC	LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN (AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE)
LVG	LOW VALUE GRANT (SUBVENCIÓN DE BAJO VALOR)
MINJUSDH	MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS
MPTF-O	MULTI-PARTNER TRUST FUND OFFICE GATEWAY
MOOC	MASSIVE OPEN ONLINE COURSE (CURSO EN LÍNEA MASIVO Y ABIERTO)
ODS	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
OACNUDH	OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS DERECHOS HUMANOS
OSC	ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL
PCM	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS
PCM-SGDS	PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS – SECRETARÍA DE GESTIÓN SOCIAL Y DIÁLOGO
PBF	PEACEBUILDING FUND
PNUD	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
PRODOC	PROJECT DOCUMENT (DOCUMENTO DE PROYECTO)
TPP	TriPARTITE PARTNERSHIP
TDR	TÉRMINOS DE REFERENCIA
UNDP-PER-00672	CÓDIGO DEL PROYECTO EN LA PLATAFORMA UNDP

5. RESUMEN EJECUTIVO.

El presente informe resume la evaluación del proyecto: “Fortalecimiento institucional descentralizado para la prevención y gestión de la conflictividad política y social, así como para la protección de los Derechos Humanos en el Perú - Rimanakuy, nos estamos escuchando” (en adelante Rimanakuy), una intervención financiada por el Peacebuilding Fund (PBF) y ejecutada conjuntamente por el PNUD y la OACNUDH, cuyo objetivo central busca lograr capacidades mejoradas y descentralizadas para contribuir a una cultura de paz y estabilidad política y social, basadas en la protección de los derechos humanos con un enfoque de género, juventud e interculturalidad, en particular en las regiones de Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho.

A lo largo de su fase de diseño y ejecución (junio 2023 – junio 2025, incluyendo una ampliación de seis meses hasta noviembre 2025), Rimanakuy articuló la creación de 13 espacios de diálogo multiactor, la instalación y fortalecimiento de oficinas de diálogo y prevención de conflictos a nivel regional, la impartición de un curso MOOC y la entrega de micro-subsidios (*“low-value grants”*) a organizaciones de base, con especial énfasis en la participación de mujeres y pueblos originarios en espacios de diálogo. Además, de esfuerzos clave orientados a fortalecer la protección de los derechos humanos en contextos de conflictividad social y política, como el apoyo a la descentralización del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos mediante la creación de ocho mesas regionales, la asistencia técnica al Ministerio Público para investigar violaciones de derechos humanos en las protestas de 2022–2023, la elaboración de la Política Nacional de Derechos Humanos al 2040, y la entrega de subsidios a organizaciones de la sociedad civil para brindar apoyo legal y psicosocial a víctimas.

El objetivo de la evaluación, de acuerdo a los Términos de Referencia, es evaluar los logros del proyecto, su valor agregado global, y contribución a la construcción y consolidación de la paz en el Perú, ya sea directamente o como efecto catalítico, para la rendición de cuenta, aprendizaje y toma de decisiones acerca de la continuidad del proyecto, conforme a los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad). Esta evaluación busca generar evidencia útil y empírica para alcanzar los siguientes objetivos específicos: (i) Evaluar el grado en que el proyecto cumplió con sus objetivos y resultados de consolidación de la paz previstos; (ii) Evaluar la capacidad del proyecto para generar efectos catalíticos más amplios en la consolidación de la paz; (iii) Proporcionar lecciones clave y buenas prácticas de consolidación de la paz exitosas, así como resaltar áreas donde el proyecto tuvo un desempeño menos efectivo de lo anticipado. (iv) Proporcionar recomendaciones accionables para la toma de decisiones futura; (v) Establecer si las acciones apoyadas han permitido promover la aplicación del enfoque sensible al conflicto, igualdad de género y derechos humanos. Los principales destinatarios de este análisis son las oficinas del PNUD y la OACNUDH en Perú, donantes y los socios en materia de prevención de conflictos y protección de derechos humanos.

Siguiendo las directrices de la Guía de Evaluación del PNUD, la evaluación adoptó un enfoque basado en la Teoría del Cambio contextualizada al caso peruano, articulando los hallazgos con la lógica causal del proyecto en línea con el enfoque de aprendizaje de Carol Weiss. Se utilizó una metodología mixta que integró el análisis documental, la medición cuantitativa de indicadores estratégicos —como la cantidad de espacios de diálogo generados, el número de lideresas formadas, el nivel de ejecución presupuestaria, etc.—, y un trabajo de campo cualitativo amplio y representativo, mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales desagregados por género, pertenencia étnica y rol institucional. Complementariamente, se aplicaron herramientas alineadas con los principios del

PNUD de inclusión y sensibilidad al conflicto, como una matriz de monitoreo de riesgos y un sistema de retroalimentación comunitaria, lo que permitió evaluar la pertinencia cultural de las intervenciones y fortalecer su legitimidad social. Este enfoque busca garantizar que los hallazgos sean válidos, útiles y contextualizados, orientando la toma de decisiones para futuras intervenciones.

Los usos previstos de esta evaluación incluyen la toma de decisiones para fortalecer la estrategia de salida del proyecto Rimanakuy, la retroalimentación para el diseño de futuros proyectos y/o iniciativas de prevención de conflicto y fortalecimiento de protección de derechos humanos, y la rendición de cuentas ante los donantes. Asimismo, las lecciones extraídas —sobre adaptabilidad al contexto, financiamiento de proximidad, institucionalización descentralizada, y co-creación intercultural— ofrecen un insumo práctico para replicar y escalar iniciativas de gobernanza local y construcción de paz.

PRINCIPALES HALLAZGOS

Con relación a la relevancia:

Relevancia estratégica: El proyecto “Fortalecimiento institucional descentralizado para la prevención y gestión de la conflictividad política y social, así como para la protección de los derechos humanos en el Perú” se diseñó de manera alineada con los marcos del PNUD, la OACNUDH y el Peacebuilding Fund, integrando objetivos del ODS 16 como la cohesión social, la justicia y la igualdad de género, y con el marco de cooperación vigente, en particular con el ED6 y la PE4. Además, generó capacidades descentralizadas mediante mecanismos locales de diálogo, oficinas de prevención de conflictos y la descentralización del Mecanismo Intersectorial para la Protección de las Personas Defensoras de Derechos Humanos.

Con relación a la eficacia:

El proyecto alcanzó sustantivamente sus objetivos al consolidar un ecosistema de diálogo descentralizado con 13 espacios ciudadanos y oficinas regionales, capacitando a más de 300 mujeres en prevención de conflictos sociales. También promovió el acceso a justicia mediante la formalización de investigaciones fiscales sobre violaciones de derechos humanos, incorporando estándares internacionales forenses y articulando procesos participativos de documentación con enfoque en víctimas y sobrevivientes, en coordinación con OACNUDH e IRCT.

Se desarrollaron instrumentos normativos y tecnológicos clave (Guía metodológica, Plataforma Digital Única, sistematización de 2.913 acuerdos), y se promovieron formaciones permanentes (MOOC con 2.500 participantes) y subvenciones de bajo valor como mecanismos de alerta temprana. Asimismo, OACNUDH fortaleció las capacidades del sistema fiscal en el análisis de casos vinculados a las protestas de 2022–2023, mejorando la coordinación interinstitucional y el uso de protocolos de protección para personas defensoras de derechos humanos en regiones de alto riesgo.

Entre junio 2023 y junio 2025 (incluyendo una ampliación de seis meses hasta noviembre 2025), el proyecto logró resultados tangibles que fortalecieron la institucionalidad pública en la prevención de conflictos y la protección de los derechos humanos: se adoptó la Política Nacional Multisectorial de Derechos Humanos al 2040 (aprobada en octubre de 2024) y se apoyó la formulación participativa de la Política Nacional Multisectorial de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales, próxima a ser aprobada. Estos logros se sumaron a la descentralización operativa de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la PCM a partir de la creación y/o fortalecimiento de oficinas regionales

de diálogo en Puno, Apurímac, Loreto y Ayacucho, así como la asistencia brindada a operadores de justicia y a personas defensoras de derechos humanos. Esta combinación de avances institucionales evidenció el impacto del proyecto en el diseño de políticas públicas nacionales y en el fortalecimiento de mecanismos descentralizados de diálogo y protección de derechos humanos, sentando precedentes para la prevención de conflictos sociales y la promoción de los derechos humanos en el Perú.

Se fortalecieron alianzas estratégicas con sectores clave del Estado —como el Ministerio Público, MINJUSDH y la PCM— y con organizaciones de la sociedad civil especializadas en derechos humanos, integrando de forma transversal el enfoque de “Acción Sin Daño” para prevenir impactos adversos en contextos sensibles. No obstante, la eficacia del proyecto se vio parcialmente afectada por la inestabilidad política, percepciones de exclusión local y barreras estructurales como la distancia territorial, los tiempos institucionales y la brecha digital.

Desde su diseño, se incorporó **canales formales de participación y rendición de cuentas**, incluyendo espacios de intercambio entre víctimas y operadores de justicia y acceso a información sobre procesos legales, contribuyendo a la mejora de la percepción del sistema de justicia en 44 puntos porcentuales.

Las lecciones apuntan a la **necesidad de ampliar la cobertura territorial, protocolos de convocatoria y recursos digitales**, reforzando así la inclusión, legitimidad institucional y sostenibilidad de los logros alcanzados.

Con relación a la eficiencia:

El proyecto evidenció una gestión presupuestaria eficiente, manteniendo los gastos operativos y de personal por debajo del 20 % establecido por el PBF y aplicando un esquema de pagos condicionados a la entrega de productos verificables. A mayo de 2025, la ejecución alcanzaba el 84 % del presupuesto aprobado (con 1,076,978 USD ejecutados del PNUD y 1,098,760 USD de OACNUDH), cifra que ascendió al 77 % del presupuesto del PNUD y 92 % del de OACNUDH a junio 2025 según lo reportado en el informe de gestión. Este desempeño permitió minimizar saldos ociosos, asegurar la continuidad operativa y evitar sobre costos, aun en un contexto de ampliación de seis meses.

La gobernanza del proyecto, estructurada en la Junta Directiva, el Comité Coordinador y la Unidad de Coordinación, funcionó de manera efectiva. La claridad de roles entre PNUD, OACNUDH, la Oficina del Coordinador Residente y el MPTF como agente administrativo permitió agilizar desembolsos en plazos de 3–5 días, evitar duplicidades y asegurar un uso eficiente de los recursos compartidos.

La implementación conjunta de informes y validaciones semestrales fortaleció la comunicación y redujo duplicidades mediante el uso eficiente de recursos compartidos; sin embargo, **las diferencias en procedimientos, auditorías y ritmos** entre las agencias de Naciones Unidas y el Estado peruano —sumadas a la complejidad de la coordinación con las contrapartes a nivel regional— generaron cuellos de botella que requirieron reasignar tiempo y recursos, evidenciando la necesidad de simplificar protocolos interagenciales para mejorar la eficiencia operativa.

Con relación a la sostenibilidad:

Sostenibilidad institucional con enfoque estratégico: El proyecto desarrolló mecanismos que perdurarán más allá de su ejecución, dada su incorporación en instituciones estatales, tales como la

plataforma digital nacional sobre conflictos sociales, el curso e-learning y guías metodológicas. No obstante, la sostenibilidad real dependerá de la asignación continua de recursos técnicos y presupuestarios por parte del Estado.

Condiciones para la escalabilidad con riesgos estructurales: La alta replicabilidad de herramientas y alianzas con donantes fortalecen la posibilidad de extender el modelo a nuevas regiones sin altos costos. Sin embargo, la dependencia de financiamiento externo y la falta de institucionalización normativa podrían limitar esta expansión si no se aseguran compromisos presupuestarios y decretos formales.

Actores estatales: La apropiación institucional ha sido desigual entre las distintas entidades y niveles de gobierno. Mientras que sectores como la PCM, el MINJUSDH y el Ministerio Público adoptaron productos promovidos desde el proyecto —incluyendo el curso MOOC, la plataforma digital, la Política Nacional Multisectorial de Derechos Humanos y protocolos de protección— e incluso avanzaron en su incorporación normativa y presupuestaria, a nivel regional la apropiación fue más variable: regiones como Apurímac mostraron alto compromiso (asignando personal y recursos), mientras que otras como Loreto evidenciaron baja voluntad política. Esta apropiación diferenciada condiciona la sostenibilidad: donde hay institucionalización y respaldo presupuestario, los logros son replicables y sostenibles; en otros contextos, la continuidad depende aún del acompañamiento de socios técnicos y de una mayor voluntad política.

Actores no estatales: Las organizaciones de la sociedad civil —especialmente defensoras de derechos humanos, federaciones de mujeres y redes indígenas— mostraron altos niveles de apropiación de los espacios y herramientas promovidas por el proyecto, participando activamente en las oficinas de diálogo, usando los fondos de subvenciones, y aportando a procesos de escucha y vigilancia comunitaria. Esta apropiación social es un activo clave para la sostenibilidad desde abajo, ya que estas organizaciones han asumido un rol propositivo y de vigilancia que puede sostener dinámicas de diálogo y defensa de derechos aun en contextos de baja respuesta estatal. Sin embargo, su continuidad requiere fortalecer redes territoriales, dotarlas de recursos autónomos y garantizar entornos seguros para su participación.

Con relación a la coherencia:

Sinergias estratégicas y alineamiento programático: El proyecto logró una alta coherencia al articularse con iniciativas existentes del PNUD, OACNUDH y PCM, evitando duplicidades, fortaleciendo la rectoría estatal y ampliando la cobertura territorial mediante el uso eficiente de recursos y la integración de herramientas compartidas como los sistemas de alerta temprana.

Con respecto a la sensibilidad al conflicto:

Aplicación rigurosa de sensibilidad al conflicto: El proyecto integró la metodología “Acción Sin Daño” desde su diseño, utilizando análisis contextuales, mapeo de actores y alianzas estratégicas para prevenir polarizaciones, garantizar convocatorias inclusivas y proteger a personas defensoras, evidenciando un enfoque adaptativo y responsable frente a contextos de alta tensión.

Catalizador:

Efecto catalizador financiero robusto: El proyecto movilizó más de USD 2.5 millones adicionales gracias a su credibilidad técnica, atrayendo recursos de donantes clave como la UE, Canadá y Reino

Unido, lo que no solo amplió las intervenciones, sino que también generó interés en replicar su enfoque de diálogo descentralizado en otras áreas.

Impulso programático a la institucionalización del diálogo: La intervención consolidó un ecosistema territorial de 13 espacios de diálogo y fortaleció estructuras locales en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho y las 8 mesas descentralizadas del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras, además de incidir directamente en políticas nacionales como la Política Nacional Multisectorial de Derechos Humanos al 2040, aunque su sostenibilidad dependerá de la continuidad del respaldo estatal.

Localización:

Fortalecimiento institucional territorial con enfoque diferenciado: La intervención consolidó capacidades técnicas y operativas en entidades clave mediante diagnósticos específicos y herramientas concretas como protocolos, reglamentos y manuales regionales, complementados con formación masiva a través del MOOC en alianza con ENAP, aunque su impacto aún es limitado a nivel nacional por restricciones de cobertura y asistencia técnica.

Sensibilidad en el tiempo:

Aprovechamiento oportuno del financiamiento para reformas estructurales: El proyecto utilizó con eficacia la flexibilidad del PBF para impulsar cambios normativos y crear estructuras de prevención de conflictos y protección de derechos humanos en regiones clave, anclándolos en presupuestos públicos; sin embargo, su consolidación depende de la estabilidad política y el compromiso de nuevas autoridades.

Tolerancia al riesgo e innovación:

Gestión adaptativa de riesgos en contextos volátiles: Durante la intervención se implementó un sistema dinámico de monitoreo de riesgos basado en matrices actualizadas, alianzas estratégicas y herramientas de alerta temprana, lo que permitió ajustes programáticos oportunos; no obstante, la inestabilidad política exigió redoblar esfuerzos de incidencia y movilización de recursos, evidenciando la necesidad de fortalecer las previsiones de contingencia en futuros proyectos.

Enfoques transversales de igualdad de género e interculturalidad:

Inclusión efectiva con enfoque de género e interculturalidad: El Proyecto incorporó de forma transversal mecanismos para garantizar la participación equitativa de mujeres y pueblos originarios, desde el diseño hasta el seguimiento, utilizando criterios de diversidad cultural, materiales adaptados y reportes desagregados que condicionaron la aprobación de entregables a resultados inclusivos y culturalmente pertinentes.

PRINCIPALES RECOMENDACIONES

Recomendación al PBF:

Establecer **mecanismos flexibles de reprogramación operativa y presupuestaria** que permitan adaptarse rápidamente a crisis políticas o cambios institucionales sin afectar la ejecución ni la rendición de cuentas.

Entre las recomendaciones específicas consideradas para el PNUD:

Fortalecer la inclusión de lideresas indígenas en futuras intervenciones: El PNUD debe procurar la co-creación de materiales formativos en lenguas originarias y contemplar, desde el diseño de las subvenciones, condiciones logísticas inclusivas (transporte, cuidado infantil y compensaciones), para garantizar la participación plena de mujeres con responsabilidades familiares.

Entre las recomendaciones específicas consideradas para OACNUDH:

Brindar asistencia al sector público, como el MINJUSDH, para **adaptar y/o replicar la herramienta de monitoreo de personas defensoras de derechos humanos con la que cuenta OACNUDH como buena práctica**; la misma ya dispone de desagregados por género, etnia y lengua en tiempo real.

Consolidar y fortalecer los mecanismos ya existentes de coordinación en zonas de alto riesgo: OACNUDH debe continuar brindando apoyo al MINJUSDH en la convocatoria y funcionamiento periódico de las mesas descentralizadas de protección de personas defensoras de derechos humanos, promoviendo que cuenten con planes de contingencia detallados y actualizados para responder eficazmente ante contextos políticos volátiles o eventuales escaladas de violencia.

Recomendaciones estratégicas:

Impulsar compromisos políticos o normativos para consolidar desde el inicio alianzas multiactor nacionales y subnacionales con miras a propiciar la sostenibilidad y apropiación territorial de las intervenciones.

Promover la formalización de los distintos instrumentos clave promovidos desde el proyecto en coordinación con las instituciones del sector público propiciando, en la medida de lo posible, su incorporación normativa y presupuestaria de manera de asegurar su mantenimiento técnico y consolidación del enfoque de género e interculturalidad. Esto permitirá continuar los esfuerzos para la creación y/o consolidación de un sistema integral de prevención y gestión de conflictos; así como el fortalecimiento del Mecanismo Intersectorial para la Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos a través de la creación de un programa presupuestal gubernamental.

Fortalecer la participación inclusiva en los espacios y mesas de diálogo y gobernanza ya existentes, consolidando una Mesa Permanente de Gobernanza Multiactor que garantice la representación efectiva de grupos históricamente excluidos —en particular, de pueblos indígenas— en los procesos de diálogo, coordinación y toma de decisiones.

Recomendaciones operativas:

En contextos de diversidad étnica, **profundizar en los esfuerzos para afianzar medidas que aseguren que las intervenciones cuenten pertinencia intercultural**, como traductores y material didáctico y/o adaptado pedagógicamente. Para esto, es vital propiciar la articulación con el Ministerio de Cultura. En ese sentido, afianzar el enfoque intercultural en la gestión de conocimiento, adaptando en tiempo real metodologías, materiales y convocatorias, previniendo prácticas discriminatorias y promoviendo una implementación culturalmente pertinente.

Activar canales digitales de retroalimentación temprana: Contemplar el establecimiento de sistemas de alertas rápidas vía WhatsApp y SMS permitirá identificar y corregir en tiempo real disfunciones operativas o riesgos emergentes, sin esperar los reportes semestrales, fortaleciendo la capacidad de respuesta adaptativa del proyecto.

Diseñar esquemas de micro-financiamiento flexibles y locales: Reservar una porción del presupuesto para subvenciones directas a OSC y lideresas, con procesos ágiles y plazos cortos de aprobación, potenciará la apropiación local y fortalecerá redes de alerta temprana en territorios clave.

Otras recomendaciones:

Incorporar módulos de análisis contextual dinámico: Incluir desde el diseño un componente de monitoreo continuo del contexto político y social con indicadores sobre divisores y conectores sociales facilitará ajustes oportunos y mitigación de riesgos en escenarios cambiantes.

Resulta clave que las instituciones públicas, **como el Ministerio Público y/o el Poder Judicial, cuenten con una mayor articulación con el Ministerio de Cultura de manera de asegurar un acceso a justicia con pertinencia intercultural**, asegurando acceso a traductores certificados de diversas lenguas étnicas, etc.

Recomendaciones para la teoría de cambio:

Incorporar desde el diseño una **estrategia de escalabilidad gradual**, con metas claras de cobertura regional y asignación de recursos específicos para fases sucesivas del proyecto.

Impulsar un proceso de fortalecimiento progresivo de los sistemas estatales vinculados tanto a la prevención de conflictos como a la protección de personas defensoras de derechos humanos, asegurando su articulación en los distintos niveles de gobierno. Para ello, es fundamental institucionalizar y garantizar la sostenibilidad normativa y presupuestaria de los instrumentos desarrollados (curso MOOC, Plataforma Digital de Gestión de Conflictos y Guía Metodológica), en estrecha coordinación con la PCM-SGSD y las Oficinas de Diálogo regionales. Paralelamente, se debe consolidar el Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras —liderado por el MINJUSDH— mediante la descentralización de sus mesas regionales y el fortalecimiento de su sistema de análisis de riesgos y medidas de protección.

De manera diferenciada, el trabajo con el Ministerio Público debe orientarse a reforzar sus capacidades de investigación en casos de violaciones de derechos humanos y conflictividad social, consolidando así un ecosistema más robusto de prevención, justicia y protección. Todo ello bajo una narrativa de impacto unificada que visibilice los avances coordinados del Estado y la sociedad civil, e incorpore un módulo de análisis contextual dinámico que permita ajustes rápidos frente a riesgos políticos e institucionales.

Integrar un **módulo de análisis de contexto dinámico** en la Teoría del Cambio, con protocolos de adaptación rápida y un **sistema de retroalimentación digital continua** para detectar riesgos y activar medidas correctivas oportunas.

PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

Con respecto a las lecciones aprendidas.

Monitoreo adaptativo del conflicto desde el diseño: Incorporar desde el inicio un sistema de análisis contextual continuo, basado en “Acción Sin Daño” y actualizado con levantamientos de línea base,

permite ajustar las intervenciones a tiempo y prevenir desviaciones programáticas que escalen en escenarios conflictivos.

Micro-subvenciones como catalizador territorial: Asignar entre el 10–15 % del presupuesto a subvenciones directas y ágiles a organizaciones locales fortalece la apropiación comunitaria, activa redes de alerta temprana y asegura continuidad operativa en contextos de crisis, con procesos de aprobación rápidos (<15 días).

Formación híbrida para superar la brecha digital: Combinar plataformas virtuales como el MOOC con acompañamiento presencial (tutorías locales, centros comunitarios, provisión de datos móviles) garantiza mayor equidad de acceso y participación, especialmente entre mujeres en zonas rurales.

Institucionalización normativa de oficinas de diálogo y mesas regionales de protección de personas defensoras de derechos humanos: Promover desde el arranque mecanismos legales (decretos, reglamentos) y presupuestos regionales específicos para oficinas locales de diálogo asegura su sostenibilidad más allá del ciclo político y refuerza su integración en la estructura estatal.

Validación cultural mediante co-creación comunitaria: Establecer comités regionales de ética intercultural que participen en la co-diseño y validación de materiales en lenguas originarias garantiza la pertinencia sociocultural de los contenidos y previene discriminaciones estructurales.

Condicionabilidad de calidad transversal en la ejecución: Integrar en la matriz de evaluación indicadores desagregados y grupos focales diferenciados como requisito para aprobar productos y desembolsos asegura que la igualdad de género e interculturalidad sean criterios operativos y no meramente discursivos.

Institucionalización descentralizada de oficinas de diálogo: creación y reglamentación de unidades formales en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho, con costos operativos ya incluidos en los presupuestos regionales 2024; lección aprendida: prever desde el diseño decretos / ordenanzas y líneas presupuestarias específicas que aseguren su sostenibilidad más allá del ciclo político; actores: acompañamiento técnico de la OCR, PCM como contraparte estatal sólo para el componente PNUD, OACNUDH articulada con Ministerio Público y MINJUSDH, y un Comité Directivo integrado por Cancillería y APCI.

Acompañamiento técnico-normativo a procesos nacionales de protección: El apoyo brindado por OACNUDH a la formulación de la Política Nacional Multisectorial de Derechos Humanos al 2040 y por PNUD a la Política Nacional Multisectorial de Prevención y Gestión de Conflictos y a la descentralización de mecanismos de protección a defensores/as de derechos humanos evidenció su rol estratégico. La lección aprendida es que su involucramiento temprano en procesos normativos y su presencia territorial fortalecen la legitimidad institucional y garantizan que los enfoques de derechos humanos se incorporen de forma estructural en políticas públicas sensibles al conflicto.

Con respecto a las buenas prácticas.

Arquitectura descentralizada de oficinas de diálogo: creación y/o fortalecimiento de unidades regionales que acercan el Estado a los territorios, con protocolos claros y presupuesto propio, reduciendo la dependencia del nivel central.

Análisis continuo del conflicto con la metodología “Acción Sin Daño”: tablero de riesgos vivo que actualiza divisores y conectores sociales, permitiendo ajustes rápidos de las intervenciones y previniendo la polarización.

Micro-subvenciones ágiles a organizaciones locales: ventanilla simplificada (aprobación < 15 días) que financia iniciativas comunitarias—al menos 50 % lideradas por mujeres—para activar redes de alerta temprana y fortalecer la apropiación.

Formación híbrida (MOOC + tutorías presenciales): combina alcance masivo en línea con acompañamiento local, superando brechas de conectividad y género; alojado en plataforma pública para garantizar sostenibilidad.

Plataforma digital de seguimiento y alertas: sistema único que integra datos de compromisos y tendencias de conflicto, con dashboards públicos y API abierta para gobiernos regionales, facilitando transparencia y decisiones basadas en evidencia.

Fortalecimiento especializado del Ministerio Público en investigaciones de DDHH: incorporó estándares internacionales (Protocolo de Estambul, metodologías IFEG–IRCT), formalizando 26 casos y mejorando la calidad de la evidencia forense y la confianza de víctimas; se replica asegurando cooperación internacional experta, con formación ligada a casos de alto impacto para generar apropiación institucional.

Acompañamiento integral a asociaciones de víctimas: combinó apoyo legal especializado y psicosocial intercultural en Ayacucho, Puno y Apurímac, fortaleciendo su organización y reduciendo la revictimización; se replica garantizando financiamiento flexible a organizaciones de víctimas, integrando defensa legal con cuidado comunitario y fortaleciendo liderazgo local y resiliencia colectiva.

6. INTRODUCCIÓN.

Esta evaluación del proyecto ofrece la oportunidad de evaluar los logros del proyecto, su valor agregado global, y contribución a la construcción y consolidación de la paz en el Perú, ya sea directamente o como efecto catalítico, para la rendición de cuenta, aprendizaje y toma de decisiones acerca de la continuidad del proyecto. Con ello, se buscó ofrecer elementos sólidos de rendición de cuentas ante el Peacebuilding Fund, el PNUD Perú y la Misión Técnica de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Perú, y al mismo tiempo generar aprendizajes útiles para orientar decisiones sobre la continuidad o el escalamiento de la intervención.

El momento elegido para la evaluación—cercano al cierre del ciclo de ejecución (junio 2023–junio 2025)—permite aprovechar hallazgos actuales que sirvan tanto para ajustar la extensión ya aprobada hasta noviembre de 2025 como para diseñar futuros marcos de cooperación con el Gobierno peruano. En este punto de la intervención, resulta fundamental examinar criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia y sensibilidad al contexto de conflicto, complementados con los enfoques transversales de igualdad de género e interculturalidad.

Los principales destinatarios de este informe incluyen al Peacebuilding Fund, para evaluar el retorno de su inversión y decidir sobre nuevos desembolsos; al PNUD Perú y a la OACNUDH, para afinar estrategias y reforzar mecanismos de coordinación; y a las contrapartes gubernamentales, como la Presidencia del Consejo de Ministros, los Ministerios de Justicia y Derechos Humanos y de Relaciones Exteriores, y los gobiernos regionales, para integrar las recomendaciones al diseño de políticas públicas de prevención y gestión de conflictos. De esta evaluación, se espera aportar a la mejora de modelos de diálogo descentralizado, mecanismos de protección de personas defensoras de derechos humanos y estrategias de empoderamiento de lideresas y de víctimas de violaciones de derechos humanos, utilizando estos hallazgos para mejorar la asignación de recursos, los procedimientos internos y la inclusión de enfoques de género.

El presente informe de evaluación ha sido estructurado para ofrecer una visión comprensiva, rigurosa y útil del desempeño del proyecto, respondiendo a los propósitos establecidos en los Términos de Referencia y alineándose con los criterios de evaluación del PNUD, la OACNUDH y el Peacebuilding Fund. A lo largo del documento, se presentan hallazgos, conclusiones y recomendaciones fundamentadas en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, organizados en torno a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia, sensibilidad al conflicto, catalizador, localización, tolerancia al riesgo e innovación, y enfoque de género e interculturalidad.

El informe ha sido organizado en seis secciones principales que responden a una lógica evaluativa clara y orientada al uso: comienza con una introducción contextual y metodológica, seguida de una descripción del proyecto y su teoría del cambio; continúa con la presentación de hallazgos estructurados por criterio de evaluación, una síntesis de conclusiones transversales y un conjunto de recomendaciones estratégicas y operativas dirigidas a actores clave como el PNUD, OACNUDH y la PCM; y finaliza con anexos técnicos que incluyen la matriz de evaluación, el marco metodológico y los instrumentos aplicados. Esta estructura facilita la trazabilidad entre preguntas evaluativas, evidencia y juicios analíticos, asegurando la utilidad del informe tanto para rendición de cuentas como para la toma de decisiones estratégicas en futuras intervenciones.

La información contenida en el informe ha sido seleccionada y organizada para responder a las necesidades informativas de los principales usuarios previstos: responsables de formulación de políticas públicas en el Estado peruano, agencias del Sistema de Naciones Unidas, donantes estratégicos y organizaciones de la sociedad civil. Al vincular los hallazgos con decisiones programáticas, normativas y presupuestarias, el informe se propone no solo rendir cuentas sobre los resultados del proyecto, sino también ofrecer insumos estratégicos para la escalabilidad, sostenibilidad y replicabilidad de modelos de gestión de conflictos sociales con enfoque de derechos humanos y equidad territorial.

7. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

El proyecto “Fortalecimiento institucional descentralizado para la prevención y gestión de la conflictividad política y social, así como para la protección de los derechos humanos en el Perú” se diseñó para responder a la grave crisis política, institucional y social que amenazaba el estado de derecho y el sistema democrático en el país en el 2022-2023. Lo que se evalúa es la efectividad de un conjunto de intervenciones articuladas en la intervención por el PNUD y la OACNUDH—con financiamiento del *Peacebuilding Fund*—para mejorar capacidades descentralizadas en diálogo político, gestión de conflictos y protección de derechos humanos. Como beneficiarios directos se identifican actores estatales de los niveles nacional (PCM, Ministerios de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio Público), regional y local, así como organizaciones de la sociedad civil y personas defensoras de derechos humanos; en última instancia, la ciudadanía peruana en su conjunto. La cuestión central es si estas acciones han logrado incidir oportunamente para reducir escaladas de violencia y fortalecer una cultura de paz sostenible.

El marco de resultados previsto se articula en un “*outcome*” único—capacidades mejoradas y descentralizadas para contribuir a una cultura de paz y estabilidad política y social, basadas en la protección de los derechos humanos con un enfoque de género, juventud e interculturalidad—y tres productos: (1) procesos de diálogo político de alto nivel o amplia base descentralizados y fortalecidos; (2) sistema descentralizado de prevención y gestión de conflictos sociales mejorado; (3) Instrumentos para la protección de los derechos humanos en contextos de conflictividad social. La teoría del cambio parte del supuesto de que, al fortalecer instituciones locales y nacionales y promover espacios inclusivos de diálogo y de protección de derechos humanos, se reducirá la desconfianza entre sociedad y Estado, se canalizarán demandas de manera pacífica y se mitigarán riesgos de vulneración de derechos. Se implementó mediante capacitación, asistencia técnica, desarrollo de herramientas digitales y mesas de diálogo, apoyado en alianzas con la PCM-SGSD, la Defensoría del Pueblo, el Acuerdo Nacional, MINJUSDH, Ministerio Público y la sociedad civil, incluido defensores y defensoras de derechos humanos.

La intervención se alinea con diversas políticas nacionales, destacando la Política Nacional Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales, la Política Nacional de Igualdad de Género, y la Política Nacional de Derechos Humanos al 2040. Estas políticas reflejan el compromiso del Estado peruano con estándares internacionales en derechos humanos y gobernanza, así como con los lineamientos para la adhesión a la OCDE. Respecto a la Agenda 2030, los ODS 5, 10 y 16 son a los que está principalmente alineado este proyecto; mientras que, en cuanto a los marcos corporativos de Naciones Unidas, el PNUD y OACNUDH, esta intervención está alineada al efecto directo 4 del Marco de Cooperación del Sistema de las Naciones Unidas en Perú, al outcome 4 del Documento Programa País CPD PNUD Perú 2002- 2026 y el mandato global del ACNUDH de promoción y protección de los derechos humanos. Complementa iniciativas como el *Joint UNDP-DPPA Programme on Building National Capacities for Conflict Prevention* y proyectos de monitores ambientales de SIDA y MINEM, aprovechando sinergias e información sobre conflictividad social. Este alineamiento asegura que los productos no solo respondan a necesidades locales, sino que contribuyan a metas plurianuales de reducción de desigualdad y acceso a la justicia con enfoque de derechos humanos.

El proyecto, iniciado en junio de 2023 y con extensión aprobada hasta noviembre de 2025, ha demostrado una notable capacidad catalizadora en la movilización de recursos. Además de los USD 95,332.80 provenientes del TriPartite Partnership (GANHRI–PNUD–OACNUDH), destinados al

fortalecimiento institucional de la Defensoría del Pueblo, la iniciativa atrajo aportes financieros complementarios de la cooperación del Reino Unido, la Unión Europea y Canadá movilizando más de USD 2.5 millones adicionales. Estos fondos adicionales permitieron ampliar el alcance de las intervenciones en materia de gestión de conflictos y derechos humanos, consolidando la articulación interinstitucional y generando condiciones para la sostenibilidad de los productos clave. En conjunto, los recursos movilizados confirman el rol del proyecto como plataforma de confianza capaz de escalar impactos y atraer inversión estratégica en un contexto político y social altamente desafiante.

Entre los asociados clave se cuentan la Presidencia del Consejo de Ministros (Secretaría de Gestión Social y Diálogo), el Ministerio Público (en particular el EFICAVIP), el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la Defensoría del Pueblo, los Gobiernos Regionales (GORE) de Apurímac, Ayacucho, Loreto y Puno, el Acuerdo Nacional, y organizaciones comunitarias de la sociedad civil. Asimismo, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH) desempeñó un rol transversal en la implementación, brindando asistencia técnica en el fortalecimiento institucional, la articulación interinstitucional y la protección de personas defensoras de derechos humanos, con alcance tanto nacional como subnacional, más allá de las regiones priorizadas.

El alcance de la intervención incluye tres componentes principales y ha atendido directamente a más de 2,500 personas. Entre ellas se cuentan 80 funcionarios y funcionarias de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la PCM y de los Gobiernos Regionales priorizados que participaron en procesos de formación en prevención y gestión de conflictos sociales; 24 fiscales del equipo especial EFICAVIP y personal del Instituto de Medicina Legal capacitados por OACNUDH para el abordaje de casos complejos de violaciones de derechos humanos; y representantes en ocho mesas regionales del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos. La composición de género indica una participación aproximada del 30 % de mujeres en los talleres y un 27 % de mujeres en las encuestas de satisfacción. El presupuesto total asciende a USD 2.600.000,00, de los cuales USD 1.605.974,57 ya habían sido ejecutados a noviembre de 2024; alrededor de USD 780.000,00 (30 % del total) se han destinado a iniciativas de equidad de género y empoderamiento de la mujer. El equipo humano involucrado suma cerca de 25 personas, incluyendo personal del PNUD, OACNUDH y consultores expertos.

El proyecto opera en un contexto caracterizado por la recuperación parcial del Índice de Desarrollo Humano (IDH), una alta polarización política, retrocesos legislativos en materia de derechos humanos y riesgos crecientes de violencia sociopolítica ante las elecciones generales previstas para 2026. Esta coyuntura se ve agravada por el aumento sostenido de actividades vinculadas a **economías ilegales y crimen organizado** —como la minería informal, el narcotráfico y el tráfico de personas— especialmente en regiones amazónicas y de frontera, lo que intensifica los factores estructurales de conflictividad y debilita aún más la capacidad institucional del Estado. Geográficamente, el proyecto interviene en Lima y en cuatro regiones de alta conflictividad social, marcadas por una **alta rotación de funcionarios, déficit de confianza ciudadana y presencia estatal limitada**, lo que representa desafíos complejos para la gobernabilidad democrática. No obstante, el escenario también abre oportunidades para **escalar buenas prácticas territoriales, fortalecer redes descentralizadas de gestión del conflicto y explorar alianzas Sur-Sur**, incluyendo estrategias de respuesta frente a economías ilegales, que permitan compartir aprendizajes con países que enfrentan desafíos similares en materia de desarrollo, seguridad y derechos humanos.

En cuanto a debilidades, el diseño original asumía una menor complejidad de coordinación interinstitucional y recursos suficientes para un despliegue ágil; en la práctica, se enfrentó a

limitaciones logísticas, ritmos disímiles de decisión política y brechas tecnológicas en regiones. Estas restricciones tuvieron que compensarse con fondos adicionales y ajustes de estrategia, lo que a su vez condiciona la interpretación de los resultados y la valoración de la eficacia y eficiencia en la evaluación final.

8. ALCANCES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.

a) Alcance de la evaluación

El alcance de la evaluación abarca el periodo comprendido entre junio de 2023 y junio de 2025, coincidiendo con el ciclo original del proyecto y antes de su extensión hasta noviembre de 2025. Se consideraron todos los hitos, entregables y resultados obtenidos dentro de ese intervalo, excluyendo cualquier actividad o desembolso posterior a junio de 2025. Este horizonte temporal permite evaluar de forma coherente la ejecución planificada y sus efectos sin incorporar las enmiendas derivadas de la extensión de contrato para la evaluación externa.

La evaluación incluyó a los segmentos de población directamente involucrados en las actividades: funcionarios y representantes de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) y organizaciones de la sociedad civil participantes en las mesas de diálogo y esquemas de protección de personas defensoras de derechos humanos, con un análisis desagregado por género y por pertenencia a grupos vulnerables. Geográficamente, el estudio cubrió el ámbito nacional (Lima) y las cuatro regiones prioritarias de intervención: Apurímac, Ayacucho, Loreto y Puno. Quedaron fuera del alcance los efectos más amplios de la extensión al periodo post- /junio de 2025, así como algunas iniciativas piloto que no lograron consolidarse dentro del plazo evaluado. Entre ellas se incluyen el curso virtual sobre prevención de conflictos sociales desarrollado con la PCM, la plataforma digital de gestión de conflictos y, la guía modelo para Oficinas Regionales de Diálogo. No obstante, no se proyectaron nuevas actividades más allá de las ya consideradas y valoradas en el presente proceso evaluativo.

En términos de componentes, productos y efectos, se evaluaron los tres productos centrales definidos en el marco de resultados: (1) procesos de diálogo político descentralizados, (2) fortalecimiento del sistema de prevención y gestión de conflictos, y (3) herramientas para la protección de derechos humanos y acceso a justicia. No se examinaron detalladamente los subproductos menores (por ejemplo, módulos de capacitación interna no vinculados a los productos principales) ni los efectos catalíticos que pueden surgir tras el cierre del periodo evaluado. Esta delimitación responde a la necesidad de focalizar la evaluación en los resultados e impactos medio-plazo esperados en el periodo original de ejecución.

b) Objetivos de la evaluación

Los objetivos de la evaluación incluyen ofrece la oportunidad de evaluar los logros del proyecto, su valor agregado global, y contribución a la construcción y consolidación de la paz en el Perú, ya sea directamente o como efecto catalítico, para la rendición de cuenta, aprendizaje y toma de decisiones acerca de la continuidad del proyecto.

De manera específica se plantea:

- Evaluar el grado en que el proyecto cumplió con sus objetivos y resultados de consolidación de la paz previstos.
- Evaluar la capacidad del proyecto para generar efectos catalíticos más amplios en la consolidación de la paz.
- Proporcionar lecciones clave y buenas prácticas de consolidación de la paz exitosas, así como resaltar áreas donde el proyecto tuvo un desempeño menos efectivo de lo anticipado.
- Proporcionar recomendaciones accionables para la toma de decisiones futura.

- Establecer si las acciones apoyadas han permitido promover la aplicación del enfoque sensible al conflicto, igualdad de género y derechos humanos.

c) Criterios de la evaluación

Los criterios de evaluación seleccionados combinan los principios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE: relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, que ofrecen un marco probado para valorar si la intervención responde a las necesidades y prioridades nacionales e internacionales, se articula con otras iniciativas, logra sus objetivos, usa los recursos de manera económica y genera beneficios duraderos; con criterios específicos del Peacebuilding Fund (PBF) como sensibilidad al conflicto, efecto catalizador, localización, sensibilidad al tiempo, tolerancia al riesgo e integración de igualdad de género e interculturalidad que atienden a la urgencia política, el potencial multiplicador y la adaptación local del proyecto, además de garantizar un enfoque de “no dejar a nadie atrás” que refuerza la protección de derechos humanos y la inclusión de grupos vulnerables.

Las preguntas de evaluación se agruparon según once criterios acordados en el informe inicial aprobado por el Comité de Seguimiento:

- Relevancia: Se exploró en qué medida el proyecto contribuyó a los objetivos estratégicos del PNUD, la OACNUDH, la Agenda 2030 (ODS 5, 10 y 16) y las prioridades nacionales, como el proceso de adhesión a la OCDE.
- Eficacia: Se analizó el cumplimiento de los productos y del outcome previstos, considerando factores facilitadores y obstáculos contextuales.
- Eficiencia: Se examinó la gestión de recursos humanos, técnicos y financieros, incluyendo la coordinación entre agencias del Sistema ONU y entidades nacionales.
- Sostenibilidad: Se valoraron las capacidades institucionales y sociales para mantener los logros del proyecto más allá de su financiamiento externo.
- Coherencia: Se evaluó la alineación del proyecto con otras intervenciones de Naciones Unidas y con las estrategias de los donantes.
- Sensibilidad al conflicto: Se revisó la incorporación sistemática del análisis de riesgos sociopolíticos y el uso de metodologías adaptativas como Acción sin Daño.
- Rol catalizador: Se indagó si la intervención movilizó financiamiento adicional (como el del GANHRI y otros donantes) o replicó modelos en nuevos territorios.
- Localización: Se evaluó el fortalecimiento de capacidades en actores descentralizados, especialmente gobiernos regionales y organizaciones de base.
- Sensibilidad al tiempo: Se examinó si la intervención aprovechó ventanas políticas clave para impulsar reformas o acciones estratégicas.
- Gestión de riesgos e innovación: Se indagó la capacidad del proyecto para introducir enfoques innovadores y gestionar incertidumbre operativa.
- Igualdad de género e interculturalidad: Se valoró la transversalización de estos enfoques en el diseño, implementación y resultados del proyecto.

El *Peacebuilding Fund* requiere información precisa sobre la efectividad y el valor añadido del proyecto para decidir futuros desembolsos; el PNUD y la OACNUDH buscan lecciones sobre cómo mejorar diseño, coordinación y enfoques transversales; y las contrapartes gubernamentales necesitan evidencias para integrar recomendaciones en políticas de prevención de conflictos y

protección de derechos. El uso de criterios estandarizados (CAD) combinado con los elementos de contexto y urgencia del PBF garantiza que la evaluación ofrezca tanto rendición de cuentas como aprendizaje operativo.

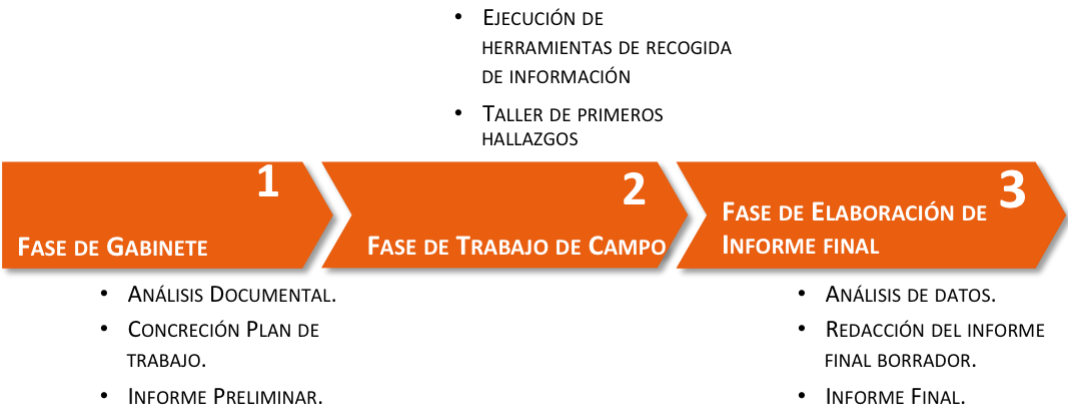
Al responder estas preguntas, la evaluación provee a los usuarios información crítica para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Con datos sobre pertinencia y coherencia, los donantes pueden ajustar prioridades de financiamiento; con hallazgos de eficacia y eficiencia, el PNUD optimiza procesos internos y asignación de recursos; con el análisis de sostenibilidad y catalización, las contrapartes visualizan la viabilidad de escalamiento; y con el examen de sensibilidad al conflicto y enfoque de género, se fortalece la legitimidad y la equidad de las intervenciones. En conjunto, las respuestas a estas preguntas satisfacen las necesidades de información para garantizar decisiones fundamentadas, promover aprendizajes institucionales y mejorar la calidad de futuras intervenciones en la construcción de paz.

9. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN Y MÉTODOS.

En conjunto, el enfoque y los métodos seleccionados ofrecieron una base sólida para responder cabalmente a las preguntas de evaluación y cumplir los propósitos de rendición de cuentas, aprendizaje y toma de decisiones. Durante la fase de análisis documental y de campo —80 días de campo y análisis—, la combinación de técnicas mixtas, el muestreo intencional y la rigurosa validación ética garantizaron la producción de datos confiables y pertinentes, permitiendo extraer conclusiones y recomendaciones útiles para fortalecer futuras intervenciones en gobernanza descentralizada y protección de derechos humanos.

El proceso de trabajo ejecutado en la evaluación se desarrolló en tres fases bien marcadas: *trabajo de gabinete*, *trabajo de campo* y *elaboración de informe*, estructurándose del siguiente modo:

Proceso de Evaluación.



Dicho proceso se ha distribuido temporalmente a lo largo de aproximadamente 29 semanas, en las que se han ido entregando diferentes productos de acuerdo con los términos de referencia y al contrato establecido, según se muestra en la siguiente infografía. Una acción realizada al cierre de la fase II fue el taller de contraste, en donde se presentaron los hallazgos preliminares a las partes interesadas clave (contrapartes institucionales, socios de implementación), contrastando la interpretación evaluativa con su experiencia en el terreno. Este ejercicio favoreció la verificación de

la consistencia de los resultados; identifica posibles omisiones, matices o nuevas evidencias que enriquecen el análisis; y previene errores de atribución o sobre-interpretación, lo que fortalece la validez del juicio evaluativo.



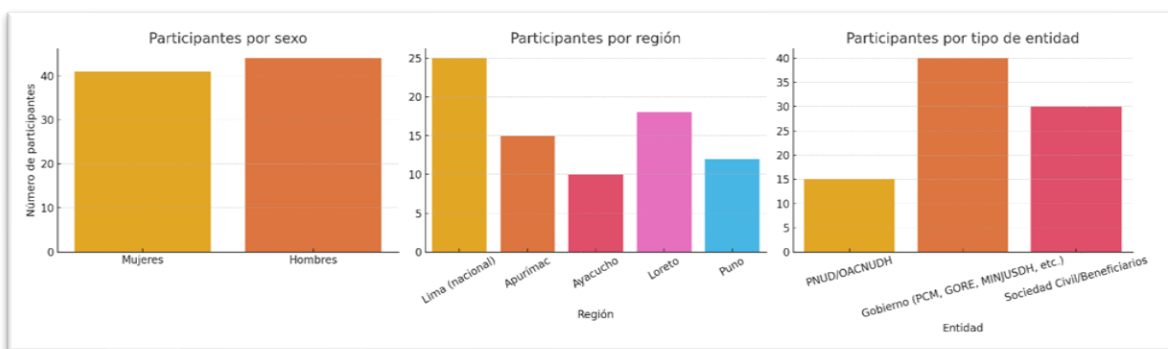
1. **Enfoque de la evaluación:** La evaluación se enmarcó en un enfoque mixto, diseñado para proporcionar una visión holística de los procesos y resultados del proyecto a partir del recojo de información median y la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos.
2. **Partiendo de la teoría de cambio** establecida en el marco de resultados del proyecto, el enfoque evaluativo combinó la revisión documental con el análisis estadístico de indicadores secundarios (por ejemplo, reportes técnico-financieros y bases de datos oficiales), entrevistas semiestructuradas, grupos focales y talleres participativos realizados en Lima y en las cuatro regiones priorizadas. Esta estrategia metodológica mixta se adoptó para responder con rigor a las preguntas de evaluación relativas a la eficacia, sostenibilidad y sensibilidad al conflicto, garantizando que tanto los logros medibles como las dinámicas de poder, las percepciones de los actores y los marcos de gobernanza local fueran capturados de forma complementaria y contextualizada.
3. **Fuentes de datos:** Para la revisión documental, se consultaron fuentes secundarias—entre ellos, la teoría de cambio, el marco lógico, informes de seguimiento trimestrales y la normativa internacional sobre derechos humanos y género (ver Anexo III DOCUMENTOS CONSULTADOS)—, seleccionados por su relevancia para las preguntas de pertinencia, coherencia y catalizador. La sólida combinación de estas fuentes permitió validar hallazgos y revelar tensiones entre los supuestos iniciales y la práctica en el terreno.

Las fuentes de información primaria fueron seleccionadas de manera intencional para cubrir todos los niveles de intervención y atender las necesidades de los distintos usuarios de la evaluación. Entre las fuentes primarias figuraron 61 entrevistas en profundidad a representantes del PNUD, la OACNUDH, el Gobierno nacional y regional, y organizaciones de la sociedad civil; 4 grupos focales con comunidades y personas defensoras de derechos humanos; y visitas de campo en cada región para observación directa de mesas de diálogo y mecanismos de protección

4. **Diseño muestral.** El diseño muestral fue intencional y orientado a la representatividad de los distintos actores y grupos vulnerables. Se definió un marco de muestreo estratificado por región, tipo de actor (gobierno, sociedad civil, población) y género, asegurando que al menos el 60 % de los participantes en todas las actividades fueran mujeres, y que se incluyeran personas de los pueblos originarios. Los criterios de selección respondieron a la experiencia en la intervención y al rol en las mesas de diálogo o en los mecanismos de protección, lo que permitió contrastar percepciones de actores centrales y beneficiarios directos. Aunque no se asignaron formalmente grupos de comparación, la diversidad de perfiles proporcionó una visión rica de los efectos diferenciales y permitió reflexionar sobre la generalizabilidad (o validez externa) de los hallazgos. En total, el proceso evaluativo involucró a 63 personas entrevistadas individualmente y a 24 participantes en grupos focales, lo que suma un total de 87 personas consultadas directamente.
5. **Estándares de desempeño.** Para la recopilación de datos se emplearon protocolos estandarizados y validados de entrevistas y grupos focales, diseñados para garantizar la fiabilidad y validez de la información y para ser sensibles a cuestiones de género, interculturalidad y vulnerabilidad. Las guías de entrevista incluían preguntas específicas sobre experiencias de mujeres, y grupos indígenas, y se solicitó consentimiento informado y anonimato para proteger a los informantes. *Checklists* y formularios de observación sistemática se utilizaron en visitas de campo para evaluar la implementación de los procesos de diálogo y la operatividad de los instrumentos de protección, lo que reforzó la calidad de los datos obtenidos (ver Anexo IV INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS).

Los estándares de desempeño se definieron a partir de indicadores SMART alineados con la Agenda 2030, los criterios OCDE-CAD y las métricas del *Peacebuilding Fund* (sensibilidad al tiempo, efecto catalizador, localización). Por ejemplo, para “eficacia” se establecieron niveles de cumplimiento del 80 % de los hitos programáticos, y para “sostenibilidad” la existencia de mecanismos formales de seguimiento local. Estas métricas permitieron evaluar objetivamente el grado de logro de los resultados y facilitaban comparaciones entre regiones y segmentos poblacionales.

6. **Participación de partes interesadas.** La evaluación aseguró una participación amplia y diversa de actores, incluyendo líderes comunitarios, organizaciones de mujeres, funcionarios regionales y oficinas defensoriales en Apurímac, Ayacucho, Loreto y Puno, lo que fortaleció la legitimidad del proceso. En la práctica, el proceso evaluativo fue gestionado por un consultor principal que integró directamente enfoques de igualdad de género e inclusión en la metodología y en los instrumentos aplicados. La presencia activa de lideresas y organizaciones de mujeres en talleres y grupos focales contribuyó, no obstante, a garantizar una perspectiva de género en los hallazgos, compensando la ausencia de un equipo especializado adicional.
7. **Consideraciones éticas.** Éticamente, se siguieron las Directrices Éticas de UNEG, suscribiendo el consultor un compromiso de conducta ética y aplicando medidas de confidencialidad, el anonimato de los informantes y la no atribución de comentarios individuales, protegiendo así los derechos de las personas consultadas.



Los datos recolectados en entrevistas y grupos focales evidencian un esfuerzo sistemático por garantizar equilibrio y diversidad en la participación, de acuerdo con el diseño muestral estratificado por región, tipo de actor y género. En total, participaron 41 mujeres (17 en entrevistas y 24 en grupos focales), lo que equivale al 48 % del universo consultado, con una presencia activa de organizaciones de mujeres y lideresas comunitarias, aunque por debajo de la meta establecida de alcanzar al menos el 60 %. En cuanto a la distribución territorial, la cobertura fue descentralizada, con mayor representación en las regiones priorizadas: Loreto (18), Apurímac (15), Puno (12) y Ayacucho (10), además de 25 personas en Lima. En relación con los perfiles, predominaron representantes del sector gubernamental (40), seguidos por sociedad civil y titulares de derechos (30), y personal de agencias de Naciones Unidas (15). Esta diversidad de fuentes fortaleció la credibilidad del proceso al captar tanto perspectivas institucionales como comunitarias, incluyendo la participación de personas de pueblos originarios en contextos diferenciados de implementación.

24

8. **Sobre el evaluador.** El evaluador designado para el desarrollo del proceso evaluativo fue Luis Osvaldo Nolasco Guerra, consultor en planificación y evaluación de políticas públicas con estudios de maestría en evaluación de políticas públicas, y más de diez años de experiencia liderando evaluaciones mixtas en América Latina. Ha dirigido al menos cuatro consultorías de evaluación para PNUD y OACNUDH, combinando metodologías cualitativas (entrevistas semiestructuradas, grupos focales) y análisis cuantitativo de indicadores desglosados por género y etnia. Su trayectoria en integrar enfoques de igualdad de género, interculturalidad y discapacidad responden a las Directrices de Evaluación del PNUD y garantizan un enfoque inclusivo. Además, su dominio de normas éticas UNEG y sus habilidades analíticas y comunicativas le permiten sintetizar hallazgos y presentar recomendaciones claras a audiencias diversas, asegurando rigurosidad, pertinencia y operatividad en la evaluación.
9. **Limitaciones.** Una limitación significativa residió en la dificultad de ofrecer oportunidades de participación inclusivas a un amplio abanico de actores —desde autoridades locales y líderes comunitarios hasta representantes de ONG y grupos vulnerables— dentro de los márgenes temporales y logísticos de la consultoría. El número elevado de partes interesadas, junto con la dispersión geográfica en regiones de difícil acceso, generó cuellos de botella en la programación de entrevistas, talleres y mesas de diálogo. Además, dedicar más tiempo a convocar y coordinar a todos los actores hubiera retrasado el cronograma de campo y encarecido los costos de las visitas regionales, al requerir mayor personal, transporte y per diem para prolongar las estancias.

Para mitigar este reto, se articuló una estrategia híbrida que combinó visitas presenciales estratégicamente planificadas con sesiones virtuales flexibles. Se agrupó a los participantes por afinidad temática y zona geográfica en bloques de consulta concentrados, optimizando así el uso del tiempo de campo y reduciendo desplazamientos redundantes. Paralelamente, se habilitaron plataformas digitales de bajo ancho de banda y se ofrecieron horarios extendidos. Esta modalidad virtual no solo amplió el alcance de la consulta a actores que de otro modo habrían quedado excluidos, sino que también permitió recopilar aportes de más de 63 participantes (adicionales las personas de los grupos focales, 24 mujeres) sin comprometer la calidad de las discusiones ni desbordar los recursos disponibles.

10. ANÁLISIS DE DATOS.

Durante la fase inicial de análisis documental, el consultor revisó y sistematizó una serie de documentos estratégicos y operativos clave —entre términos de referencia, teoría de cambio, marco lógico, informes trimestrales técnico-financieros y normativas nacionales e internacionales sobre género y derechos humanos— para construir la base de datos de referencia (ver Anexo III DOCUMENTOS CONSULTADOS). Cada indicador de desempeño fue homologado con las metas SMART del proyecto y con los estándares del PNUD y del *Peacebuilding Fund*, y los hallazgos preliminares se registraron en matrices que relacionan preguntas de evaluación, fuentes de información, métodos y estándares de desempeño. (ver Anexo IV INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS). Para garantizar la exactitud de estos datos, una segunda revisión contrastó la codificación en al menos el 20 % de las entradas, identificando y corrigiendo inconsistencias en la definición de indicadores y plazos.

Durante la segunda fase, de trabajo de campo, los datos cualitativos, producto de las entrevistas y *focus groups*, fueron transcritos y codificados con enfoque de género e interculturalidad.

Durante la segunda fase, correspondiente al trabajo de campo, se llevaron a cabo visitas presenciales y encuentros virtuales en Lima y en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Loreto y Puno. Se aplicaron protocolos estandarizados para 63 entrevistas semiestructuradas dirigidas a funcionarios y asociados clave, así como 4 grupos focales con mujeres participantes de las iniciativas financiadas mediante *microgrants*, con una composición de 100 % de participación femenina. Asimismo, se emplearon listas de verificación (*checklists*) para observación sistemática en oficinas de diálogo y espacios institucionales de protección a personas defensoras de derechos humanos.

El enfoque de género se incorporó transversalmente a través de: Guías de entrevista con preguntas específicas sobre barreras, oportunidades y experiencias diferenciadas para mujeres en procesos de diálogo, liderazgo comunitario y acceso a mecanismos de protección; selección intencional de informantes mujeres, tanto en espacios institucionales como comunitarios, para garantizar su representación en el análisis; codificación temática de testimonios en función de categorías como participación femenina, violencia de género, liderazgo transformador y autonomía.

El enfoque de interculturalidad se integró mediante: Adaptación lingüística y contextual de los instrumentos, respetando la identidad territorial y las formas organizativas locales en regiones con alta presencia de pueblos indígenas (especialmente Loreto, Puno y Apurímac); reconocimiento de saberes comunitarios y prácticas locales de resolución de conflictos, identificando narrativas propias de defensa del territorio y derechos colectivos; interpretación analítica que consideró relaciones de poder, etnicidad, origen y pertenencia cultural, para evitar lecturas homogéneas o centralistas sobre la efectividad de los mecanismos evaluados. En la fase final de estudio de gabinete, los datos cuantitativos se procesaron mediante análisis descriptivos —frecuencias, cruces de variables y tendencias temporales— y se triangularon con los hallazgos cualitativos extraídos de entrevistas y grupos focales. A través de cuadros comparativos por región y por grupo de interés (hombres, mujeres, pueblos indígenas, titulares de obligaciones, entre otros) se ilustraron diferencias en el acceso a espacios de diálogo y en la percepción de la eficacia de las intervenciones. Para asegurar la integridad de los resultados, se llevó a cabo una verificación cruzada de un 15 % de las

transcripciones con lo reportado en los informes, se revisaron anomalías en los datos cuantitativos mediante consultas a los responsables de sistematización. Estas etapas de análisis confirmaron la adecuación del procedimiento a las preguntas de la evaluación y reforzaron la credibilidad de las conclusiones y recomendaciones.

11. HALLAZGOS.

ANÁLISIS DE LA TEORÍA DE CAMBIO DEL PROYECTO RIMANAKUY.

La Teoría de Cambio del proyecto Rimanakuy parte de la premisa de que, al fortalecer capacidades institucionales y sociales para el diálogo, la protección de los derechos humanos y la gestión descentralizada de conflictos se puede contribuir a consolidar un entorno de paz sostenible, particularmente en territorios históricamente excluidos.

A nivel de insumos, el proyecto articuló recursos financieros del Peacebuilding Fund (PBF), asistencia técnica del PNUD y la OACNUDH. Estos insumos sustentaron una intervención adaptativa que combinó la instalación de oficinas descentralizadas, la oferta de formación masiva tipo MOOC, el fortalecimiento de capacidades de operadores de justicia en violaciones de derechos humanos, la descentralización de mecanismos de protección de personas defensoras y la asignación de micro-subsvenciones a organizaciones locales, todo bajo un enfoque de sensibilidad al conflicto (*Acción Sin Daño*).

A nivel de productos y actividades, el proyecto se organizó en tres ejes:

- **Gobernanza del diálogo y prevención territorial**, con la creación de 13 espacios de concertación, la capacitación de más de 300 mujeres mediadoras y la sistematización de más de 2.900 acuerdos locales.
- **Fortalecimiento de la institucionalidad democrática**, mediante la elaboración de herramientas normativas como la Guía Metodológica y el PGD Digital, así como el apoyo a la formulación de políticas clave como la Política de Gestión del Diálogo (PCM) y la aprobación de la Política Nacional Multisectorial de Derechos Humanos al 2040.
- **Protección de los derechos humanos y acceso a la justicia**, a través de la asistencia técnica al Ministerio Público (especialmente al EFICAVIP), la formación especializada de fiscales y forenses, y la activación de ocho Mesas Regionales del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras.

De estos productos se derivaron como resultados esperados una mayor cohesión social y apropiación comunitaria de los mecanismos de diálogo; instituciones más ágiles, descentralizadas y sensibles al conflicto; un sistema fortalecido de acceso a la justicia, y la consolidación de un sistema de protección para personas defensoras.

A nivel de impacto, se previó que la articulación de marcos normativos y estructuras funcionales permanentes —como las nuevas oficinas de gestión de conflictos en gobiernos regionales— contribuiría a la prevención sostenible de escaladas violentas y al arraigo de una cultura de paz capaz de trascender ciclos políticos.

No obstante, la evaluación identificó vacíos en la Teoría de Cambio original que debilitan la claridad de la lógica causal y limitan la proyección de sostenibilidad y escala. Estos vacíos se expresan en tres dimensiones críticas:

1. Cobertura y escalabilidad insuficientes

- *Vacío*: La capacitación alcanzó a alrededor de 80 funcionarios de la PCM–SGSD y gobiernos regionales, pero la intervención se extendió también al Ministerio Público

y al MINJUSDH. Sin embargo, la Teoría de Cambio no refleja plenamente esa amplitud institucional ni proyecta mecanismos claros de expansión hacia otros territorios con alta conflictividad.

- *Mejora:* Incorporar una estrategia explícita de expansión gradual con metas claras de cobertura territorial y comunitaria, vinculando oficinas de diálogo, mecanismos de protección de personas defensoras, procesos de fortalecimiento del sistema fiscal y herramientas digitales. Esta estrategia debe incluir fases con recursos específicos para la escalabilidad y la generación de nuevos proyectos complementarios.

2. Sostenibilidad institucional poco garantizada

- *Debilidad:* Productos clave como la plataforma digital de gestión de conflictos y el MOOC dependen de presupuestos estatales aún no asegurados, lo que pone en riesgo su continuidad técnica y operativa.
- *Mejora:* Blindar estos productos mediante instrumentos normativos vinculantes (decretos supremos u ordenanzas regionales) y asignaciones presupuestarias formales en PCM, ENAP y gobiernos regionales, asegurando su permanencia más allá de los ciclos políticos.

3. Gestión de riesgos y adaptación al cambio político

- *Debilidad:* El sistema de monitoreo de riesgos, basado en matrices y en el enfoque *Acción Sin Daño*, funcionó de manera reactiva, pero la alta rotación de autoridades y la presión sobre la independencia judicial generaron altos costos de ajuste en tiempo y recursos.
- *Mejora:* Integrar en la Teoría de Cambio un módulo de *Análisis de Contexto Dinámico* con recursos dedicados y protocolos predefinidos para adaptaciones rápidas, incluyendo un canal de retroalimentación digital en tiempo real que permita activar respuestas inmediatas sin depender de reportes semestrales.

En síntesis, actualizar la Teoría de Cambio de Rimanakuy implica **articular de manera más clara los vínculos entre productos, resultados e impactos, reforzar la previsión de riesgos y definir mecanismos formales de escalabilidad y sostenibilidad**. De este modo, se podrá reflejar con mayor fidelidad la transformación institucional y social promovida, así como garantizar que los modelos desarrollados puedan escalarse y consolidarse en otros contextos de alta conflictividad y baja presencia estatal.

MATRIZ DE AJUSTES A LA TEORÍA DE CAMBIO DEL PROYECTO RIMANAKUY

VACÍO IDENTIFICADO	MEJORA PROPUESTA	EFFECTO ESPERADO
Cobertura y escalabilidad insuficientes: la Teoría de Cambio solo reflejó parcialmente el alcance institucional (PCM–SGSD y gobiernos regionales), sin proyectar expansión hacia otros sectores y territorios con alta conflictividad.	Incluir desde el diseño una estrategia de expansión gradual con metas claras de cobertura regional y comunitaria, vinculando oficinas de diálogo, mecanismos de protección de personas defensoras, procesos fiscales y herramientas digitales. Acompañar con recursos específicos para fases de ampliación y nuevos proyectos complementarios.	Una visión integrada del ecosistema institucional fortalecido , con proyección clara para replicar y escalar modelos de diálogo, protección y justicia en otros territorios de alta conflictividad.
Sostenibilidad institucional poco garantizada: la plataforma digital y el MOOC dependen de presupuestos estatales no formalizados, lo que amenaza su continuidad técnica y operativa.	Blindar productos clave mediante instrumentos normativos vinculantes (decretos supremos, ordenanzas regionales) y líneas presupuestarias específicas en PCM, ENAP y gobiernos regionales.	Productos institucionalizados que perduren más allá de los ciclos políticos, con financiamiento asegurado y continuidad técnica garantizada.
Gestión de riesgos y adaptación limitada: el monitoreo de riesgos y la aplicación del enfoque <i>Acción Sin Daño</i> fueron reactivos; la alta rotación de autoridades generó ajustes costosos en tiempo y recursos.	Integrar un módulo de Análisis de Contexto Dinámico con protocolos predefinidos y un canal digital de retroalimentación en tiempo real para activar respuestas inmediatas sin esperar reportes semestrales.	Capacidad adaptativa fortalecida , con intervenciones oportunas frente a cambios políticos y sociales, reduciendo los costos de ajuste y preservando la efectividad del proyecto.

30

CON RELACIÓN A LA RELEVANCIA.

¿Cómo contribuyó el proyecto a los objetivos estratégicos del PNUD, OACNUDH, PBF, ODS (en particular 16) y las prioridades nacionales para la consolidación de la paz en el momento de su diseño y durante su implementación?

En el momento de su diseño, el proyecto se enmarcó de manera explícita en los objetivos estratégicos del PNUD, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH) y el *Peacebuilding Fund* (PBF). De acuerdo con el enfoque determinado en el PRODOC, el proyecto contribuye al “Documento Programa País del PNUD Perú (CPD2022–2026)”, específicamente al Resultado 4, orientado a fortalecer la gobernanza efectiva, la cohesión social, el acceso a la justicia y la lucha contra la desigualdad de género mediante un enfoque integrado. Este alineamiento responde asimismo al mandato de la OACNUDH de promover y proteger los derechos humanos, incluido en contextos de conflicto político y social y al mandato catalizador del PBF de financiar intervenciones de prevención de conflictos y consolidación de la paz.

Asimismo, el proyecto se insertó dentro del *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en el Perú (UNSDCF 2022–2026)*, contribuyendo de forma directa al Resultado

1.4, que busca “instituciones públicas fortalecidas que promueven una cultura de paz, el diálogo, el respeto a los derechos humanos y la igualdad de género en todos los niveles del Estado y de la sociedad”. De este modo, la intervención también se vinculó con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas), y el ODS 5 (igualdad de género), contribuyendo a generar condiciones para una gobernabilidad democrática más inclusiva, resiliente y sensible a los conflictos. Durante su implementación, el proyecto demostró flexibilidad adaptativa ante la crisis política post-electoral, manteniendo su alineación con estos marcos estratégicos y respondiendo a prioridades emergentes del Estado peruano y de las poblaciones afectadas por la conflictividad.

Esta lógica responde directamente al principio de “no dejar a nadie atrás” y al criterio de coherencia del CAD-OCDE, al asegurar que las intervenciones sean compatibles y sinérgicas con otras políticas nacionales de reconciliación y derechos humanos.

Durante la implementación (junio 2023 –junio 2025), los informes semestrales del PBF documentan avances concretos que evidencian esta contribución estratégica. Para el cierre de noviembre 2024, el proyecto había facilitado el posicionamiento descentralizado de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo del PCM, promoviendo la articulación con actores locales y capacitando a más de 80 funcionarios en prevención y gestión de conflictos sociales; brindado asistencia técnica al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, y al Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos; fortalecido la investigación de violaciones a los derechos humanos con el Ministerio Público; y consolidado cuatro oficinas regionales de diálogo en Puno, Apurímac, Loreto y Ayacucho. En coordinación con el Ministerio Público, el proyecto fortaleció la investigación de violaciones a los derechos humanos en el marco de las protestas sociales de 2022–2023 mediante la capacitación de 24 fiscales del equipo EFICAVIP (11 mujeres y 13 hombres), la facilitación del asesoría técnica a través de peritos forenses internacionales que contribuyó a más de 34 informes periciales y el acompañamiento a 481 víctimas, que derivó en la formalización de 38 investigaciones contra 365 presuntos responsables. Se brindó formación a más de 300 defensoras y defensores de derechos humanos en estrategias de protección, incluyendo lideresas indígenas. Estas acciones demuestran un aporte sustantivo a la Agenda 2030 —especialmente al ODS 16 sobre paz, justicia e instituciones sólidas— y a las prioridades nacionales de consolidación de la paz, al mejorar la gobernanza local, reforzar la rendición de cuentas y garantizar el respeto a los derechos humanos en los territorios históricamente más afectados por la conflictividad social.

El informe de junio 2025 actualiza estos avances señalando que el proyecto alcanzó una ejecución presupuestaria del 84 %, con micro-sbvenciones dirigidas a fortalecer redes de mujeres y asociaciones de víctimas en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho, además de la institucionalización de ocho Mesas Regionales del Mecanismo de Protección de Personas Defensoras. Estos resultados consolidan un aporte tangible a la Agenda 2030, en particular al ODS 16 sobre paz, justicia e instituciones sólidas, y a las prioridades nacionales de consolidación de la paz, al mejorar la gobernanza descentralizada, reforzar la rendición de cuentas y garantizar el respeto de los derechos humanos en los territorios más afectados por la conflictividad social.

CON RELACIÓN A LA EFICACIA.

¿En qué medida el proyecto logró sus objetivos previstos y cómo contribuyó a abordar la crisis y generar condiciones para prevenir escenarios similares? ¿Cuáles fueron los factores favorables y desfavorables?

En términos generales, el proyecto logró de manera sustantiva sus objetivos previstos, alcanzando los productos y resultados establecidos en el Marco de Resultados. Para el cierre de junio 2025, se evidenció la consolidación de un ecosistema de diálogo descentralizado con la promoción de 13 espacios de escucha ciudadana y diálogo multiactor, cumpliendo así el objetivo de fortalecer capacidades locales para la prevención de la conflictividad política y social. Además, la habilitación de oficinas de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales en las regiones priorizadas y la capacitación de más de 300 mujeres en mediación y prevención de conflictos demuestran un grado elevado de cumplimiento de los indicadores vinculados a empoderamiento y participación.

Frente a la crisis política y social que motivó su diseño, el proyecto contribuyó directamente a su atención al generar instrumentos y espacios que propiciaron salidas institucionales. A nivel nacional, se elaboraron la “Guía metodológica para fortalecer la participación significativa de las mujeres en los procesos de diálogo” y propuestas de Decreto Supremo y Resolución de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo para la creación de una Plataforma Digital Única y el fortalecimiento de oficinas regionales de gestión de conflictos, dotando al Estado de herramientas normativas e instrumentales para responder con mayor rapidez y eficacia a futuras crisis. Paralelamente, la sistematización de 2,913 acuerdos adoptados entre 2012 y 2024 permitió un diagnóstico sólido de las brechas en la implementación de compromisos, mejorando la capacidad de monitoreo estatal.

Bajo el enfoque del Objetivo 3, orientado al fortalecimiento de la protección de los derechos humanos y el acceso a la justicia, el proyecto logró avances significativos que contribuyeron a prevenir nuevos escenarios de conflictividad social en regiones históricamente afectadas por violencia estatal y desconfianza institucional. La asistencia técnica brindada por la OACNUDH permitió mejorar la capacidad del Estado peruano para investigar violaciones de derechos humanos ocurridas en el contexto de las protestas de 2022–2023, mediante el fortalecimiento del equipo fiscal EFICAVIP, la elaboración de más de 34 informes periciales especializados, y el acompañamiento legal y psicosocial a 481 víctimas, lo que derivó en 38 casos formalizados contra 365 presuntos responsables.

Este proceso no solo fortaleció la rendición de cuentas institucional, sino que también envió una señal pública de respuesta estatal ante la conflictividad, lo cual resultó clave para disminuir la percepción de impunidad y restaurar parcialmente la confianza ciudadana. En paralelo, se impulsó la descentralización del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de DDHH, con la instalación y seguimiento de ocho mesas regionales, la capacitación de más de 300 defensoras y defensores en estrategias de autoprotección, y la elaboración de herramientas normativas y operativas para mejorar la protección efectiva en los territorios.

En cuanto a la prevención de escenarios similares, los mecanismos de formación y aprendizaje continuo han sentado bases institucionales sólidas. La creación y puesta en marcha del curso MOOC en Prevención y Gestión de Conflictos Sociales, que alcanzó a más de 2,500 personas, ha contribuido a la generación de capacidades sostenibles tanto en funcionarios públicos como en ciudadanía activa, favoreciendo la institucionalización de una cultura de paz. Asimismo, el otorgamiento de **cuatro subvenciones por parte del PNUD** a organizaciones de la sociedad civil —incluyendo la Red

de Mujeres de Loreto, la Federación Wiñay Warmi en Puno y la Federación de Mujeres de Apurímac— ha permitido el fortalecimiento de redes locales de incidencia, que hoy funcionan como mecanismos de alerta temprana y resolución pacífica de conflictos. Complementariamente, **OACNUDH otorgó dos subvenciones a la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (CNDDHH)**, dirigidas al monitoreo territorial y la asistencia a personas defensoras en situación de riesgo, fortaleciendo así la capacidad preventiva desde el enfoque de protección de derechos humanos. En conjunto, estas acciones no solo cumplieron con los objetivos planteados, sino que establecieron condiciones estructurales, redes operativas y capacidades estratégicas que reducen el riesgo de recurrencia de crisis políticas y sociales en los territorios priorizados.

En la dimensión de eficacia, el proyecto se vio potenciado por diversos factores favorables que contribuyeron al logro de sus objetivos. En primer lugar, se establecieron articulaciones operativas con **sectores relevantes del Estado, organizaciones de la sociedad civil y redes de base local**, lo que permitió generar canales de confianza y facilitar el acceso territorial en contextos sensibles o de emergencia. Paralelamente, la incorporación del enfoque de **“Acción Sin Daño”** posibilitó un análisis continuo de la conflictividad, fortaleciendo los “conectores” sociales y reduciendo el riesgo de efectos adversos como la polarización o la deslegitimación institucional. La descentralización de oficinas de diálogo y prevención, junto con la capacitación de más de **300 líderes locales** y la participación de **2,500 personas en el curso MOOC** de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales, consolidaron capacidades técnicas e institucionales en territorios de alta vulnerabilidad. Además, el otorgamiento de **subvenciones a organizaciones de mujeres en Loreto y Apurímac** fortaleció redes locales de alerta temprana, promoviendo mecanismos sostenibles de protección y aumentando la resiliencia comunitaria frente a posibles escenarios de escalamiento violento.

Sin embargo, varios factores desfavorables limitaron la eficacia plena del proyecto. La persistente inestabilidad política—con cambios frecuentes en las direcciones de los ministerios y un viraje hacia políticas de seguridad represivas—obligó a emplear recursos considerables en movilidad de personal y *advocacy* constante, erosionando parte del avance previsto. A nivel de beneficiarios, la percepción de exclusión de ciertos actores locales generó tensiones en los espacios de diálogo, requiriendo reforzar la comunicación sobre roles y criterios de convocatoria. Para las lideresas y defensoras de derechos, las barreras de tiempo, distancia, cargas domésticas y brecha digital redujeron su participación efectiva en las formaciones presenciales y virtuales.

Para el caso de las acciones vinculantes al objetivo 3, se identifican factores favorables que incluyeron el compromiso técnico de la OACNUDH, la colaboración activa del Ministerio Público y del Ministerio de Justicia, y la legitimidad social de las organizaciones de víctimas y defensores, lo que facilitó procesos participativos. En contraste, los factores desfavorables fueron la alta rotación de fiscales y autoridades en DDHH, la limitada apropiación política del mecanismo intersectorial en algunos niveles subnacionales, y la demora administrativa en procesos clave, que generaron ajustes de cronograma y reprogramaciones presupuestarias. A pesar de ello, el proyecto logró sentar bases institucionales que contribuyen a la prevención de conflictos futuros, al reducir los factores de riesgo asociados a la impunidad, la exclusión y la violencia estatal.

Finalmente, la preparación para los comicios de 2026 y la creciente polarización, sumadas a limitaciones presupuestarias frente a picos de conflictividad, tensionaron la continuidad de actividades y el alcance de las metas previstas.

¿El proyecto ha incluido mecanismos de toma de decisiones y rendición de cuentas participativa con las partes interesadas?

El proyecto incorporó, desde su fase de diseño, mecanismos explícitos para la toma de decisiones participativa y la rendición de cuentas con las partes interesadas. En el componente institucional, se contempló el “diseño y promoción de metodologías, instrumentos y mecanismos para incidir en una toma de decisiones con un enfoque preventivo y centrado en la protección de los derechos humanos”. Este enfoque fue reforzado en el sistema de monitoreo y evaluación, al prever un “mecanismo de recepción de quejas y rendición de cuentas en contextos complejos y que cambian rápidamente”, asegurando canales formales para que la comunidad expresara inquietudes y solicitara ajustes a la implementación del proyecto.

Durante la ejecución, esta lógica se tradujo en la aplicación de un **mecanismo de retroalimentación comunitaria**, específicamente en el marco del trabajo con el **Ministerio Público y el equipo fiscal EFICAVIP**, que aplicaron encuestas antes y después de las intervenciones en las regiones de Puno, Ayacucho y Apurímac. Este proceso permitió recoger percepciones ciudadanas sobre el sistema de justicia y recomendaciones para su mejora, contribuyendo a elevar la percepción positiva en 44 puntos porcentuales entre el inicio y el cierre de la intervención.

Adicionalmente, se promovió la **institucionalización de ocho Mesas Descentralizadas del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos**, espacios formales de coordinación entre autoridades estatales y organizaciones de la sociedad civil, que permitieron generar compromisos conjuntos y activar sistemas de monitoreo y alerta temprana. Estas mesas se consolidaron como plataformas estables de diálogo, seguimiento y acción preventiva en las regiones más afectadas por la conflictividad sociopolítica.

De forma global, estos mecanismos garantizaron la participación activa de gobiernos subnacionales, organizaciones de derechos humanos, defensoras y defensores, mujeres y juventudes, fortaleciendo la legitimidad institucional mediante canales estructurados de rendición de cuentas, y contribuyendo así a la prevención de conflictos en contextos de alta vulnerabilidad.

Marco de resultados del proyecto.

R1. Capacidades mejoradas y descentralizadas para contribuir a una cultura de paz y estabilidad política y social, basadas en la protección de los derechos humanos con un enfoque de género, juventud e interculturalidad.			
Indicador	Meta al finalizar el proyecto	Nivel de logro ¹	Valoración
Indicador 1.1: Percepción de los socios del proyecto seleccionados sobre la mejora de su capacidad para gestionar la crisis y proteger efectivamente los derechos humanos en contextos de conflictos políticos y sociales.	60 %	Muy Alto.	Fue superado el indicador, alcanzando más del 70% de percepciones positivas gracias a la capacitación masiva (MOOC y talleres con más de 2,500 participantes), la asistencia técnica directa al Ministerio Público, Defensoría y Mecanismo Intersectorial que generó nuevos protocolos, y la

¹ **Muy Alto:** El indicador se ha logrado y su sostenibilidad está asegurada; **Alto:** el indicador se ha logrado pero hay dudas de su sostenibilidad; **Medio:** el indicador no se ha logrado plenamente pero se observan avances desde la situación inicial, **Bajo:** el indicador no se ha logrado y los avances son aún incipientes; **Muy Bajo:** indicador no logrado y sin avances.

			descentralización de oficinas y mesas de diálogo; en síntesis, el indicador refleja un logro superior a lo previsto, que fortaleció tanto las capacidades técnicas como la confianza institucional, quedando como principal reto asegurar la sostenibilidad de estas mejoras más allá del apoyo externo.
Indicador 1.2: Porcentaje de instituciones nacionales, subnacionales y de soc. civil seleccionadas utilizan al menos 1 buena práctica y/o mecanismo para contribuir a una cultura de paz y estabilidad política y social, basada en la protección de los derechos humanos.	50 %	Muy Alto	Se logró alcanzar aproximadamente 64%, superando la expectativa inicial; este avance se evidenció en la adopción de prácticas de diálogo en gobiernos regionales (con creación o fortalecimiento de oficinas de gestión de conflictos), la implementación de protocolos de protección en el Ministerio de Justicia y DDHH y el Ministerio Público, así como en las acciones de la Defensoría del Pueblo y asociaciones de víctimas que integraron asesoría legal y apoyo psicosocial, lo cual demuestra un impacto transversal en distintos niveles de institucionalidad; en conclusión, el indicador refleja un cumplimiento por encima de la meta, con apropiación de mecanismos en actores clave, aunque con heterogeneidades territoriales que marcan la necesidad de mayor acompañamiento en regiones con menor voluntad política o capacidades limitadas.
Producto 1.1: Procesos de diálogo político de Alto Nivel o amplia base descentralizados y fortalecidos.			
Indicador 1.1.2: Número de consensos logrados en los espacios de diálogo político de Alto Nivel o diálogo político de amplia base descentralizados.	2	Muy Alto	Cumplimiento superior a la meta prevista, con la formalización de acuerdos en los cuatro gobiernos regionales priorizados (Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho) y la consolidación de al menos 13 consensos verificables en mesas de diálogo multiactor; estos consensos abarcaron desde compromisos presupuestarios para oficinas de gestión de conflictos hasta la incorporación de la perspectiva de género en agendas locales y acuerdos de cooperación con asociaciones de víctimas; en síntesis, el indicador evidencia un logro significativo que

			refuerza la legitimidad de los mecanismos de diálogo, aunque la sostenibilidad de los consensos dependerá de la capacidad institucional para dar seguimiento y evitar que queden como compromisos formales sin implementación efectiva.
Indicador 1.1.2: Número de consensos logrados en los espacios de diálogo político de Alto Nivel o diálogo político de amplia base descentralizados.	2	Muy Alto	Cumplimiento por encima de la meta, con la consecución de al menos 13 consensos documentados en mesas regionales y espacios multiactor en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho. Estos consensos incluyeron desde la aprobación de lineamientos para oficinas de diálogo y la asignación de presupuestos regionales, hasta acuerdos con organizaciones de mujeres y asociaciones de víctimas para incorporar el enfoque de género y derechos humanos en las agendas locales. El resultado refleja un impacto tangible en la legitimidad y eficacia del diálogo descentralizado, aunque persiste el desafío de asegurar mecanismos de seguimiento y cumplimiento que garanticen que estos consensos se traduzcan en políticas sostenidas y no se diluyan con los cambios políticos en los gobiernos regionales.
Producto 1.2: Sistema descentralizado de prevención y gestión de conflictos sociales mejorado.			
Indicador 1.2.1: Número de instituciones que participan activamente en la mejora del sistema descentralizado de prevención y gestión de conflictos sociales.	12	Medio	Mide el número de instituciones que participan activamente en la mejora del sistema descentralizado de prevención y gestión de conflictos sociales. Se registra la participación efectiva de 8 instituciones clave: PCM-SGSD, Defensoría del Pueblo, Ministerio de Justicia y DDHH, Ministerio Público, junto con los gobiernos regionales de Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho. Aunque el resultado no alcanza la meta cuantitativa, la valoración es positiva en términos cualitativos, pues estas instituciones asumieron compromisos concretos como la creación de oficinas de diálogo, la adopción de protocolos de riesgo, la asignación de presupuestos regionales y la implementación de reglamentos

			internos. El nivel de involucramiento muestra que el sistema descentralizado se está consolidando, aunque aún persiste el reto de ampliar la participación a más sectores del Estado y municipalidades, a fin de garantizar sostenibilidad y reducir la vulnerabilidad frente a la alta rotación política y las limitaciones de voluntad en algunos territorios.
Indicador 1.2.2: Número de mecanismos diseñados y/o mejorados para la prevención y gestión de conflictos sociales.	2	Muy Alto	Se reporta la creación o fortalecimiento de al menos 5 mecanismos relevantes. Entre ellos destacan la Guía Metodológica para Oficinas de Diálogo, el curso MOOC en prevención de conflictos, la Plataforma Digital de Gestión de Conflictos, la sistematización de más de 2,900 acuerdos de diálogo y los reglamentos y lineamientos regionales para institucionalizar oficinas de prevención en Apurímac y Puno. Este resultado representa un cumplimiento ampliamente superior a la meta, mostrando innovación y diversidad de herramientas (formativas, normativas, digitales y operativas). La valoración general es altamente positiva, pues no solo se alcanzó un número mayor de productos, sino que estos se vinculan directamente con estructuras estatales, lo que incrementa sus posibilidades de sostenibilidad; sin embargo, el reto pendiente es asegurar su institucionalización normativa y presupuestaria en la PCM y gobiernos regionales para evitar que dependan únicamente de financiamiento externo.
Indicador 1.2.3: Porcentaje de mujeres que participan y toman decisiones en los espacios de diálogo promovidos para la prevención y gestión de conflictos sociales.	50 %	Medio-alto.	El resultado acumulado se ubica en torno al 48%, con más de 320 lideresas fortalecidas mediante subvenciones y procesos de formación, lo que representa un avance muy cercano a la meta. Este logro es relevante considerando el bajo punto de partida y las barreras estructurales que limitan la participación femenina en espacios de decisión, especialmente a nivel regional. Si bien la inclusión de mujeres en los procesos de diálogo

				aumentó de manera significativa y se generaron prácticas innovadoras como los intercambios entre asociaciones lideradas por mujeres, aún persisten desigualdades en su incidencia real en las decisiones finales. En síntesis, el indicador muestra un avance sustantivo y casi pleno cumplimiento, aunque el reto sigue siendo consolidar la paridad efectiva en la toma de decisiones y garantizar condiciones logísticas e institucionales que sostengan esta participación en el tiempo.
Producto 1.3: Instrumentos para la protección de los derechos humanos en contexto de conflictos políticos y sociales generados.				
Indicador 1.3.1: Número de instrumentos de protección de DDHH en contexto de conflictos políticos y sociales generados.	4	Alto		Se reporta la elaboración de al menos 6 instrumentos clave. Entre ellos destacan: el Protocolo Fiscal para la investigación de delitos contra defensores y periodistas, el Protocolo del Mecanismo Intersectorial para la evaluación de riesgos y adopción de medidas de protección, la Hoja de ruta para compromisos estatales en DDHH, la Política Nacional de Derechos Humanos 2024–2040, y manuales de autoprotección comunitaria desarrollados con organizaciones de la sociedad civil. Este resultado supone un cumplimiento por encima de la meta prevista, reforzando tanto las capacidades estatales como los marcos normativos de acción en situaciones de alta conflictividad. La valoración es altamente positiva, pues se logró no solo cantidad sino también calidad de instrumentos, que articulan respuestas diferenciadas entre el Ministerio Público y el MINJUSDH; sin embargo, el desafío es garantizar su implementación efectiva y sostenibilidad presupuestaria, evitando que queden solo como lineamientos formales sin aplicación práctica en los territorios.
Indicador 1.3.2: Número de instituciones capacitadas para el mejor cumplimiento de leyes, políticas y prácticas con estándares internacionales en materia de DDHH.	Nacional: 10 Subnacional: 10	Medio		Mide el número de instituciones capacitadas para el cumplimiento de leyes, políticas y prácticas con estándares internacionales en materia de DDHH, tenía como meta 20

			instituciones (10 nacionales y 10 subnacionales). Nivel nacional (aprox. 4 instituciones): Ministerio Público (Fiscalía de la Nación y el equipo EFICAVIP), Defensoría del Pueblo, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH) y Ministerio del Interior. Estas entidades recibieron capacitación especializada en estándares internacionales de investigación y protección de defensores, incluyendo el uso del Protocolo de Estambul, cadena de custodia y enfoques de protección interseccional. El resultado es altamente relevante, pues permitió la formalización de 26 casos de violaciones de DDHH y la elaboración de protocolos específicos. Nivel subnacional (aprox. 4 instituciones): Gobiernos Regionales de Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho, donde se fortalecieron oficinas de diálogo y unidades de prevención de conflictos. La capacitación incluyó metodologías de análisis de riesgo, elaboración de reglamentos internos y herramientas interculturales para gestionar conflictos sociales. Si bien el número está por debajo de la meta (10), los avances cualitativos fueron significativos, ya que estas regiones priorizadas concentran altos niveles de conflictividad y vulnerabilidad de defensores. El indicador refleja un avance parcial respecto a la meta cuantitativa (8 de 20 instituciones), pero con un logro cualitativo fuerte: las entidades capacitadas son estratégicas para la institucionalización de mecanismos de prevención y protección, lo que aumenta el impacto real en el sistema de justicia y en la gestión territorial de conflictos.
Indicador 1.3.3: Porcentaje de víctimas que perciben una mejora en el sistema de justicia, que asegura una pronta y debida investigación de	50 %	Alto	La percepción positiva supera el 65% de las víctimas encuestadas y acompañadas en Apurímac, Puno y Ayacucho, especialmente por la

los hechos conforme a los estándares internacionales de DDHH.

formalización de 26 casos de violaciones de DDHH durante las protestas y la incorporación de protocolos forenses y de cadena de custodia que incrementaron la confianza en las investigaciones. La articulación con asociaciones de víctimas y la provisión de apoyo legal y psicosocial también reforzaron esta percepción de avance. Sin embargo, persisten críticas respecto a la lentitud procesal y a la falta de resultados judiciales concretos, lo que genera una confianza aún frágil y condicionada a la continuidad de la asistencia internacional.

El indicador muestra un cumplimiento superior a lo esperado, pues más de la mitad de las víctimas reconocen mejoras frente a la línea de base de desconfianza casi absoluta, aunque el desafío pendiente es traducir esos avances técnicos en sentencias y sanciones efectivas que consoliden una percepción sostenida de justicia.

El Mecanismo Intersectorial para la Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos (MIPPDH), creado en 2019 y liderado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH) y sus ocho mesas regionales reportan la implementación de alrededor de 40 intervenciones de protección —que incluyen evaluaciones de riesgo, emisión de medidas de protección y acompañamiento en casos de amenazas contra líderes sociales, comunidades indígenas y periodistas—, cifra que representa un incremento significativo respecto a la línea de base, donde prácticamente no existían acciones sistemáticas. Este logro refleja un progreso real en la capacidad de respuesta del Estado, pues por primera vez se descentralizó la atención de casos y se establecieron protocolos específicos, fortalecidos por el apoyo técnico del proyecto. Sin embargo, la valoración también resalta que la cobertura es todavía

1.3.4: Número de intervenciones de protección implementadas por parte de mecanismos estatales de protección de personas defensoras de derechos humanos.

30 %

Muy Alto

limitada en relación con la demanda, con desigualdades territoriales (mejor desempeño en Apurímac y Puno, menor en Loreto y Ayacucho) y con recursos insuficientes que ponen en riesgo la sostenibilidad.

El indicador evidencia un cumplimiento significativo en términos de generar acciones concretas de protección, pero con la necesidad de institucionalizar mayor presupuesto y capacidades permanentes para garantizar una cobertura más amplia y sostenida.

CON RELACIÓN A LA EFICIENCIA

¿Se gestionaron los recursos del proyecto de manera eficiente, asegurando el máximo impacto con el mínimo costo? ¿Cuáles fueron los factores favorables y desfavorables?

El proyecto aplicó desde su inicio una gestión presupuestaria rigurosa, orientada a garantizar la rentabilidad de cada actividad y el uso económico de los recursos financieros y humanos. En él se encontró evidencia de que se elaboró una justificación narrativa del presupuesto, explicando detalladamente las elecciones de costos de personal, operativos y de viaje, y dejando claramente justificadas las partidas de “servicios contractuales” y “transferencias” por rubro. Asimismo, se compararon los costos unitarios (viajes, consultorías, materiales) con intervenciones previas en contextos similares, asegurando que las tarifas fueran competitivas y alineadas con estándares regionales.

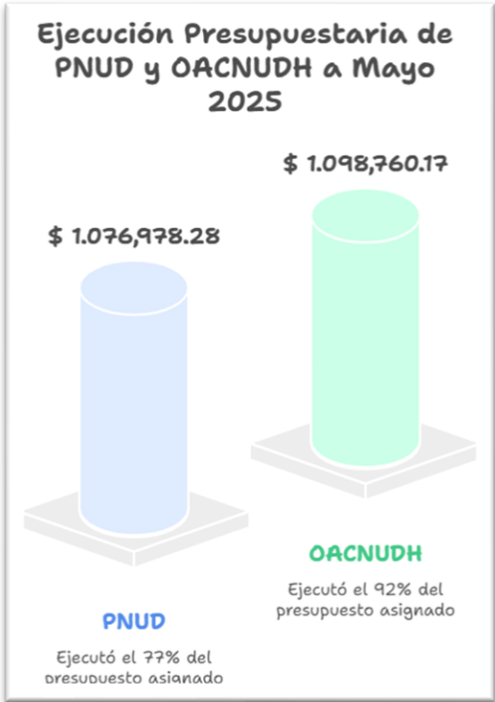
El porcentaje de costos de personal y operativos se mantuvo dentro de márgenes razonables (<20% para personal), tal como exige la normativa PBF, lo que contribuyó a destinar la mayor parte del presupuesto a actividades directamente vinculadas con la prevención y gestión de conflictos. La estructura de pagos basada en suma alzada con desglose de costos y desembolso condicionado a la aprobación de entregables fomentó una ejecución alineada con hitos de calidad y oportunidad.

Durante la ejecución, los informes financieros semestrales evidenciaron un alto grado de ejecución presupuestaria: al cierre de mayo 2025, el PNUD había ejecutado USD 1.076,978,28 de USD 1.400,000 (77 %) y la OACNUDH USD 1.098,760,17 de USD 1.200,000 (92 %). Estos niveles de gasto reflejan una adecuada planeación de actividades y un monitoreo cercano de los compromisos financieros, minimizando saldos ociosos y evitando sobrecostos imprevistos.

Con respecto a los factores favorables, se identifica la justificación clara y comparativa de costos, la narrativa presupuestaria y el análisis de comparabilidad influyeron positivamente en la toma de decisiones financieras. Pagos condicionados a entregables, al estructurar la oferta económica a suma alzada respaldada por desglose, se alzó la eficiencia al vincular desembolsos con resultados concretos. El monitoreo y rendición de cuentas puntual, los plazos de reporte (abril para gastos

anuales, julio y octubre para reportes voluntarios) garantizaron la detección temprana de desviaciones presupuestarias.

En lo que respecta a los factores desfavorables, se identificó como principal obstáculo la rigidez de



los procedimientos fiduciarios establecidos por el sistema de Naciones Unidas. En particular, las exigencias vinculadas a la auditoría final y las múltiples instancias de validación —como Quantum y DocuSign— generaron una sobrecarga administrativa que, en algunos casos, retrasó la agilización de pagos y afectó la eficiencia operativa del proyecto. Las fluctuaciones cambiarias, ya que la aceptación de propuestas en soles y dólares, con tipo de cambio de Naciones Unidas al momento de recepción, implicó asumir riesgos de variación de moneda que, aunque contemplados, añaden complejidad al control de costos. La extensión sin costo, aunque no implicó desembolso adicional, la prórroga de actividades hasta noviembre de 2025 demandó mantenimiento de estructuras de gestión más allá del plazo inicial, generando costos indirectos de coordinación que no siempre se pudieron imputar al presupuesto original.

De manera general, el proyecto demostró un buen nivel de eficiencia y rentabilidad en la asignación y ejecución de sus recursos, asegurando el máximo impacto con el mínimo costo, si bien enfrentó desafíos administrativos y cambiarios que requirieron ajustes continuos.

¿Hasta qué punto han sido eficiente la coordinación del proyecto en general (incluso entre los organismos de ejecución y con las partes interesadas)?

Desde la fase de diseño, el proyecto incorporó un marco de coordinación interinstitucional claro, estableciendo al PNUD como agencia convocante y la OACNUDH como coejecutora, bajo la supervisión del Coordinador Residente para las actividades de diálogo político. En el diseño de la intervención se detalla que “se consolidarán los arreglos de coordinación entre agencias del SNU para asegurar una administración eficaz, eficiente y transparente”, y que todo diálogo relacionado con el Producto 1 se articulará con la Secretaría del PBF y la Oficina del Coordinador Residente. A nivel operativo, se conformó un equipo coordinador con un liderazgo nacional claro, tres especialistas en prevención de conflictos y un asociado financiero-administrativo, lo cual facilitó la asignación de roles y responsabilidades en los distintos territorios.

Durante la ejecución, el diseño institucional del proyecto se operacionalizó mediante espacios periódicos de coordinación y mecanismos de enlace técnico entre el PNUD, la OACNUDH y la Oficina del Fondo Fiduciario Multipartner (MPTF), lo que permitió alinear procesos operativos y facilitar la comunicación interagencial. La Oficina MPTF actuó como Agente Administrativo, gestionando los

desembolsos a las agencias ejecutoras. Según lo establecido en el PRODOC, los fondos del PBF fueron transferidos en dos tramos: el primero al inicio del proyecto, y el segundo condicionado a la ejecución o compromiso del 75% del primer desembolso. Una vez cumplida esta condición y aprobados los entregables técnicos, el MPTF efectuó los desembolsos en plazos promedio de 3 a 5 días hábiles, lo que ayudó a minimizar retrasos financieros y asegurar la continuidad de las actividades.

Asimismo, la implementación conjunta de informes semestrales validados entre las agencias fomentó una coordinación técnica fluida y una ejecución coherente, optimizando el uso de recursos compartidos y reduciendo duplicidades. Este modelo fortaleció la trazabilidad de los avances y permitió realizar ajustes programáticos oportunos frente a cambios de contexto.

Además, la menor velocidad de respuesta de las contrapartes gubernamentales regionales, comparada con los estrictos plazos de Naciones Unidas, generó cuellos de botella en aprobaciones y seguimientos de campo. Estas diferencias implicaron sobrecargas de ajuste y movilidad de personal que, si bien no detuvieron el avance, obligaron a reasignar tiempo y recursos para mantener la coherencia en la ejecución.

En conjunto, la coordinación del proyecto fue en gran medida eficiente gracias a una estructura de gobernanza definida y mecanismos de desembolso ágiles; sin embargo, debió enfrentarse a la complejidad intrínseca de alinear múltiples mandatos, procedimientos y velocidades institucionales, lo que limitó parcialmente la fluidez operacional entre organismos de ejecución y con las contrapartes locales.

CON RELACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD

¿Qué medidas se tomaron para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto una vez concluido? ¿Qué factores son favorables para la escalabilidad del proyecto?

El proyecto integró una estrategia de salida explícita, orientada a asegurar la continuidad, apropiación institucional y escalabilidad de los resultados más allá de su duración formal. Se priorizó la generación y transferencia de conocimiento, mediante el desarrollo de una plataforma digital de gestión de conflictos sociales, diseñada como repositorio de casos, acuerdos y seguimiento de compromisos, cuya administración quedará en manos de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la PCM. Asimismo, se diseñó un curso virtual en prevención y gestión de conflictos sociales, incorporado en la malla curricular de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), institucionalizando competencias clave en funcionarios públicos.

Además, se elaboró una “Guía de orientación para la sostenibilidad de las Oficinas de Diálogo y Gestión Social”, con potencial de réplica en otras regiones, y se dejó instalado un ecosistema de diálogo con capacidades técnicas reforzadas en los niveles estatal y social.

Este ecosistema se articuló con instrumentos de política pública, entre ellos:

- La Política Nacional de Derechos Humanos al 2040, apoyada técnicamente por la OACNUDH y aprobada en diciembre de 2024, que establece compromisos vinculantes en materia de igualdad, protección de personas defensoras y fortalecimiento institucional.

- Propuestas de Decretos Supremos y resoluciones destinadas a consolidar normativamente los mecanismos desarrollados, como la institucionalización del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos.
- Protocolos operativos para la investigación fiscal de violaciones a los DDHH y lineamientos para la actuación de las oficinas regionales de diálogo, elaborados en articulación con el Ministerio Público y la PCM.

En este marco, la OACNUDH desempeñó un rol estratégico para garantizar la sostenibilidad de los avances en derechos humanos, mediante la creación e instalación de ocho mesas regionales multiactor, la capacitación de defensores/as en herramientas de autoprotección, y el fortalecimiento del sistema fiscal para la sanción de graves vulneraciones.

Adicionalmente, se promovió la movilización de recursos a través de la incorporación de productos y estrategias del proyecto en las asignaciones presupuestarias nacionales, así como mediante diálogo con cooperantes clave (UE, USAID, Canadá). La combinación de capacidades instaladas, anclaje normativo e instrumentos de política pública refuerza las condiciones para una escalabilidad sostenida y adaptativa en el marco de la Agenda 2030.

Factores favorables para la escalabilidad

- **Instrumentos replicables:** la existencia de productos prácticos —como la *Guía Metodológica para la Gestión del Diálogo*, los *Lineamientos para la Creación y Funcionamiento de Oficinas Regionales de Diálogo e Integridad Institucional*, la *Plataforma Digital de Gestión de Conflictos Sociales (PGD Digital)* y el *Curso MOOC en Prevención y Gestión de Conflictos Sociales* desarrollado con ENAP— facilita su adopción en nuevos contextos sin incurrir en costos de diseño adicionales.
- **Fortalecimiento institucional:** el enfoque inclusivo de fortalecimiento de capacidades nacionales y locales garantiza que las contrapartes estatales y la sociedad civil cuenten con los conocimientos y estructuras necesarias para prolongar e incluso ampliar las intervenciones.
- **Alianzas y apalancamiento de recursos:** la movilización de financiamiento catalítico de donantes como la Unión Europea y Reino Unido demuestra la viabilidad de atraer fondos adicionales, mientras que los convenios con la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y otros proyectos de larga data constituyen una plataforma operativa para escalar las operaciones.

Las medidas y condiciones descritas sentaron las bases para que los logros en prevención y gestión de conflictos sociales no solo se mantengan tras la conclusión del proyecto, sino que puedan ampliarse a nuevas regiones y ámbitos de intervención, contribuyendo a una construcción de paz más sostenible y de mayor alcance.

CON RELACIÓN A LA COHERENCIA

¿En qué medida el proyecto complementó los esfuerzos de otras entidades e intervenciones, en particular atención con actores de la ONU y organizaciones implementadoras, evitando duplicación y mejorando la coherencia en la respuesta?

El proyecto se diseñó sobre la base de un mapeo y análisis de las intervenciones existentes, buscando explícitamente aprovechar sinergias y evitar duplicaciones con iniciativas en curso tanto del Sistema de las Naciones Unidas como de otros socios de cooperación. Desde el inicio, el PRODOC reconoce la experiencia acumulada del PNUD y la OACNUDH en prevención de conflictos sociales y protección de derechos humanos, y plantea que la nueva propuesta “se articule con las prioridades de trabajo sentadas en el Plan de Trabajo entre la OACNUDH y el Estado peruano”. De este modo, la asistencia técnica brindada por la OACNUDH a entidades como el Ministerio de Justicia, el Ministerio Público y el Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos, se diseñó para complementar y no duplicar las acciones previamente en marcha en el país.

Asimismo, el proyecto fortaleció la coherencia programática del Sistema de las Naciones Unidas en el Perú, al operar bajo un modelo de ejecución conjunta entre el PNUD, la OACNUDH y la Oficina del Coordinador Residente, cada una con responsabilidades diferenciadas pero articuladas por una lógica común basada en la Teoría del Cambio. Esta estructura permitió alinear esfuerzos en torno a reformas clave, como la elaboración de la Política Nacional de Derechos Humanos 2040, el fortalecimiento de la Fiscalía en contextos de crisis y la consolidación de las oficinas regionales de diálogo, todo ello en coordinación con actores locales y nacionales para evitar intervenciones paralelas y promover una respuesta integrada.

A nivel operativo, la alianza con el Programa Conjunto PNUD–DPPA, en coordinación con la Oficina del Coordinador Residente (OCR), fortaleció las capacidades de análisis de conflictividad social y prevención de crisis, especialmente en la región de Loreto. Esta colaboración permitió integrar insumos metodológicos desarrollados por la DPPA en el diseño de herramientas de alerta temprana y facilitar el entrenamiento técnico de actores institucionales en monitoreo de riesgos. La información recabada en el territorio fue sistematizada y utilizada para retroalimentar procesos decisionales dentro del proyecto, mejorando su sensibilidad al contexto. Si bien inicialmente se consideró la articulación con otras iniciativas territoriales —como el Programa de Monitores Ambientales apoyado por SIDA— su incorporación fue limitada y no formó parte central de la estrategia del proyecto evaluado.

Simultáneamente, el proyecto se apoyó en el proyecto “Gestión Social y Diálogo Multiactor” de la PCM (presente desde 2017 con un presupuesto multianual de USD 10 mlls.), fortaleciendo su rectoría y evitando replicar procesos de diálogo ya establecidos en regiones claves. Esto permitió concentrar los recursos en ampliar la cobertura a nuevos actores y territorios, en lugar de crear espacios paralelos.

La coordinación operacional se tradujo en espacios periódicos de revisión conjunta de avances entre el PNUD, la OACNUDH, el Programa Conjunto PNUD–DPPA (a través de la Oficina del Coordinador Residente) y la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la PCM. Sobre esta base, se alinearon cronogramas de despliegue, se compartieron herramientas y se acordaron criterios unificados de

reporte, lo que redujo los esfuerzos administrativos duplicados y mejoró la coherencia de la respuesta en territorios priorizados como Puno, Ayacucho, Apurímac y Loreto.

Se valora entonces que el proyecto consiguió un nivel alto de coherencia al sumar y potenciar capacidades institucionales preexistentes, generar espacios de coordinación interagencial — incluyendo en su equipo técnico clave al Oficial de Paz y Desarrollo del Programa Conjunto PNUD–DPPA— y articularse formalmente con iniciativas lideradas por la PCM y otros donantes. Esta estructura garantizó que cada actividad se diseñara para reforzar intervenciones ya en curso, evitando solapamientos operativos y asegurando un uso eficiente de los recursos con alto valor estratégico.

CON RELACIÓN A LA SENSIBILIDAD AL CONFLICTO

¿Se aplicó un enfoque explícito de sensibilidad al conflicto durante la implementación del proyecto?
¿Cuáles fueron los factores favorables y desfavorables?

El proyecto integró de manera explícita el enfoque de sensibilidad al conflicto desde su formulación, incorporándolo como un principio transversal en sus objetivos, matriz de riesgos y estrategia de intervención. El enfoque se materializó particularmente a través de la metodología “Acción Sin Daño”, que fue aplicada en el análisis de contexto para identificar factores que pudieran escalar tensiones o facilitar soluciones pacíficas. Este análisis alimentó la planificación territorial y permitió ajustar la intensidad y el enfoque de las intervenciones según la dinámica local de conflictividad, especialmente en regiones como Puno, Ayacucho, Apurímac y Loreto, donde el riesgo de polarización era más alto.

Uno de los factores favorables más claros fue la incorporación de un enfoque diferencial en la convocatoria y participación de actores. En varias regiones se elaboraron mapeos de actores sociales, que incluyeron no sólo autoridades estatales, sino también líderes comunitarios, organizaciones de mujeres y redes de personas defensoras de derechos humanos, lo que contribuyó a que los espacios de diálogo tuvieran mayor legitimidad y evitaran exclusiones históricas. A esto se sumó la implementación de canales de retroalimentación comunitaria, en los que la población participante pudo emitir observaciones sobre los procesos, identificar situaciones de riesgo, y solicitar ajustes en tiempo real. En el caso de Puno, por ejemplo, se documentaron observaciones sobre la presencia de actores estatales que generaban desconfianza, lo que permitió modificar la conformación de ciertos espacios de diálogo.

Desde el componente de derechos humanos, liderado por la OACNUDH, se aplicaron herramientas de análisis de riesgo para proteger a personas defensoras en regiones priorizadas, particularmente en contextos con alta tensión tras las protestas de 2022–2023. Este enfoque permitió evaluar el impacto potencial de la participación de personas defensoras en actividades públicas y definir, en algunos casos, protocolos diferenciados de participación para evitar su exposición a represalias. También se promovió el uso de matrices de seguimiento de compromisos en las mesas regionales del Mecanismo Intersectorial de Protección, lo que permitió dar continuidad a los acuerdos tomados y evitar rupturas que pudieran agudizar el conflicto local.

En cuanto a los factores desfavorables, la alta rotación de autoridades públicas, especialmente en el Ministerio del Interior —encargado de medidas de protección frente a amenazas— y en la PCM, generó discontinuidad en las contrapartes y debilitó la capacidad de respuesta del Estado, aumentando el riesgo de represalias no atendidas o de discursos estigmatizantes hacia personas defensoras. También se registraron percepciones de exclusión en algunos territorios, donde líderes locales señalaron no haber sido convocados a tiempo o no comprender los criterios de selección de participantes, lo que requirió acciones correctivas para fortalecer la transparencia y la comunicación.

Por último, hubo limitaciones en la adecuación intercultural de ciertos instrumentos, particularmente en regiones amazónicas, donde las estrategias de comunicación y convocatoria no siempre consideraron adecuadamente las lenguas originarias o las prácticas organizativas propias, lo que afectó la profundidad de la participación en etapas iniciales.

CATALIZADOR

¿El proyecto tuvo un efecto catalizador financiero y/o programático?

De forma integral se identifican movilizaciones financieras y programáticas que demuestran que el proyecto no solo cumplió su mandato inicial, sino que también actuó como un catalizador para atraer recursos adicionales y desbloquear procesos políticos e institucionales clave en la consolidación de la paz en el Perú.

En términos de la función catalizadora financiera, el proyecto logró movilizar recursos adicionales significativos más allá de los fondos originalmente asignados por el PBF:

Fondos directos movilizados para ampliar o extender el proyecto financiado por el PBF, al cierre de junio de 2024, el proyecto había apalancado USD 95.040 de la TriPartite Partnership (GANHRI, PNUD, OACNUDH), USD 534.619,89 de la Unión Europea (OACNUDH) y USD 25.600,00 del Reino Unido (OACNUDH).

Para el corte de junio de 2025, estas cifras se elevaron a USD 178.372,80 de la TriPartite Partnership, USD 12.000,00 del PNUD, USD 1.090,756,85 de la Unión Europea, USD 164.218,20 del Reino Unido y USD 1.068,156,54 de Canadá (OACNUDH), sumando más de USD 2.5 millones adicionales movilizados para fortalecer y ampliar la intervención.

Con respecto a los fondos indirectos movilizados al sector tras la implementación del proyecto, si bien el monitoreo formal de contribuciones posteriores al PBF en el mismo sector aún está en desarrollo, el interés demostrado por múltiples donantes bilaterales (Unión Europea, Canadá y Reino Unido) sugieren un efecto de

Financiamiento del Proyecto PBF

Fuente de Financiamiento	Junio 2024	Junio 2025
Asociación Tripartita	USD 95,040	USD 178,372.80
PNUD	Ninguno	USD 12,000.00
Unión Europea	USD 534,619.89	USD 1,090,756.85
Reino Unido	USD 25,600.00	USD 164,218.20
Canadá	Ninguno	USD 1,068,156.54

arrastré que trasciende la intervención inicial, estimulando nuevas líneas de financiamiento para la prevención de conflictos en Perú.

El proyecto generó un efecto catalizador programático claro, al desbloquear procesos institucionales, crear condiciones habilitantes para la consolidación de la paz y fortalecer capacidades en torno al diálogo y la protección de derechos humanos. Este efecto se expresó en varios niveles:

- **Ecosistema de diálogo descentralizado:** Se crearon 13 espacios de escucha ciudadana y diálogo multiactor que visibilizaron demandas de inclusión, participación y reforma institucional. Estas experiencias generaron un efecto multiplicador en otras plataformas de gobernanza democrática como *Tejiendo Ciudadanía* y la *Coalición Ciudadana*, promoviendo el uso de metodologías participativas y herramientas de seguimiento público.
- **Fortalecimiento de la intermediación institucional:** El proyecto impulsó procesos clave para fortalecer la arquitectura de gestión de conflictos en los territorios, incluyendo la creación de una Unidad Funcional de Gestión y Prevención de Conflictos Sociales en Apurímac, la reapertura y reglamentación de la Oficina de Diálogo e Integridad Institucional en Puno, y la designación de jefaturas técnicas y protocolos de actuación en Loreto y Ayacucho, contribuyendo a superar barreras administrativas que antes obstaculizaban la respuesta oportuna del Estado.
- **Articulación con políticas nacionales:** Gracias a su enfoque de trabajo descentralizado, el proyecto participó activamente en la consulta participativa de la Política Nacional Multisectorial de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales, aportando insumos técnicos que facilitaron la incorporación de instrumentos de diálogo social dentro del ciclo de políticas públicas, estableciendo un precedente institucional para futuras intervenciones.
- **Fortalecimiento del sistema de protección de personas defensoras de derechos humanos:** Se consolidaron ocho mesas regionales descentralizadas del Mecanismo Intersectorial de Protección —en Loreto, Ucayali, Ayacucho, San Martín, Apurímac, entre otras— que articularon a actores estatales y de la sociedad civil en esquemas de protección más coordinados y con mayor capacidad de respuesta territorial.
- **Aportes al marco de derechos humanos:** Se brindó asistencia técnica para la formulación de la Política Nacional Multisectorial de Derechos Humanos al 2040, la cual fue aprobada e incluye compromisos estratégicos en protección de defensoras y defensores, igualdad de género e interculturalidad.
- **Acciones integrales de justicia y reparación:** Se ejecutaron acciones específicas de acompañamiento a víctimas de las protestas de 2022–2023 y asistencia técnica al Ministerio Público para fortalecer su capacidad en la investigación de violaciones de derechos humanos. Este apoyo contribuyó a la formalización de múltiples casos y al uso de estándares internacionales en la actuación fiscal, sentando las bases para una mayor rendición de cuentas estatal.

Desde el enfoque de localización, el proyecto articuló un conjunto de intervenciones orientadas a fortalecer las capacidades institucionales de actores nacionales, subnacionales y de la sociedad civil,

con énfasis en la prevención de conflictos y la protección de derechos humanos. El componente de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades se diseñó con un enfoque diferenciado según el tipo de actor involucrado.

A nivel nacional, se realizaron diagnósticos institucionales de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la PCM y la Defensoría del Pueblo, orientados a identificar brechas técnicas, operativas y normativas. Estos análisis permitieron formular intervenciones específicas para mejorar sus mecanismos de alerta temprana, seguimiento de compromisos y articulación interinstitucional. De forma complementaria, la OACNUDH brindó asistencia técnica al Ministerio de Justicia y al Ministerio Público, particularmente a la Fiscalía EFICAVIP, fortaleciendo su capacidad para investigar violaciones de derechos humanos en el contexto de las protestas de 2022–2023 mediante el desarrollo de protocolos, la elaboración de informes periciales y la capacitación de 24 fiscales (11 mujeres y 13 hombres).

A nivel subnacional, el proyecto promovió el fortalecimiento de gobiernos regionales mediante la creación o reactivación de oficinas regionales de gestión de conflictos sociales. En Ayacucho, se elaboró un Protocolo de Alerta Temprana; en Puno, se apoyó la formalización de la Comisión Regional de Diálogo y Cultura de Paz con su respectivo reglamento interno; mientras que en Apurímac y Loreto, se desarrollaron manuales de organización y funciones para institucionalizar el trabajo de las oficinas de diálogo. Además, en el marco del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos, la OACNUDH lideró la instalación y acompañamiento técnico de ocho mesas regionales de protección, que articularon a actores estatales y de sociedad civil en la identificación de riesgos y el diseño de respuestas coordinadas.

En el ámbito de la formación de capacidades técnicas, la alianza con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) permitió diseñar e impartir un curso virtual (MOOC) de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales, que alcanzó más de 2,500 inscritos entre funcionarios públicos, líderes sociales y ciudadanía en general, promoviendo la apropiación de herramientas metodológicas en todo el país.

En cuanto al fortalecimiento de la sociedad civil, el proyecto implementó en julio de 2024 una emisión de *low-value grants* a **cuatro organizaciones regionales**, priorizando iniciativas de participación de mujeres lideresas en Apurímac, Ayacucho, Loreto y Puno. Estas subvenciones permitieron a las OSC locales actuar como nodos territoriales de detección temprana y mediación social, reforzando su rol operativo y su legitimidad ante la ciudadanía. **Adicionalmente, a través de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (CNDDHH), se canalizaron recursos hacia asociaciones de víctimas**, fortaleciendo su capacidad de articulación, documentación de casos y exigibilidad de derechos en contextos de alta conflictividad.

¿El proyecto ha asignado fondos a la sociedad civil local y, en caso afirmativo, en qué proporción?

El proyecto incorporó un componente explícito de apoyo directo a la sociedad civil local mediante la emisión de subvenciones de bajo valor (*low value grants*) a organizaciones de base regional. En su diseño, se preveía destinar el **11 % del presupuesto total** a estas transferencias, con el fin de fortalecer el trabajo de las asociaciones locales en la prevención y gestión de conflictos sociales.

Para junio de 2025, se habían desembolsado **USD 116.625,00** a cuatro organizaciones regionales de mujeres lideresas en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho:

- Asociación para la Promoción de la Educación y el Desarrollo de Apurímac Tarpurisunchis: USD 29.471,00
- Federación de Mujeres Wiñay Warmi de la región Puno (Puno): USD 29.952,00
- Asociación Empoderamiento de la Niña y Mujer Amazónica (Loreto): USD 27.528,00
- Asociación Centro Loyola Ayacucho (Ayacucho): USD 29.674,00

Desde el componente liderado por **OACNUDH**, se ejecutó además un proyecto específico orientado a las **Asociaciones de Víctimas de las protestas de 2022–2023**, a través de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos (**CNDDHH**), con una subvención inicial de **USD 110.000**, a la que se sumó posteriormente una **adenda por USD 45.000**, totalizando **USD 155.000**. Este apoyo permitió brindar asesoría legal especializada, acompañamiento psicosocial y fortalecimiento organizativo en Apurímac, Ayacucho y Puno.

Estas subvenciones —tanto del PNUD como de OACNUDH— consolidaron una estrategia coherente de localización y empoderamiento, asegurando la transferencia directa de **USD 271.625,00** a actores locales. Esta inversión representa una proporción significativa del presupuesto del proyecto y constituye un elemento estructural del enfoque de sostenibilidad, equidad y participación territorial.

SENSIBILIDAD EN EL TIEMPO

¿Cómo se utilizó la financiación del Peacebuilding fund- PBF para aprovechar oportunidades políticas clave, y qué resultados concretos se lograron gracias a esta oportunidad?

El **Peacebuilding Fund (PBF)** desempeñó un papel decisivo al proporcionar financiamiento flexible, oportuno y estratégico, que permitió al proyecto insertar intervenciones clave en momentos políticos críticos, desbloquear procesos institucionales estancados y generar capacidades sostenibles para la consolidación de la paz en el Perú.



Su valor no se limitó a la provisión de recursos, sino que también creó condiciones habilitantes, articuló actores estatales y no estatales, e impulsó transformaciones estructurales en distintos niveles del Estado. Entre los resultados más significativos se encuentran:

- **I. Impulso a políticas nacionales para la prevención y los derechos humanos:** Gracias al financiamiento del PBF, el proyecto brindó asistencia técnica especializada que facilitó la elaboración de dos instrumentos clave:
 - La **Política Nacional Multisectorial de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales (PNMPGCS)**, incorpora enfoques territoriales, mecanismos de diálogo descentralizado, sistemas de alerta temprana y marcos de coordinación intergubernamental.
 - La **Política Nacional de Derechos Humanos al 2040**, aprobada en octubre de 2024, integró compromisos específicos en protección de personas defensoras, igualdad de género e interculturalidad.
- **II. Fortalecimiento de capacidades institucionales regionales:** El proyecto aprovechó el contexto de renovación de autoridades subnacionales para acompañar la instalación o reactivación de estructuras institucionales clave en regiones priorizadas:
 - En **Apurímac**, se creó la **Unidad Funcional de Gestión y Prevención de Conflictos Sociales**, con financiamiento público aprobado para 2024.
 - En **Puno**, se reabrió y reglamentó la **Oficina de Diálogo e Integridad Institucional**, mediante Ordenanza Regional y Reglamento Interno.
 - En **Loreto y Ayacucho**, se formalizaron jefaturas funcionales y protocolos de alerta temprana en sectores estratégicos como minería y transporte.
- **III. Apoyo a la sociedad civil y asociaciones de víctimas:** El PBF permitió canalizar recursos directos a actores locales mediante subvenciones de bajo valor:
 - Se otorgaron **cuatro subvenciones a organizaciones de mujeres lideresas** en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho, fortaleciendo su capacidad de mediación comunitaria y alerta temprana.
 - Se asignaron **seis subvenciones a asociaciones de víctimas de las protestas de 2022–2023**, principalmente a través de la **CNDDHH**, garantizando su acompañamiento legal y psicosocial, y promoviendo su articulación en espacios de exigibilidad de derechos.
- **IV. Catalización de plataformas de diálogo multiactor:** El financiamiento del PBF permitió la creación de **13 espacios descentralizados de escucha y diálogo**, articulados con sociedad civil, Estado y la Oficina del Coordinador Residente del SNU. Estas experiencias fueron luego asumidas y replicadas por iniciativas ciudadanas como *Tejiendo Ciudadanía* y la *Coalición Ciudadana*, extendiendo la incidencia del proyecto más allá de su periodo formal de ejecución.

- **V. Reforzamiento del sistema de justicia y del mecanismo de protección de personas defensoras:**
 - Se brindó **asistencia técnica al Ministerio Público** para fortalecer su capacidad en la investigación de violaciones de derechos humanos, incluyendo formación de fiscales, uso de estándares internacionales forenses, y presentación de peritajes independientes en casos emblemáticos.
 - Se fortaleció el **Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos**, mediante la instalación y acompañamiento de **ocho Mesas Regionales Descentralizadas**, que activaron protocolos de acción y monitoreo participativo en regiones de alta conflictividad.

De manera conjunta, estos resultados demuestran que la inversión del PBF no solo **descongeló procesos institucionales previamente paralizados**, sino que **instaló capacidades duraderas**, fortaleció la articulación Estado-sociedad civil, y **contribuyó a crear condiciones sostenibles para la prevención de conflictos y la promoción del Estado de derecho** en el Perú.

TOLERANCIA AL RIESGO E INNOVACIÓN

¿Cómo se monitorearon y mitigaron estos riesgos durante su implementación? ¿Qué estrategias específicas se emplearon?

Durante la implementación, el proyecto estableció un sistema de monitoreo de riesgos basado en la actualización constante de una matriz de riesgos y el seguimiento de indicadores críticos en tres dimensiones: resultados, cumplimiento de actividades y cambios del contexto. Para ello, se nombraron puntos focales con experiencia en seguimiento de proyectos y se involucró al Oficial de Paz y Desarrollo (OCR-PNUD-DPPA) en todas las instancias de monitoreo, asegurando que cada encargado de agencia recopilara y reportara datos sobre el avance de la matriz de indicadores y las medidas de mitigación adoptadas. Asimismo, se reservó un porcentaje del presupuesto para realizar diagnósticos y visitas de seguimiento en terreno, lo que permitió detectar tempranamente variaciones en el contexto y ajustar las estrategias programáticas.

La gestión de riesgos específicos se operacionalizó a través de un enfoque “Acción Sin Daño”, que incluyó:

- Análisis continuo del contexto y del conflicto, identificando “divisores” y “conectores” sociales para modificar la intensidad o la naturaleza de las intervenciones y evitar efectos adversos (p. ej., polarización o revictimización).
- Mapeo riguroso de actores, con especial atención a mujeres lideresas y personas defensoras de derechos humanos, para garantizar su protección y participación segura mediante alianzas con el Mecanismo Nacional de Protección).²

² PRODOC. Gestión de riesgos, Estrategia de mitigación (incluyendo consideraciones de Acción sin Daño) página 25.

- Estrategias de comunicación articulada con contrapartes, aclarando roles y criterios de convocatoria en espacios de diálogo, de modo que las expectativas de inclusión quedaran explícitas y se redujeran tensiones por percepciones de favoritismo.

Para mitigar la inestabilidad política y cambios repentinos en las direcciones de las contrapartes estatales (nivel de riesgo alto), se trabajó con múltiples niveles de interlocución —técnicos de línea, autoridades intermedias y actores sociales— para crear una masa crítica de apoyo y continuidad, de modo que la salida o ingreso de funcionarios no interrumpiera el avance de actividades. De igual forma, ante la “virada” hacia políticas más represivas (riesgo medio), se implementaron acciones periódicas de incidencia y *advocacy* con actores constitucionales, sociales e internacionales, promoviendo permanentemente los enfoques de derechos humanos, seguridad humana y cohesión social.

Cuando la conflictividad aumentó en las zonas priorizadas, haciendo insuficientes los presupuestos iniciales, se activó una estrategia de movilización de recursos que incluyó el mapeo de nuevos donantes potenciales y la búsqueda de alianzas complementarias, garantizando así la continuidad de las actividades sin suspender intervenciones críticas.

Se pueden incluir en este ámbito las acciones desarrolladas con los medios de comunicación y, en particular, con periodistas, fue un componente clave del enfoque de sensibilidad al conflicto y de mitigación de riesgos del proyecto, como muestra se encontró que en junio de 2024 se organizó un “Taller sobre Gestión Social y Diálogo para periodistas” en Ayacucho, cuyo objetivo fue dotar a los profesionales de la prensa de herramientas para cubrir la conflictividad con un enfoque de paz y consenso, evitando narrativas polarizantes que pudieran agravar tensiones locales.

A través de la sugerencia de *stakeholders*, se promovió la especialización de periodistas en materia de conflictividad social”, lo que estableció canales de comunicación más fiables y seguros para difundir alertas tempranas y aplicar herramientas de análisis de conflictos desde un enfoque de “Acción Sin Daño”.

Estas acciones permitieron no solo mejorar la calidad y la objetividad de la información disponible —reduciendo el riesgo de desinformación y rumores— sino también establecer un canal formal y seguro para que la prensa actúe como multiplicadora de los “conectores” identificados en el análisis de conflicto. De este modo, el trabajo con periodistas fue plenamente congruente con las estrategias de monitoreo, retroalimentación y mitigación de riesgos del proyecto.

¿En qué medida el proyecto fue novedoso o innovador? ¿Pueden extraerse enseñanzas que sirvan de base para enfoques similares en otros lugares?

El proyecto impulsó innovaciones metodológicas, institucionales y operativas que, además de responder a desafíos específicos del contexto peruano, generan lecciones valiosas para la prevención y la consolidación de la paz en otros entornos. Entre los avances más notables sobresale la construcción de una arquitectura descentralizada para la gestión de conflictos sociales. En regiones como Ayacucho —donde ya existían instancias previas— se reforzaron las capacidades técnicas y normativas; mientras que en Apurímac se creó la Unidad Funcional de Gestión y Prevención de Conflictos Sociales y en Puno se reactivó y reglamentó la Oficina de Diálogo e

Integridad Institucional. Estas experiencias consolidan un modelo territorial de diálogo con protocolos claros, estructuras orgánicas y mandatos definidos, replicable en contextos que aún carecen de mecanismos formales de prevención.

En el ámbito digital, el proyecto promovió la adjudicación de una plataforma nacional para la gestión de conflictos sociales —liderada por la Secretaría de Gestión Social y Diálogo— y apoyó el diseño de un observatorio de la Defensoría del Pueblo para dar seguimiento a los compromisos surgidos del diálogo. Paralelamente, desarrolló un curso MOOC sobre prevención y gestión de conflictos sociales, hoy institucionalizado en la Escuela Nacional de Administración Pública. Con más de 2 500 personas inscritas, esta combinación de capacitación masiva y herramientas de seguimiento accesibles constituye un modelo de bajo costo, alta escalabilidad y sostenibilidad técnica.

Desde el enfoque de derechos humanos, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos introdujo prácticas innovadoras que sentaron precedentes institucionales. Destaca el acompañamiento integral a las víctimas de las protestas de 2022-2023, que articuló asistencia psicosocial, fortalecimiento organizativo y asesoría jurídica especializada, elevando los estándares de atención y posicionando a las organizaciones de víctimas como actores legítimos en el debate público. Asimismo, la asistencia técnica al Ministerio Público —incluida la elaboración de protocolos de análisis de riesgo, el fortalecimiento del equipo EFICAVIP y la producción de más de treinta informes periciales independientes— mejoró de manera significativa la capacidad estatal para investigar violaciones de derechos humanos con un enfoque de rendición de cuentas.

En tal sentido, el proyecto fortaleció el Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos, logrando instalar ocho mesas regionales descentralizadas que hoy articulan una respuesta territorial coordinada entre el Estado y la sociedad civil. En conjunto, estas innovaciones ofrecen un marco replicable que vincula institucionalidad, tecnología y una perspectiva de derechos, contribuyendo tanto a la prevención de conflictos como a su gestión sostenible y a la consolidación de la paz.

En cuanto a las enseñanzas extraídas que sirvan de base para enfoques similares en otros lugares, que pueden adaptarse y escalarse en otras geografías comprometidas con la prevención y gestión pacífica de tensiones se tiene:

- La replicabilidad de la red de oficinas de diálogo: definir estructuras claras de funciones y protocolos facilita la transferencia del modelo a entornos nuevos, incluso con ajustes interculturales según las particularidades locales.
- La combinación de herramientas digitales y formación presencial asegura un equilibrio entre flexibilidad de acceso y la riqueza del trabajo de campo, clave en escenarios de riesgo o baja conectividad.
- El enfoque dinámico de análisis de conflictos —con divisores y conectores— ofrece un marco adaptable a otras crisis sociales, permitiendo calibrar las intervenciones para maximizar conectores y atenuar divisores en contextos diversos.

- Las subvenciones pequeñas y focalizadas constituyen una vía efectiva para involucrar y fortalecer a OSC locales, con menor carga administrativa y mayor rapidez, replicable en programas de construcción de paz de pequeña escala.

ENFOQUES TRANSVERSALES: IGUALDAD DE GÉNERO E INTERCULTURALIDAD

¿En qué medida se ha tenido en cuenta los enfoques de igualdad género e interculturalidad en el diseño, ejecución y seguimiento del proyecto?

El proyecto Rimanakuy integró de forma explícita y transversal los enfoques de igualdad de género e interculturalidad desde la formulación hasta el seguimiento. El documento de proyecto estableció la obligatoriedad de desagregar datos por sexo y género, estandarizar listas de asistencia y actas para documentar la participación de las mujeres en los espacios de diálogo, y efectuar mapeos diferenciados de la conflictividad para identificar los impactos específicos sobre mujeres y pueblos indígenas. Además, dispuso la capacitación del personal técnico de las oficinas de diálogo en género y violencia contra las mujeres, asegurando así una comprensión compartida de estos enfoques en todos los niveles de intervención.



Durante la ejecución, dichas directrices se materializaron en acciones operativas concretas. En el componente liderado por el PNUD se diseñó e implementó un MOOC sobre prevención y gestión de conflictos sociales, con criterios de equidad de género en la admisión, materiales accesibles y adaptaciones para personas con barreras de conectividad o limitaciones lingüísticas. Asimismo, se otorgaron *low-value grants* en Apurímac, Ayacucho, Loreto y Puno, priorizando organizaciones dirigidas por mujeres o con enfoque étnico-territorial; el 100 % de estos recursos se destinó a iniciativas lideradas por mujeres. En esa misma línea, el proyecto Selvita Aprende, implementado por ENMA de manera previa a *Miritimama*, fortaleció a la Red de Mujeres de Loreto mediante talleres de liderazgo y gestión de conflictos, la creación de comités locales de diálogo y la formalización legal de la organización, aportando una experiencia previa que complementa y potencia las acciones desarrolladas por *Miritimama*.

La OACNUDH, por su parte, incorporó estos enfoques en el trabajo con personas defensoras de derechos humanos — muchas de ellas mujeres, indígenas o integrantes de colectivos LGBTI+— aplicando principios de participación segura e interseccional. En las mesas regionales del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas

Defensoras se fomentó la presencia activa de mujeres defensoras y autoridades indígenas, garantizando que sus agendas se integraran y pudieran expresarse sin temor a represalias. Durante

el acompañamiento a víctimas de las protestas de 2022-2023 se aplicaron criterios diferenciados según género y pertenencia étnica, ofreciendo asesoría jurídica y psicosocial con enfoque de derechos y en coordinación con redes locales de mujeres. Además, se organizaron talleres sobre protección de derechos humanos y uso de mecanismos internacionales, muchos de ellos en lenguas originarias y con metodologías acordes a las prácticas comunitarias.

Los instrumentos de seguimiento y evaluación incluyeron indicadores cualitativos y cuantitativos para medir el acceso efectivo de mujeres y pueblos indígenas a los espacios de diálogo, su nivel de participación y la percepción sobre los procesos. Los hallazgos permitieron ajustar las convocatorias y propiciar una representación más equilibrada, especialmente en territorios donde las estructuras de poder habían excluido históricamente a estos grupos.

Por lo cual, el proyecto no solo cumplió los principios declarativos de género e interculturalidad, sino que los operacionalizó de manera efectiva en sus procesos técnicos y políticos. La experiencia demuestra que la integración deliberada y contextualizada de estos enfoques fortalece la legitimidad y eficacia de las intervenciones en entornos de alta conflictividad y diversidad cultural, constituyendo una lección clave para futuras iniciativas similares.

En las fases del ciclo del proyecto de seguimiento y evaluación, se establecieron indicadores y mecanismos para verificar el cumplimiento de los enfoques transversales, tales como: **(i)** Reportes semestrales y bases de datos consolidadas con desagregación por sexo, etnia y lengua para medir la participación efectiva de grupos vulnerables. **(ii)** Grupos focales diferenciados (mujeres, jóvenes, pueblos indígenas) que alimentaron el sistema de retroalimentación comunitaria, garantizando que las recomendaciones incluyeran ajustes interculturales y de género. **(iii)** Una matriz de evaluación específica sobre “igualdad de género e interculturalidad” que condicionó la aprobación de entregables y presupuestos a la evidencia de inclusión y respeto cultural.

Otras acciones ejemplificantes de la transversalidad se identifica de manera práctica en la implementación de las subvenciones y formaciones ya mencionadas, el proyecto impulsó diversas acciones específicas de inclusión de mujeres en las regiones: En Puno, se integró de manera explícita el eje de prevención y gestión de conflictos en las Agendas de Mujeres de las provincias de Azángaro y Carabaya, y se desarrolló el programa radial “Dialogando entre quechuas y aymaras – Mujeres por la paz”, que permitió visibilizar las voces de lideresas indígenas y fomentar espacios de reflexión comunitaria. Asimismo, se acompañó la conformación de comités de diálogo y prevención liderados por mujeres en los distritos rurales, con el objetivo de articularlas directamente con autoridades locales y garantizar su participación en la toma de decisiones.

En Loreto, la Asociación Empoderamiento de la Niña y Mujer Amazónica organizó siete talleres formativos que combinaron autoconocimiento, identidad cultural, mediación de conflictos y liderazgo, y logró la inscripción legal de la Red de Mujeres en registros públicos, consolidando su institucionalidad y autonomía financiera. Para facilitar la asistencia de mujeres con cargas familiares, se presupuestó transporte puerta a puerta, cuidado infantil en los espacios de formación y viáticos para alimentación, así como incentivos simbólicos que motivaron la participación activa de las asistentes.

Sin embargo, el enfoque de interculturalidad mostró ciertas debilidades que limitaron el alcance de estas iniciativas. En Puno, las lideresas señalaron la falta de materiales en quechua y la subestimación de prácticas comunitarias propias, lo que dificultó la plena apropiación de contenidos y redujo la efectividad de las formaciones. Además, en Loreto se documentó discriminación por ser mujeres indígenas, con gerentes públicos que rehusaban dialogar con ellas y procesos de convocatoria dominados por hombres, evidenciando la necesidad de protocolos interculturales más rigurosos para garantizar su inclusión real. Estas brechas ponen de relieve la urgencia de reforzar la adaptación de metodologías y materiales a las cosmovisiones locales para avanzar hacia un enfoque verdaderamente intercultural.

12. CONCLUSIONES.

CON RELACIÓN A LA RELEVANCIA.

- El proyecto mostró una alta relevancia programática al alinearse con los marcos estratégicos del PNUD (CPD 2022–2026, Resultado 4), la OACNUDH, el *Peacebuilding Fund* (PBF) y el ODS 16, priorizando la gobernanza efectiva, la cohesión social, el acceso a la justicia, la protección de derechos humanos y la igualdad de género. Su pertinencia se evidenció tanto en el fortalecimiento de capacidades regionales —mediante la creación o consolidación de oficinas de diálogo y la capacitación territorial— como en el apoyo técnico de alto nivel. En este último ámbito, la OACNUDH desempeñó un rol clave, brindando asistencia al Ministerio Público (EFICAVIP), al MINJUSDH y al Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras, mejorando estándares de protección y de investigación en contextos de conflictividad. Si bien el diseño del proyecto integró de forma clara estos enfoques estratégicos y operativos, el alcance territorial inicial fue limitado. Por ello, una eventual segunda fase debería ampliar cobertura geográfica y capacidades institucionales, para consolidar las estructuras creadas y asegurar su escalabilidad, maximizando el impacto en otras regiones del país con alta conflictividad social y brechas estructurales en derechos humanos.
- Durante la implementación (junio 2023 – mayo 2025, más una extensión de seis meses), el proyecto desplegó sus prioridades estratégicas en resultados concretos y multisectoriales: se consolidó el despliegue territorial de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo del PCM, con la creación o fortalecimiento de oficinas regionales de diálogo en Puno, Apurímac, Loreto y Ayacucho, dotadas de reglamentos internos, manuales de funciones y personal capacitado. En paralelo, se brindó asistencia técnica al sistema de justicia, destacando el trabajo de la OACNUDH con el Ministerio Público, mediante el acompañamiento a la Fiscalía EFICAVIP en la investigación de violaciones a los derechos humanos durante las protestas sociales, incluyendo la elaboración de informes técnicos periciales y lineamientos de análisis de riesgo; y con el MINJUSDH, en la mejora de las capacidades del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos, lo que permitió instalar y activar ocho mesas regionales descentralizadas de protección. Estas intervenciones han fortalecido la gobernanza local, mejorado la rendición de cuentas públicas y contribuido a garantizar el acceso a la justicia y el respeto a los derechos humanos en las regiones más afectadas por la conflictividad social. Así, el proyecto ha tenido un impacto directo en la implementación del ODS 16, así como en las prioridades nacionales de prevención de conflictos y consolidación de la paz. No obstante, la profundización de estos logros requerirá continuidad. Una segunda fase del proyecto debe enfocarse en ampliar la cobertura territorial, fortalecer las capacidades de más funcionarios públicos y actores comunitarios, e institucionalizar de forma definitiva los avances alcanzados, asegurando la sostenibilidad normativa, financiera y operativa de los mecanismos creados, y evitando que los logros obtenidos se diluyan al término del financiamiento.

CON RELACIÓN A LA EFICACIA

- El proyecto Rimanakuy alcanzó logros sustantivos en el cumplimiento de sus objetivos, destacando la consolidación de un ecosistema descentralizado de diálogo con 13 espacios de escucha ciudadana y la creación o fortalecimiento de oficinas regionales de gestión de conflictos. Se capacitó a más de 300 mujeres en mediación y prevención, y se desarrollaron instrumentos

clave como una guía metodológica de diálogo, una plataforma digital en proceso de adjudicación al momento de la evaluación, y la sistematización de 2.913 acuerdos, aportando al Estado herramientas normativas y tecnológicas para responder ante crisis. También se implementó un MOOC con más de 2.500 participantes y se otorgaron subvenciones directas a organizaciones de sociedad civil, fortaleciendo redes comunitarias de alerta temprana. La OACNUDH jugó un rol central en la eficacia del proyecto, brindando asistencia técnica a la Fiscalía (EFICAVIP), apoyando investigaciones de violaciones a los derechos humanos en el contexto de las protestas y consolidando ocho mesas regionales del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras. Estas acciones complementaron la intervención territorial y reforzaron el vínculo entre justicia, derechos humanos y prevención. Entre los factores favorables se destacó la aplicación operativa del enfoque “Acción Sin Daño” y el rol catalizador del PBF, que permitió movilizar procesos y recursos en momentos estratégicos. Sin embargo, la eficacia se vio parcialmente limitada por la inestabilidad política, la alta rotación de autoridades, algunas percepciones de exclusión y barreras estructurales —como tiempo, distancia o brecha digital— que dificultaron una participación más equitativa, especialmente de mujeres lideresas en zonas rurales. Estos aprendizajes ofrecen insumos clave para orientar futuras fases con mayor cobertura, accesibilidad e inclusión.

- Para prevenir escenarios similares a los descritos, el proyecto sentó bases duraderas mediante la institucionalización de capacidades y mecanismos participativos. Desde el diseño incorporó canales formales de toma de decisiones y rendición de cuentas —incluido un sistema de monitoreo comunitario que elevó en 44 puntos porcentuales la percepción positiva del sistema de justicia—, garantizando que las sugerencias de Puno, Ayacucho y Apurímac se tradujeran en ajustes operativos. Esta apertura fortaleció la legitimidad del proceso y la confianza mutua, si bien exige consolidar los protocolos de convocatoria y ampliar los recursos para cubrir a más regiones y mitigar la brecha digital entre participantes. Estas lecciones reflejan tanto la solidez del enfoque participativo como la urgencia de reforzar la inclusión y la estabilidad institucional para asegurar la sostenibilidad de los logros y la prevención efectiva de futuros conflictos.

CON RELACIÓN A LA EFICIENCIA

- El proyecto Rimanakuy demostró un manejo eficiente de los recursos al implementar desde su diseño una justificación presupuestaria robusta, comparando costos unitarios con intervenciones similares y manteniendo los gastos de personal y operativos por debajo del 20 % requerido por el PBF, lo que permitió destinar la mayor parte del presupuesto a actividades de prevención y gestión de conflictos. La adopción de pagos en suma alzada condicionados a entregables, con desglose detallado de partidas, reforzó la vinculación entre desembolsos y resultados, mientras que los informes financieros semestrales mostraron un alto grado de ejecución: PNUD ejecutó el 77 % de sus USD 1.400.000,00 y OACNUDH el 92 % de sus USD 1.200.000,00 minimizando saldos ociosos y evitando sobrecostos imprevistos. Entre los factores favorecedores destacó el monitoreo puntual con plazos de reporte claros (abril, julio y octubre), que facilitó la detección temprana de desviaciones presupuestarias. No obstante, la rigidez de los procedimientos fiduciarios —con múltiples validaciones (Quantum, Docusign, PBSO)— generó cargas administrativas que en ocasiones retrasaron la agilidad de los pagos, afectando la operatividad en terreno. Asimismo, la aceptación de propuestas en soles y dólares implicó asumir riesgos de fluctuación cambiaria, añadiendo complejidad al control de costos, y la prórroga sin costo del proyecto hasta noviembre de 2025 exige mantener estructuras de gestión

más allá del plazo inicial, generando costos indirectos de coordinación no previstos en el presupuesto original.

- La coordinación interinstitucional se gestionó con eficiencia gracias a una estructura de gobernanza clara —PNUD como convocante, OACNUDH coejecutora y MPTF como agente administrativo— y espacios de enlace técnico periódicos que alinearon desembolsos y ritmos de trabajo, permitiendo desembolsos en 3–5 días hábiles tras la aprobación de entregables y garantizando la continuidad de actividades. La implementación conjunta de informes y validaciones semestrales fomentó una comunicación fluida y optimizó el uso de recursos compartidos, reduciendo duplicaciones. De cara al futuro, la experiencia compartida entre las agencias del sistema de Naciones Unidas y el Estado peruano representa una valiosa oportunidad para avanzar en la armonización de procedimientos, requisitos de auditoría y ritmos de trabajo. Superar desafíos operativos, como la interoperabilidad de plataformas y la agilidad en los procesos regionales, permitirá fortalecer la coordinación y evitar cuellos de botella en aprobaciones y seguimientos. Esta experiencia resalta la importancia de simplificar y alinear protocolos interagenciales, abriendo paso a una ejecución conjunta más eficiente, coherente y ágil en futuras intervenciones

CON RELACIÓN A LA SOSTENIBILIDAD

- El proyecto estableció una estrategia clara de sostenibilidad, articulando la generación y transferencia de conocimiento con la institucionalización de mecanismos técnicos y normativos que trasciendan su período de ejecución. La futura Plataforma Digital Nacional de Gestión de Conflictos Sociales, concebida como repositorio permanente de casos, acuerdos y seguimientos, busca asegurar que el conocimiento acumulado esté disponible para nuevas generaciones de funcionarios y actores locales. Asimismo, el curso MOOC en modalidad e-learning en Prevención y Gestión de Conflictos Sociales desarrollado en alianza con la Escuela Nacional de Administración Pública y la “Guía de orientación para la sostenibilidad de las Oficinas de Diálogo y Gestión Social” fueron diseñados con vocación de permanencia, integrándose progresivamente en la oferta formativa y en los manuales institucionales del Estado. Adicionalmente, el componente liderado por OACNUDH trabajó en fortalecer capacidades del Ministerio Público (a través de EFICAVIP) y del MINJUSDH, con resultados importantes en cuanto a desarrollo de protocolos, mejora de metodologías de investigación y acompañamiento a víctimas. Sin embargo, la sostenibilidad de estos avances requiere acompañamiento técnico sostenido, especialmente en contextos de alta rotación institucional y presión política. El desarrollo de estas capacidades aún demanda refuerzos normativos, presupuestales y formativos para que los logros alcanzados puedan institucionalizarse de manera plena. Finalmente, si bien la estrategia de salida fue pertinente, su efectividad dependerá de que las autoridades estatales asignen recursos financieros y humanos para mantener los sistemas creados, especialmente en lo relativo al soporte informático y actualización periódica de la plataforma digital, así como el fortalecimiento continuo de los equipos de trabajo en el nivel nacional y regional. Esto refuerza la necesidad de consolidar alianzas con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y otras entidades clave que garanticen la apropiación presupuestaria de los instrumentos desarrollados.
- Varios factores estructurales favorecen la escalabilidad del modelo impulsado por el proyecto: la replicabilidad técnica de sus productos (como manuales operativos, guías metodológicas y programas virtuales de formación), el fortalecimiento simultáneo de capacidades en contrapartes nacionales y regionales, y la consolidación de alianzas con donantes estratégicos

—como la Unión Europea, USAID y Canadá— junto con el respaldo político de la Presidencia del Consejo de Ministros. Estos elementos han generado condiciones favorables para extender el modelo a otras regiones del país sin incurrir en altos costos de diseño, ya que existe una base validada de instrumentos, experiencias y aprendizajes que puede ser adaptada a nuevos contextos. Desde su componente en derechos humanos, la OACNUDH ha contribuido directamente a esta escalabilidad al fortalecer estructuras nacionales clave, como el Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos y la Fiscalía (EFICAVIP), mediante protocolos, herramientas formativas y mesas regionales que ya operan como referentes replicables para otras jurisdicciones. Este trabajo ha permitido que el enfoque de prevención y protección trascienda el nivel piloto y se instale progresivamente en estructuras permanentes del Estado, con posibilidades de proyección territorial. No obstante, persisten riesgos estructurales para la expansión sostenible del modelo. La dependencia de financiamiento catalítico, la volatilidad en las prioridades de los donantes y la ausencia de consensos políticos sostenidos pueden amenazar la continuidad si las herramientas e instancias creadas no son formalmente institucionalizadas. Para que el impacto del proyecto sea realmente sostenible y escalable, será clave que el Estado peruano adopte decretos, resoluciones y otros instrumentos jurídicos que aseguren la incorporación de estos mecanismos en la estructura normativa y funcional del Estado, y que se asignen líneas presupuestarias específicas en los presupuestos anuales de los gobiernos regionales y de la propia PCM. Asimismo, el sostenimiento técnico requiere que las entidades responsables refuercen sus equipos humanos y mantengan una agenda activa de formación, seguimiento y adaptación contextual.

CON RELACIÓN A LA COHERENCIA

- El proyecto Rimanakuy alcanzó un alto grado de coherencia al diseñarse sobre la base de un mapeo exhaustivo de intervenciones existentes y al articularse estratégicamente con las prioridades definidas en el Plan de Trabajo conjunto de la OACNUDH con el Estado peruano, evitando duplicidades con líneas de asistencia técnica ya en curso. Esta alineación permitió complementar, y no solapar, el trabajo que la OACNUDH venía desarrollando con instituciones como el Ministerio Público, el MINJUSDH y el Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos. Asimismo, la colaboración con el Programa conjunto PNUD–DPPA facilitó la integración de insumos del Programa de Monitores Ambientales (financiado por SIDA) y de la iniciativa de fortalecimiento de capacidades de la DPPA, utilizando datos recogidos en Loreto y participando en el diseño conjunto de herramientas de alerta temprana. Paralelamente, el alineamiento con el proyecto “Gestión Social y Diálogo Multiactor” liderado por la PCM, con un presupuesto multianual de USD 10 millones, consolidó la rectoría pública en la materia y permitió enfocar esfuerzos en ampliar cobertura y reforzar capacidades ya instaladas, en lugar de crear mecanismos paralelos. Estas sinergias estratégicas aseguraron que cada actividad del proyecto reforzara iniciativas existentes, optimizando recursos financieros y técnicos, y elevando el valor agregado de la intervención conjunta. Esta articulación efectiva es una de las fortalezas clave que sustentan la coherencia y pertinencia de Rimanakuy como modelo de intervención multisectorial.

SENSIBILIDAD AL CONFLICTO

- El proyecto implementó de manera explícita y sistemática un enfoque de sensibilidad al conflicto, integrándolo desde la formulación hasta la ejecución operativa. La adopción de la metodología “Acción Sin Daño” permitió desarrollar un análisis continuo del contexto,

identificando divisores (elementos que exacerban tensiones) y conectores (actores o espacios que favorecen la cohesión social), lo que permitió ajustar las intervenciones en tiempo real para evitar efectos adversos o polarizaciones no previstas. Se aplicó un mapeo riguroso de actores, con inclusión deliberada de líderes comunitarios, organizaciones de base, mujeres lideresas y autoridades tradicionales, garantizando que las convocatorias a espacios de diálogo fueran representativas e inclusivas, y previniendo percepciones de favoritismo que pudieran escalar a conflictos abiertos. En el caso de la OACNUDH, se aplicaron protocolos diferenciados de convocatoria y participación, especialmente en las mesas regionales del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos, asegurando condiciones seguras y respetuosas para personas defensoras en situación de riesgo, muchas de ellas indígenas o mujeres. Los mecanismos de retroalimentación comunitaria implementados durante el proyecto —como las encuestas de percepción y los canales de ajuste operativo— permitieron recoger preocupaciones y reclamos de las comunidades, activando correcciones antes de que surgieran conflictos abiertos. Estos canales fueron acompañados por protocolos claros sobre los roles de cada agencia y actor institucional, lo que favoreció la transparencia, redujo fricciones y fortaleció la rendición de cuentas en contextos de alta sensibilidad social. En conjunto, el proyecto no solo integró la sensibilidad al conflicto como un principio metodológico, sino que la operacionalizó con mecanismos concretos y verificables, lo que fue clave para garantizar su efectividad en territorios marcados por dinámicas complejas de exclusión, desconfianza institucional y conflictividad latente.

CATALIZADOR.

- Para junio de 2024, el proyecto había movilizado USD 178 372,80 de la TriPartite Partnership y USD 12 000,00 de recursos internos del PNUD destinados a fortalecer la arquitectura descentralizada de prevención de conflictos. Paralelamente, la OACNUDH apalancó USD 1 090 756,85 de la Unión Europea, USD 164 218,20 del Reino Unido y USD 1 068 156,54 de Canadá para expandir el acceso a justicia, la protección del espacio cívico y la lucha contra la discriminación. Esta diferenciación confirma la capacidad de Rimanakuy para catalizar financiamiento temático y complementar las intervenciones originales del PBF.
- A nivel programático, Rimanakuy desbloqueó procesos clave para la consolidación de la paz al crear un ecosistema de diálogo descentralizado de 13 espacios de escucha ciudadana que sirvieron de base para iniciativas como Tejiendo Ciudadanía y Coalición Ciudadana. Asimismo, impulsó la institucionalización regional mediante la creación de la Unidad Funcional de Gestión y Prevención de Conflictos Sociales en Apurímac, la reapertura y reglamentación de la Oficina de Diálogo e Integridad Institucional en Puno y el establecimiento de jefaturas y protocolos en Loreto y Ayacucho, eliminando barreras administrativas y consolidando estructuras de gestión local. Gracias al apoyo técnico en la consulta de la Política Nacional Multisectorial de Prevención y Gestión de Conflictos, el proyecto logró incorporar instrumentos de diálogo social en el ciclo de formulación de políticas nacionales, sentando un precedente normativo que favorece la replicabilidad. No obstante, la sostenibilidad de estos procesos dependerá de la continuidad política y presupuestaria de las instancias estatales para mantener y escalar los mecanismos catalizados.

LOCALIZACIÓN

- El proyecto no solo robusteció las capacidades de la Secretaría de Gestión Social y Diálogo, la Defensoría del Pueblo, los gobiernos regionales y las OSC de base, sino que —gracias al trabajo

articulado con la OACNUDH— amplió el alcance institucional hacia la protección de derechos humanos y el espacio cívico. La asistencia técnica de la OACNUDH al Ministerio Público para crear protocolos de análisis de riesgo y fortalecer el equipo EFICAVIP, la instalación de ocho mesas regionales del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras y el acompañamiento integral a víctimas de las protestas 2022-2023 posicionaron a las contrapartes estatales y sociales como actores capaces de investigar violaciones y responder de forma coordinada a escenarios de violencia y discriminación. Estas sinergias añadieron una capa de sostenibilidad basada en derechos que complementa los instrumentos operativos impulsados por el PNUD (p. ej., protocolos y MOOC). Con el modelo validado en cuatro regiones —y la evidencia de que la combinación PNUD–OACNUDH puede movilizar financiamiento y legitimidad—, el reto consiste ahora en escalar la experiencia a nivel nacional, asegurando que los aprendizajes de gestión de conflictos y protección de derechos se integren en los planes y presupuestos de todas las jurisdicciones del país.

SENSIBILIDAD EN EL TIEMPO

- La intervención catalizó avances decisivos en la prevención de conflictos y la promoción de los derechos humanos al facilitar —mediante asistencia técnica y financiamiento oportuno— la aprobación gubernamental de la Política Nacional Multisectorial de Prevención y Gestión de Conflictos (abril 2024) y al coadyuvar al diseño participativo de la Política Nacional de Derechos Humanos al 2040, incorporando en ambas mandatos explícitos para crear oficinas regionales de diálogo y sistemas de alerta temprana con enfoque descentralizado. Paralelamente, activó o reglamentó unidades de gestión de conflictos en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho, dotándolas de instrumentos operativos (protocolo de alerta temprana, reglamentos internos, manuales de funciones) y presupuestos regionales que fortalecen la presencia preventiva del Estado. En cuanto al desarrollo de capacidades, se institucionalizó un MOOC que formó a más de 2 500 personas en gestión de conflictos, mientras que las mesas regionales de protección de personas defensoras de derechos humanos —diseñadas con enfoque territorial y de género— consolidaron un espacio permanente de coordinación entre el Estado y la sociedad civil. A la par, la asistencia técnica especializada elevó la capacidad del Ministerio Público para investigar violaciones de derechos humanos y acompañar a víctimas de las protestas 2022-2023, reforzando los mecanismos intersectoriales de protección con protocolos de análisis de riesgo y respuesta rápida. Estos logros evidencian una eficacia sobresaliente en el corto plazo; no obstante, su sostenibilidad depende de la continuidad política y la estabilidad institucional, por lo que se requiere acompañamiento técnico sostenido y una institucionalización presupuestaria firme para mantener y escalar los resultados a nivel nacional

TOLERANCIA AL RIESGO E INNOVACIÓN

- El proyecto Rimanakuy implementó un sistema de gestión de riesgos realista, articulado alrededor de una matriz de riesgos actualizada constantemente y puntos focales especializados, con el respaldo del Oficial de Paz y Desarrollo de OCR-PNUD-DPPA para asegurar el seguimiento de indicadores de resultados, actividades y contexto. La reserva presupuestaria para líneas de base y visitas de campo permitió detectar tempranamente cambios en el entorno y ajustar el diseño programático, mientras que el enfoque “Acción Sin Daño” operativizó la identificación de divisores y conectores sociales para calibrar la intensidad de las acciones evitando polarizaciones. El mapeo riguroso de actores y las alianzas con medios —incluido un taller para periodistas en junio de 2024— reforzaron canales de alerta temprana y mejoraron la calidad de

la información, reduciendo riesgos de desinformación. La volatilidad política y la frecuente rotación de autoridades demandaron esfuerzos adicionales en materia de *advocacy* y movilización de recursos, lo que implicó redirigir parte de la capacidad operativa y presupuestaria hacia la gestión de riesgos externos. Estos desafíos, lejos de limitar los avances, ofrecieron aprendizajes clave sobre la importancia de incorporar mecanismos de previsión política en el diseño de futuras intervenciones. Fortalecer el monitoreo de riesgos y asegurar estrategias de financiamiento flexibles permitirá mantener la continuidad de acciones críticas, incluso en contextos de alta incertidumbre institucional.

ENFOQUES TRANSVERSALES DE IGUALDAD DE GÉNERO, E INTERCULTURALIDAD

- El proyecto Rimanakuy integró de manera sistemática los enfoques de igualdad de género e interculturalidad a lo largo de todo su ciclo, abarcando los tres objetivos estratégicos. En la fase de diseño se estableció la recopilación obligatoria de datos desagregados por sexo, género, etnia y lengua, así como la capacitación del personal en igualdad de género y violencia contra las mujeres, asegurando que los instrumentos de evaluación reflejaran la equidad y el respeto cultural. Durante la ejecución, más del 50 % de los *low-value grants* se destinó a iniciativas lideradas por mujeres en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho (Objetivos 1 y 2), el MOOC de Prevención y Gestión de Conflictos Sociales ofreció cupos equitativos y materiales adaptados para barreras lingüísticas, y el diplomado regional incorporó contenidos en quechua y protocolos comunitarios. Otras acciones estratégicas (Objetivo 3), estuvieron relacionadas con la aplicación de los mismos enfoques transversales al acompañar psicosocial y jurídicamente a 481 víctimas —en su mayoría mujeres e integrantes de pueblos originarios— de las protestas 2022-2023, se elaboró 34 informes periciales con perspectiva de género e interculturalidad para el Ministerio Público, y descentralizó el Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras instalando ocho mesas regionales con más de 300 defensoras capacitadas en entornos seguros y diferenciados. En la fase de seguimiento, los reportes semestrales desagregados y los grupos focales diferenciados permitieron ajustar acciones en tiempo real y condicionar la aprobación de entregables a evidencias de inclusión y respeto cultural, garantizando que los tres objetivos mantuvieran coherencia con los principios de igualdad de género e interculturalidad.

13. RECOMENDACIONES.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	RECOMENDACIÓN	ACTOR RESPONSABLE
Pertinencia	Incorporar desde el diseño una estrategia de escalabilidad gradual con metas claras de cobertura regional y comunitaria, articulada con alianzas ONU/bilateral. (15)	PBF / PNUD / OACNUDH
	Integrar requisitos de co-creación intercultural y de género en los TDR de futuros proyectos (materiales en lenguas originarias, 30 % de equipos indígenas/especialistas). (14)	PNUD
Coherencia	Optimizar la gobernanza multiactor aprovechando estructuras ya existentes (Mesas de Diálogo PCM, Mesas Regionales de DDHH), con mapeo, nodo técnico-político, protocolo intercultural unificado y tablero digital integrado. (10)	PCM / PNUD / OACNUDH / DPPA
	Promover un mecanismo de articulación preventiva entre actores de DDHH y protección en zonas de alta conflictividad (foros trimestrales, plan de contingencia interinstitucional). (6)	OACNUDH
Eficacia	Consolidar desde el inicio alianzas multiactor nacionales y subnacionales mediante acuerdos marco progresivos, con metas graduales, mesas sectoriales paritarias, sistema conjunto de monitoreo de DDHH y micro-subsucciones catalíticas. (2)	PBF
	Fortalecer el enfoque intercultural en subvenciones: procurar que las organizaciones receptoras de los fondos incorporen materiales en quechua, aimara y lenguas amazónicas; presupuestar transporte, cuidado infantil y compensaciones. (4)	PNUD
	Profundizar el enfoque intercultural en metodologías y monitoreo (talleres de co-diseño, indicador específico de inclusión cultural en matriz de riesgos). (5)	PNUD
	Diseñar esquemas de micro-financiamiento de proximidad con flexibilidad administrativa (10–15 % del presupuesto en micro-subsucciones, aprobación <15 días). (13)	PBF / PNUD
Eficiencia	Implementar un protocolo de flexibilidad operativa y presupuestaria (fondo de reserva 10 %, aprobación ágil 15 días, tablero de riesgos semestral, auditorías rápidas). (1)	PBF

CRITERIO DE EVALUACIÓN	RECOMENDACIÓN	ACTOR RESPONSABLE
	Desplegar un sistema de retroalimentación rápida con alertas tempranas (canal digital vía WhatsApp/SMS, gestionado por puntos focales ONU). (12)	PNUD / OCR / DPPA
Sostenibilidad	Formalización e institucionalización de instrumentos clave: Decreto Supremo para la Guía y Plataforma, incorporación del MOOC en ENAP, financiamiento en POA de PCM/GORE, protocolos de género e interculturalidad. (3)	PNUD / PCM / ENAP
	Formalizar la sustentación presupuestaria y normativa de los productos clave (Plataforma, MOOC, Guía de Oficinas de Diálogo) en PCM y ENAP. (7–8)	PCM / ENAP
	Incluir el Mecanismo Intersectorial en un programa presupuestal del MINJUSDH; garantizar sostenibilidad técnica del Ministerio Público y de EFICAVIP. (9)	OACNUDH / MINJUSDH / MP
	Validación intercultural ágil mediante co-diseño con MINCUL: talleres itinerantes, bolsa de facilitadores, ruta express de validación documental y monitoreo participativo. (11)	MINCUL / Gobiernos regionales / PNUD
Impacto	Relacionada con la teoría de cambio: Escalabilidad progresiva de oficinas y redes de protección; formalización normativa de productos; integración de un módulo de análisis de contexto dinámico con protocolos de adaptación rápida y canal digital de retroalimentación. (16)	PNUD / OACNUDH / PCM / PBF

CONTEXTO: En Perú, los próximos años se perfilan como un período particularmente complejo, marcado por las elecciones generales de abril de 2026 y las elecciones regionales y municipales de octubre del mismo año, en las que se definirán alrededor de 8,500 autoridades. En las regiones, factores como la desconfianza en las autoridades actuales, inestabilidad política, captura del Estado, corrupción y violencia asociada a las economías ilegales y el crimen organizado representan serias amenazas para la gobernabilidad democrática y los derechos humanos. En muchos casos, las intervenciones estatales frente a las economías ilegales no han logrado revertir esta situación y, por lo contrario, pueden haber contribuido a la precariedad económica y al deterioro de las relaciones entre comunidades y autoridades, promoviendo mayor conflictividad social. Asimismo, la creciente polarización, regresión en materia de derechos humanos y debilitamiento de estado de derecho, junto con la posible infiltración de intereses ilícitos en la política, podría intensificar las tensiones sociales, alimentar discursos de odio y hasta violencia.

ENFOCADA AL PBF

1. Implementar un protocolo de flexibilidad operativa y presupuestaria que permita reprogramar actividades en contextos de crisis políticas o cooptación institucional, combinando un fondo de

reserva programática (hasta el 10 % del presupuesto) con un procedimiento ágil de aprobación en 15 días, una recalibración semestral de indicadores mediante un tablero de riesgos y desembolsos por tramos sujetos a auditorías rápidas y verificación de integridad de las contrapartes. Este esquema asegura agilidad sin debilitar la rendición de cuentas, ofreciendo resiliencia frente a la volatilidad política.

2. Consolidar desde el inicio alianzas multiactor nacionales y subnacionales a través de acuerdos marco de compromiso progresivo, en lugar de condicionar la elegibilidad a reformas normativas que resultan inviables en el contexto actual. Estos acuerdos —firmados por gobiernos regionales, sociedad civil y sector privado— deberían establecer metas graduales y verificables, como la asignación de un porcentaje del presupuesto participativo a prevención de conflictos en un plazo definido. Para asegurar sostenibilidad y apropiación territorial, los acuerdos deben acompañarse de: (i) mesas sectoriales de diálogo con representación paritaria e intercultural; (ii) un sistema de monitoreo conjunto de DDHH y desinformación que genere alertas tempranas; y (iii) micro-subvenciones catalíticas a medios locales y organizaciones juveniles para campañas de información verificada. Con ello se refuerza la descentralización y la institucionalidad democrática, creando compromisos realistas que los actores puedan cumplir y sostener en el tiempo.

ENFOCADAS AL PNUD.

3. Para garantizar la formalización y sostenibilidad de los instrumentos clave del proyecto —la Plataforma Digital de Gestión de Conflictos, el MOOC en Prevención y Gestión de Conflictos Sociales y la Guía de Orientación para Oficinas de Diálogo— se propone una ruta integral de institucionalización:
 - a. Normativa y gobernanza: que la PCM-SGSD gestione un Decreto Supremo que declare oficiales la plataforma y la Guía, mientras que la ENAP incorpore de manera permanente el MOOC en su catálogo de formación.
 - b. Financiamiento sostenido: establecer partidas presupuestarias específicas en los POA de PCM y gobiernos regionales para mantenimiento y expansión, complementadas con fondos de cooperación.
 - c. Género e interculturalidad: aplicar protocolos logísticos y materiales culturalmente pertinentes, junto con indicadores de participación desagregados por género y pertenencia étnica, asegurando retroalimentación periódica.

Este esquema permite que los productos no queden como iniciativas aisladas, sino que se consoliden como herramientas oficiales, financiadas y adaptadas a la diversidad del país.
4. El 100 % de los *low value grants* implementados por el PNUD se orientaron a iniciativas lideradas por mujeres, desarrollando materiales sensibles a las barreras de conectividad. Para futuros procesos, se identifica una oportunidad valiosa de profundizar el enfoque intercultural mediante la incorporación de contenidos en quechua y el reconocimiento del valor de las prácticas comunitarias impulsadas por las lideresas.
 - a. Incorporar en los términos de referencia la necesidad de que las organizaciones beneficiarias desarrollen paquetes de materiales formativos traducidos a lenguas originarias —como el quechua, aimara y lenguas amazónicas— en estrecha co-creación con las comunidades indígenas.
 - b. Incluir en los términos de referencia de subvenciones la obligación de presupuestar transporte local, cuidado infantil y compensaciones simbólicas, replicando buenas prácticas de Loreto, para asegurar la participación de mujeres con cargas familiares.

5. Profundizar el enfoque intercultural en metodologías y monitoreo. Si bien el proyecto implementó grupos focales diferenciados y una matriz de evaluación sobre igualdad de género e interculturalidad que condicionó entregables, persisten brechas en la aplicación práctica de protocolos interculturales (discriminación de mujeres indígenas en Loreto). Para garantizar un enfoque verdaderamente intercultural en futuros proyectos, se sugiere:
 - a. Incorporar mecanismos más ágiles de validación, como talleres de co-diseño o revisión de materiales con facilitadores interculturales del MINCUL.
 - b. Incorporar en la matriz de riesgos un indicador específico sobre la percepción de inclusión cultural, recolectado periódicamente a través de encuestas de seguimiento, que permita identificar a tiempo posibles exclusiones y activar de forma oportuna los ajustes metodológicos necesarios

ENFOCADAS A OACNUDH

6. Brindar asistencia técnica para el fortalecimiento de directrices interculturales en el marco del Mecanismo Intersectorial de Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos. La evaluación identificó episodios preocupantes de discriminación contra mujeres indígenas y subestimación de prácticas comunitarias locales, como en Loreto, donde se reportó que autoridades regionales rehusaban dialogar con defensoras indígenas, y en Puno, donde se evidenció la falta de materiales en quechua durante procesos formativos³. En este marco, se recomienda que OACNUDH apoye técnicamente al Ministerio de Cultura (MINCUL) —en su calidad de integrante del mecanismo y ente rector en interculturalidad— y al MINJUSDH, con el objetivo de fortalecer e incorporar instrumentos interculturales operativos en la implementación del mecanismo. Esto incluiría:
 - a. Protocolos de participación segura y respetuosa para defensoras indígenas en espacios de diálogo y protección, co-diseñados con pueblos originarios.
 - b. Guías de traducción, validación y adaptación lingüística y cultural de materiales, con participación de comités de ética intercultural regional.
 - c. Mecanismos de alerta temprana sobre exclusión cultural, integrados a encuestas de percepción y otros instrumentos de monitoreo participativo del mecanismo.

El acompañamiento técnico de OACNUDH contribuiría a garantizar que estos instrumentos respondan a estándares internacionales de derechos humanos y reflejen la diversidad y cosmovisión de los pueblos indígenas del Perú, sin interferir en las competencias centrales de los sectores nacionales.

5. Consolidar y aprovechar la base de datos desagregada para la acción preventiva. Aunque el proyecto estableció la recolección de datos por sexo, etnia y lengua, las entidades públicas aún presentan vacíos en su registro y análisis intercultural. Dado que la OACNUDH ya gestiona la única

³ Loreto (agosto 2024, Mesa Regional de Protección de Personas Defensoras): funcionarias de la Gerencia Regional de Desarrollo Social rehusaron atender las intervenciones de dos lideresas kukama-kukamiria, aduciendo “falta de representatividad formal”, lo que detuvo la sesión y generó un pronunciamiento de la Coordinadora Nacional de Derechos Humanos.

Puno (septiembre 2024, taller de capacitación a promotores de diálogo organizado por la Oficina Descentralizada de la SGSD-PCM): el 80 % del material se distribuyó únicamente en castellano, pese a que la mayoría de participantes eran quechuahablantes, lo que provocó que varias defensoras abandonaran la actividad.

base de datos nacional sobre ataques a personas defensoras —con dashboards públicos regularmente actualizados y desagregación exhaustiva— el desafío es convertir este recurso en insumo operativo de todo el Estado. Se recomienda:

- a) **Interoperabilidad y flujo bidireccional de información.** Firmar un memorando de entendimiento que habilite una API segura para que PCM, MINJUSDH, MINCUL, la Defensoría del Pueblo y los gobiernos regionales consulten la base en tiempo real y reporten nuevos incidentes siguiendo estándares únicos de calidad y desagregación.
- b) **Módulos analíticos orientados a alerta temprana.** Ampliar el dashboard existente con visualizaciones georreferenciadas y series históricas que combinen variables de género, etnia, lengua y periodo electoral, generando alertas automáticas sobre picos de riesgo —especialmente durante la campaña de 2026— y facilitando la priorización de medidas de protección.
- c) **Fortalecimiento de capacidades para uso efectivo de los datos.** Desarrollar programas de formación dirigidos a la SGSD-PCM, oficinas regionales de diálogo y otras contrapartes, centrados en interpretación de tendencias, elaboración de planes de respuesta diferenciados y monitoreo participativo con organizaciones indígenas y de mujeres.

Esta estrategia hará que la información existente se traduzca en intervenciones preventivas oportunas, reforzando la protección efectiva de defensoras y defensores de derechos humanos en un contexto político cada vez más volátil.

6. Promover un mecanismo de articulación preventiva entre actores de derechos humanos y protección en zonas de alta conflictividad. La evaluación identificó que, en contextos de alta conflictividad territorial, la coordinación ágil entre agencias del sistema ONU, autoridades regionales y organizaciones de la sociedad civil fue crucial para garantizar el acceso seguro y la continuidad de medidas de protección, especialmente para personas defensoras de derechos humanos. Sin embargo, la alta rotación política y los cambios en la política de seguridad limitaron la efectividad y sostenibilidad de estas acciones. Se recomienda que OACNUDH explore la viabilidad de impulsar un espacio de articulación periódica, con enfoque preventivo y de protección, que permita anticipar y responder a contextos de riesgo. Esto podría incluir:

- a) Foros de coordinación trimestrales entre OACNUDH, PNUD, el Mecanismo Intersectorial, agencias de Naciones Unidas relevantes y gobiernos regionales, para intercambiar análisis de contexto, coordinar acciones preventivas y garantizar la continuidad de las medidas de protección.
- b) Desarrollo de un plan de contingencia interinstitucional, que detalle roles, canales de comunicación y procedimientos operativos en caso de crisis o cambios abruptos de contexto político, con énfasis en la protección de personas defensoras y la continuidad del acceso territorial.

Aunque no se registró la existencia de mecanismos humanitarios formales con el CICR u otras agencias, esta recomendación busca fortalecer las capacidades de prevención y respuesta del Estado y sus aliados, abriendo la puerta a una eventual cooperación técnica futura con actores humanitarios, en función de mandatos y contextos.

RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

7. Formalizar la sustentación presupuestaria y normativa de los productos clave, incluyendo los vinculados a derechos humanos. Para garantizar la sostenibilidad y apropiación institucional de los principales productos generados por el proyecto, se recomienda gestionar en el corto plazo la emisión de instrumentos normativos —como Decretos Supremos o Resoluciones Ministeriales— que integren oficialmente la Plataforma Digital de Gestión de Conflictos Sociales, el curso MOOC de la ENAP y la Guía para la sostenibilidad de las Oficinas de Diálogo en los planes operativos del PCM y de la ENAP. Esta incorporación facilitará la asignación de líneas presupuestarias dedicadas a su mantenimiento, actualización y replicabilidad, reduciendo su dependencia de financiamiento externo.
8. De manera complementaria, y en el marco del trabajo liderado por OACNUDH, se recomienda: Impulsar la inclusión del Mecanismo Intersectorial para la Protección de Personas Defensoras de Derechos Humanos en un programa presupuestal propio o vinculado al marco funcional del MINJUSDH, con objetivos, metas físicas e indicadores, asegurando su funcionamiento operativo en regiones y fortaleciendo su articulación territorial. Promover garantías institucionales de sostenibilidad técnica e independencia del Ministerio Público, asegurando que los avances logrados en el fortalecimiento de la EFICAVIP y en la mejora de capacidades para la investigación de violaciones a derechos humanos se integren formalmente en los planes estratégicos y formativos de la Fiscalía, con recursos identificados en el presupuesto público. Establecer mecanismos de seguimiento técnico y presupuestario para asegurar que los logros del proyecto en materia de justicia, protección y diálogo sean reflejados en las políticas nacionales y sectoriales de derechos humanos, seguridad democrática y gestión de conflictos.
9. Fortalecer la gobernanza multiactor a través del aprovechamiento estratégico de estructuras ya existentes. En lugar de generar nuevas instancias —lo que podría implicar mayor burocracia y dispersión de esfuerzos—, se propone articular y consolidar los foros y mecanismos de coordinación actualmente en funcionamiento, como las Mesas Regionales de Diálogo de la PCM y las Mesas Regionales de Defensores de Derechos Humanos. La recomendación reformulada incluye cuatro acciones:
 1. **Mapeo y racionalización de espacios**
 - . Recomendar a la Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD-PCM), en coordinación con los sectores y actores relevantes, identificar y realizar un inventario de las mesas y comités vinculados a la prevención de conflictos, la protección de derechos humanos y el diálogo intercultural. El proceso debe permitir identificar duplicidades, vacíos temáticos y oportunidades de articulación y sinergia
 - . Se sugiere recomendar un plazo de tres meses para la elaboración de este inventario y la presentación de recomendaciones orientadas a optimizar la coordinación interinstitucional.
 -
 2. **Núcleo de coordinación interagencial**
 - Se recomienda que la **Secretaría de Gestión Social y Diálogo (SGSD) de la PCM valore la creación de un nodo técnico-político de enlace**, de carácter ligero, que facilite la articulación entre los niveles nacional y regional en materia de prevención y gestión de conflictos. Este nodo podría estar conformado por la propia PCM y

representantes rotativos de gobiernos regionales, convocando a otros actores estatales o sociales cuando el contexto lo requiera.

- El **rol de las agencias de Naciones Unidas (PNUD, OACNUDH, DPPA)** sería exclusivamente de **acompañamiento técnico y facilitación**, aportando metodologías, experiencias comparadas y herramientas internacionales, siempre a solicitud del Estado peruano. De este modo se respeta el principio de soberanía nacional y se asegura que la institucionalización del mecanismo corresponda al mandato y la rectoría de la PCM.

3. **Módulo intercultural y de género transversal**

- . Impulsar la participación efectiva de lideresas indígenas, organizaciones de mujeres y representantes de pueblos originarios en las mesas de diálogo ya existentes, mediante la promoción de cupos reservados, criterios de rotación equitativa y mecanismos que garanticen su representatividad. Asimismo, se recomienda promover la adopción de un protocolo intercultural unificado —que incluya el uso de lenguas originarias, metodologías culturalmente pertinentes y salvaguardas adecuadas— aplicable a todas las reuniones y procesos de seguimiento

4. **Sistema unificado de seguimiento y alerta temprana**

- Integrar los compromisos interinstitucionales surgidos en cada mesa a un único tablero digital (hosteado por PCM) que registre avance, responsabilidades y plazos.
- Generar alertas automáticas cuando se detecten retrasos o riesgos de incumplimiento, facilitando la respuesta coordinada de las agencias y los gobiernos subnacionales. Se recomienda integrar en una única plataforma digital —gestionada por la PCM— los compromisos interinstitucionales asumidos en las distintas mesas de diálogo, asegurando el registro transparente de avances, responsables y plazos. Esta herramienta debe incluir funciones de monitoreo automatizado, como alertas tempranas ante retrasos o riesgos de incumplimiento, para facilitar respuestas coordinadas entre agencias del Estado y gobiernos subnacionales.
- Asimismo, se recomienda que esta plataforma incorpore mecanismos que visibilicen la participación de lideresas indígenas, organizaciones de mujeres y representantes de pueblos originarios, permitiendo dar seguimiento a su presencia en los espacios de diálogo y al cumplimiento de acuerdos vinculados a sus demandas. Esto debe complementarse con la adopción de protocolos interculturales que garanticen procesos inclusivos, culturalmente pertinentes y con enfoque de derecho
-

Con esta estrategia se reducen la sobrecarga y la fragmentación, se aprovechan los mecanismos vigentes y se garantiza una gobernanza multiactor más ágil, inclusiva y coherente, sin añadir estructuras paralelas que compitan por recursos y atención.

RECOMENDACIONES OPERATIVAS

- a. Para fortalecer el enfoque intercultural en la implementación del proyecto, se propone establecer un circuito de validación ágil y participativo, co-diseñado con el acompañamiento técnico del Ministerio de Cultura (MINCUL). Esta modalidad

aprovecharía recursos existentes, marcos normativos vigentes y capacidades locales, evitando cargas administrativas innecesarias. El objetivo es asegurar procesos culturalmente pertinentes, sin afectar la viabilidad financiera ni operativa de las intervenciones **Talleres de co-diseño intercultural itinerantes**. Organizados por cada gobierno regional en colaboración con la Dirección Desconcentrada de Cultura y el equipo del proyecto. Reúnen a lideresas y líderes indígenas, traductores comunitarios y personal técnico en sesiones de 1–2 días para revisar convocatorias, materiales y protocolos antes de su difusión. Incorporan metodologías de prototipado rápido y votación consensuada para asegurar pertinencia lingüística y cultural.

- b. **Bolsa de facilitadores interculturales del MINCUL.** Listado rotativo de intérpretes y especialistas locales (quechua, aimara, asháninka, kukama, entre otros) disponible “a demanda” para acompañar los talleres y verificar traducciones. Su contratación se financia con una partida específica de los grants o mediante convenios marco con el MINCUL, reduciendo costos administrativos.
 - c. **Ruta express de validación documental.** Entregables digitales (videos, manuales, guías) se someten a una revisión de pares en línea —máximo 5 días hábiles— por dos personas designadas: una del MINCUL y otra representante indígena del ámbito territorial. Los comentarios se integran mediante un formato estandarizado que deja trazabilidad y alimenta un repositorio de versiones.
 - d. **Monitoreo participativo y retroalimentación continua.** Se añaden preguntas sobre adecuación cultural y claridad lingüística a las encuestas de satisfacción de cada actividad. Resultados semestrales se discuten en las Mesas Regionales de Diálogo para ajustar procesos de forma iterativa.
- 10.** Desplegar un sistema de retroalimentación rápida con alertas tempranas. Basándose en la experiencia del monitoreo comunitario y el enfoque “Acción Sin Daño”, activar en el próximo trimestre un Canal Digital de Feedback —vía WhatsApp y encuestas SMS— gestionado por los puntos focales de OCR-PNUD-DPPA. Este mecanismo permitirá recoger percepciones de usuarios y contrapartes en tiempo real sobre riesgos emergentes y disfunciones operativas, facilitando ajustes inmediatos en metodologías y prácticas de campo sin esperar los reportes semestrales.

OTRAS RECOMENDACIONES.

- 11.** Incorporar desde el diseño un módulo de Análisis de Contexto Dinámico. Para anticipar cambios políticos y sociales que puedan afectar la ejecución, futuros proyectos deben incluir un componente formalizado de “Análisis Continuo del Contexto y Conflicto” con indicadores vinculados a divisores y conectores sociales. Este módulo debería contar con recursos dedicados para levantamientos de línea base periódicos y puntos focales permanentes de monitoreo, tal como demostró ser eficaz el enfoque “Acción Sin Daño” en Rimanakuy para ajustar la intensidad de las intervenciones y prevenir efectos adversos.
- 12.** Diseñar esquemas de financiamiento de proximidad con flexibilidad administrativa. La experiencia de los “*low-value grants*” mostró que montos modestos y procesos simplificados catalizan la apropiación local sin la burocracia de grandes subvenciones. En futuros proyectos, prever un porcentaje del presupuesto (ej. 10–15 %) para micro-subvenciones gestionadas directamente por OSC y lideresas, con procedimientos de aprobación acotados en plazos (p. ej.

< 15 días), permitirá responder con agilidad a necesidades emergentes y fortalecer redes de alerta temprana.

- 13.** Integrar requisitos de co-creación intercultural y de género en los TDR. Para superar las brechas de adaptación lingüística y cultural observadas en Rimanakuy, los Términos de Referencia (TDR) de nuevos proyectos deben exigir la co-creación de materiales y metodologías con representantes de pueblos originarios y grupos de mujeres. Esto incluye:

- a. Talleres participativos de validación de contenidos en lenguas locales antes del pilotaje.
- b. Protocolos claros para asegurar que al menos un 30 % de los equipos técnicos sean profesionales indígenas o especialistas en interculturalidad.

Estas medidas garantizarán una verdadera inclusión y pertinencia cultural desde el arranque del proyecto.

- 14.** Relacionada con la teoría de cambio: Para asegurar la expansión territorial y el efecto transformador a largo plazo del modelo considerado con el proyecto, se recomienda incorporar desde el diseño una estrategia de escalabilidad gradual, con metas claras de cobertura regional y comunitaria, que permita proyectar la instalación progresiva de nuevas oficinas de diálogo, espacios de concertación y redes de protección de derechos en otras zonas con alta conflictividad social. Esta ampliación debe acompañarse de la asignación de recursos específicos en fases posteriores del ciclo de proyecto, así como de alianzas con otras iniciativas complementarias del sistema ONU o de cooperación bilateral, de modo que se multipliquen los efectos de los modelos validados. Asimismo, es crucial evitar una presentación fragmentada del impacto, articulando una visión holística del ecosistema institucional fortalecido, que incluya los aportes de OACNUDH, el Ministerio Público y actores de sociedad civil. Por otro lado, para salvaguardar la sostenibilidad institucional de los productos clave del proyecto —como el MOOC, la Plataforma Digital de Gestión de Conflictos y la Guía Metodológica—, se recomienda formalizar su incorporación en la estructura estatal mediante instrumentos normativos de obligatorio cumplimiento, tales como decretos supremos, resoluciones ministeriales u ordenanzas regionales. Esta formalización debe ir acompañada de la inclusión de líneas presupuestarias específicas en los planes operativos institucionales de la PCM, ENAP y gobiernos subnacionales, asegurando así su mantenimiento técnico y operativo más allá de los cambios de gobierno. Complementariamente, se sugiere integrar un módulo de análisis de contexto dinámico dentro de la Teoría del Cambio, dotado de recursos y protocolos de adaptación rápida ante coyunturas adversas, como la alta rotación de autoridades o retrocesos institucionales. Este módulo debe contar con un canal digital de retroalimentación continua, que permita detectar desviaciones programáticas y activar medidas correctivas oportunas, superando la dependencia de reportes semestrales y reduciendo los costos operativos derivados de respuestas reactivas.

14. LECCIONES APRENDIDAS.

Pertinencia

- **Co-creación intercultural para garantizar pertinencia:** La ausencia de materiales en quechua y la discriminación hacia mujeres indígenas mostró brechas de interculturalidad. Se aprendió la importancia de crear **comités regionales de validación cultural** que co-diseñen contenidos en lenguas locales y ajustados a cosmovisiones, antes del pilotaje y con supervisión continua.

Eficacia

- **Análisis continuo del conflicto como base adaptativa:** Incorporar, además de la matriz de riesgos semestral, un sistema de monitoreo dinámico con insumos territoriales periódicos y un tablero vivo de seguimiento, permite anticipar desviaciones y ajustar las intervenciones en tiempo real, reduciendo riesgos de polarización.
- **Micro-subsucciones ágiles para el empoderamiento local:** Los *low-value grants* demostraron que **pequeños fondos con procesos rápidos** catalizan apropiación comunitaria y fortalecen redes de alerta temprana. La lección es reservar entre 10–15 % del presupuesto para subsucciones ágiles gestionadas por OSC, con aprobaciones en menos de 15 días.
- **Formación digital con soporte presencial mitigando la brecha:** El MOOC institucionalizó competencias, pero la brecha digital limitó participación femenina. Se aprendió que la formación virtual debe **complementarse con apoyos presenciales y acceso a equipos/datos móviles** para garantizar equidad de género y cobertura.

Eficiencia

- **Coordinación interinstitucional simplificada:** A pesar de avances en coherencia, la coexistencia de distintos procedimientos ONU-Estado generó cuellos de botella. La lección es acordar desde el diseño **protocolos únicos de validación y flujos de trabajo mínimos compartidos**, como un “acuerdo marco” del SNU, que agilice procesos y reduzca duplicidades.

Sostenibilidad

- **Institucionalización descentralizada de oficinas de diálogo:** La creación y reglamentación de oficinas en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho permitió incluirlas en los presupuestos regionales 2024. La lección es que deben incorporarse **instrumentos normativos (decretos, ordenanzas) y líneas presupuestarias específicas** desde el inicio, para garantizar continuidad más allá de los ciclos políticos.

Coherencia

- **Matriz de evaluación transversal como condición de calidad:** Condicionar desembolsos a la evidencia de inclusión de género e interculturalidad incentivó la sistematización de datos clave. La lección es replicar este mecanismo en futuros proyectos, asegurando que los ejes transversales no queden como intenciones sino como **criterios de cumplimiento contractual**.

Sensibilidad al conflicto

- **Análisis continuo del conflicto** (también vinculado a eficacia): La actualización permanente de riesgos permitió reducir efectos adversos. La lección es institucionalizar un **sistema vivo de monitoreo de riesgo y retroalimentación** que garantice intervenciones sensibles al conflicto.

Siete buenas prácticas replicables identificadas en la ejecución del proyecto.

Buena práctica	Qué la hace valiosa	Clave para replicarla
1 Arquitectura descentralizada de oficinas de diálogo (creación o fortalecimiento de unidades regionales en Apurímac, Puno, Loreto y Ayacucho)	Provee presencia estatal cercana, con mandatos y protocolos claros que agilizan la prevención y gestión de conflictos; reduce la dependencia del nivel central.	• Diagnóstico rápido de vacíos institucionales • Normas regionales que aseguren presupuesto propio • Manuales de funciones transferibles a otros territorios
2 Análisis continuo del conflicto con la metodología “Acción Sin Daño”	Actualiza en tiempo real “divisores” y “conectores”, permitiendo ajustar intensidad y modalidad de las intervenciones y evitar polarización.	• Tablero de riesgo vivo alimentado por actores locales • Revisión quincenal de indicadores • Capacitación breve a equipos territoriales
3 Micro-subvenciones ágiles a OSC locales (10-15 % del presupuesto, aprobación < 15 días)	Catalizan apropiación comunitaria, activan redes de alerta temprana y mantienen operaciones aun en crisis; 50 % se destinó a iniciativas de mujeres.	• Procesos simplificados de selección • Acompañamiento técnico ligero • Fondo rotatorio que se repone con contrapartidas locales
4 Formación híbrida: MOOC institucionalizado + tutorías presenciales	Más de 2 500 personas capacitadas; combina alcance masivo y acompañamiento local, superando brechas de conectividad y género.	• Alojamiento del curso en plataforma pública (ENAP) • Centros comunitarios con datos móviles • Tutorías de pares para reforzar contenidos
5 Plataforma digital y observatorio para seguimiento y alertas	Integra en un solo sistema datos de compromisos, tendencias de conflicto y dashboards públicos; facilita transparencia y decisiones basadas en evidencia.	• API abierta para gobiernos regionales • Enlace con Defensoría del Pueblo para verificación de acuerdos • Manual de gobernanza de datos compartido con la PCM

6 Fortalecimiento especializado del Ministerio Público en investigaciones de DDHH	Integró estándares internacionales (Protocolo de Estambul, metodologías forenses de IFEG–IRCT) en la labor del Ministerio Público, logrando la formalización de 26 casos de graves violaciones de derechos humanos en protestas de 2022–2023. Mejoró la calidad de la evidencia forense (balística, audiovisual, medicina legal) y aumentó la confianza de las víctimas en el sistema de justicia.	• Asegurar cooperación internacional con experticia técnica y una relación de confianza con las fiscalías nacionales. • Vincular la formación especializada a casos concretos de alto impacto garantiza apropiación institucional y resultados visibles en acceso a la justicia.
7 Acompañamiento integral a asociaciones de víctimas	Combinó asesoría legal especializada con apoyo psicosocial e intercultural en Ayacucho, Puno y Apurímac. Permitió que las asociaciones de víctimas fortalecieran su organización, incidieran ante autoridades y establecieran puentes de confianza con fiscales y operadores de justicia. Este enfoque holístico atendió tanto las necesidades jurídicas como emocionales, evitando la revictimización.	• Garantizar financiamiento flexible a organizaciones de víctimas, con énfasis en acompañamiento psicosocial y articulación con el sistema de justicia. • La clave es integrar la defensa legal con el cuidado comunitario, fortaleciendo el liderazgo local y la resiliencia colectiva.

15. ANEXOS.

- ANEXO I. RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS Y GRUPOS FOCALES.
- ANEXO II. MATRIZ DE EVALUACIÓN.
- ANEXO III. DOCUMENTOS CONSULTADOS.
- ANEXO IV. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.