

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado**



Análisis del aporte del proyecto de Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras de la Asociación Mama Quilla como parte del Programa de Reparaciones Colectivas para la reconstrucción del capital social y económico-productivo de comunidades afectadas por la violencia

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de Desarrollo que presenta:

Astrid Stefani Arbildo Luna

Asesor:

Mg. Javier Alejandro Pineda Medina

Lima, 2025


Informe de Similitud

Yo, Javier Alejandro Pineda Medina, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada(o) Análisis del aporte del proyecto de Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras de la Asociación Mama Quilla como parte del Programa de Reparaciones Colectivas para la reconstrucción del capital social y económico-productivo de comunidades afectadas por la violencia, de la autora Astrid Stefani Arbildo Luna, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/06/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 7 de julio de 2025.

Apellidos y nombres del asesor: Pineda Medina, Javier Alejandro	
DNI: 29654086	Firma
ORCID: 0000-0002-7060-1384	

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza el impacto del proyecto "Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras de la organización Mama Quilla" en la reconstrucción del capital social y económico-productivo de sus integrantes. Implementado como parte del Programa de Reparaciones Colectivas del Plan Integral de Reparaciones (PIR), el proyecto se dirigió a mujeres desplazadas internas no retornantes de Huaycán, un área impactada por la violencia del conflicto armado interno en Perú (1980-2000).

Mediante una metodología cualitativa basada en entrevistas, observación directa y análisis documental, se evaluó cómo el desarrollo de capacidades, la generación de oportunidades económicas y la participación comunitaria contribuyeron al fortalecimiento de la asociación. Los hallazgos reflejan mejoras parciales en habilidades técnicas, cohesión social y acceso a fuentes de ingreso.

Se enfatiza la necesidad de enfoques integrales que articulen el empoderamiento económico y social en contextos postconflicto, fomentando la resiliencia y la justicia transicional en comunidades afectadas. La investigación concluye con recomendaciones para optimizar la implementación de iniciativas similares, resaltando la importancia de vincular la perspectiva de desarrollo con el propósito reparador de los proyectos.

ABSTRACT

This research examines the impact of the "Capacity Building for Women Weavers of the Mama Quilla Organization" project on the reconstruction of its members' social and economic capital. Implemented as part of the Collective Reparations Program within the Comprehensive Reparations Plan (PIR), the project targeted internally displaced women resettled in Huaycán, a community profoundly affected by the violence of Peru's internal armed conflict (1980-2000).

Using a qualitative methodology that included interviews, direct observation, and document analysis, the study assessed how capacity building, economic opportunities, and community participation contributed to the association's strengthening. Findings indicate partial improvements in technical skills, social cohesion, and income generation.

The study underscores the necessity of comprehensive approaches that integrate economic and social empowerment in post-conflict contexts, fostering resilience and transitional justice in affected communities. It concludes with recommendations to enhance the implementation of similar initiatives, highlighting the importance of linking development perspectives with the reparative goals of such projects.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	2
Abstract.....	3
Agradecimientos.....	6
Dedicatoria.....	7
Introducción.....	9
Capítulo I.....	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Justificación.....	17
1.3. Objetivos.....	18
Capítulo II.....	20
Marco teórico referencial.....	20
2.1. Diagnóstico situacional: características geográficas y socioeconómicas de la zona.....	20
2.2. Ley o marco normativo internacional.....	29
2.3. Ley o marco normativo nacional.....	34
2.4. Investigaciones relacionadas.....	38
2.5. Enfoques de desarrollo.....	39
2.6. Conceptos claves.....	44
Capítulo III.....	48
Diseño metodológico de la investigación.....	48
3.1. Enfoque metodológico.....	48
3.2. Variables e indicadores.....	51
Capítulo IV.....	57
Presentación, análisis e interpretación de los resultados.....	57
4.1. Aporte del desarrollo de capacidades de la asociación mama quilla... ..	59
4.2. Acciones que se han desarrollado a través del proyecto para la generación de oportunidades económicas de la asociación mama quilla.....	71
4.3. La participación comunitaria en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto.....	78
Capítulo V.....	91
Conclusiones y recomendaciones.....	91
5.1. Conclusiones.....	91
5.1.1. Aporte del desarrollo de capacidades de la asociación mama quilla. ..	91
5.1.2. Acciones que se han desarrollado a través del proyecto para la generación de oportunidades económicas de la asociación mama quilla.....	93
5.1.3. La participación comunitaria en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto.....	95
5.2. Recomendaciones.....	97
5.2.1. Aporte del desarrollo de capacidades de la asociación mama quilla. ..	97
5.2.2. Acciones que se han desarrollado a través del proyecto para la generación de oportunidades económicas de la asociación mama quilla.....	98
5.2.3. La participación comunitaria en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto.....	100

Capitulo VI	102
6.1. Plan para integrar la perspectiva de desarrollo en los proyectos de la modalidad de recuperación y reconstrucción de infraestructura económico-productiva y de comercio, y el desarrollo de capacidades humanas y acceso a oportunidades económicas del programa de reparaciones colectivas (2025 - 2026).....	102
Referencias bibliográficas	109
Anexos.....	114



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Asociación Mama Quilla por su generosidad al compartir sus experiencias y por su apertura para permitir la realización de esta tesis. Su compromiso y labor incansable son testimonio de la necesidad urgente y continua de memoria y reparación para todas las personas afectadas durante el conflicto armado interno en nuestro país.

DEDICATORIA

A todas las personas detenidas, desaparecidas y fallecidas durante el conflicto armado interno en nuestro país. A las familias y personas que aún buscan.

A todas y todos quienes mantienen viva la esperanza de que la paz y la justicia sean compromisos tangibles. No permitamos que la paz sea sinónimo de olvido o de silencio. Incluso en las circunstancias más desafiantes, nunca dejemos de creer y de apostar por la humanidad, la búsqueda de la verdad y la posibilidad de un futuro más justo.

A Lucianna, Aixa y Renata, mis sobrinas, a quienes siempre tengo presentes.

A mi padre, quien me alcanzó los primeros libros que leí cuando era niña y me enseñó a vivir éticamente.

A David, por su compañía, reflexiones y diálogos que me han permitido acercarme a este tema con nuevas perspectivas.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CANI:	Conflicto armado no internacional
CAI:	Conflicto armado interno
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CMAN:	Comisión Multisectorial de Alto Nivel
CVR:	Comisión de la Verdad y Reconciliación
DIH:	Derecho Internacional Humanitario
ECPR:	Encuesta de Caracterización de la Población Retornante
ESSALUD:	Seguro Social de Salud
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MIMP:	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
PIR:	Plan Integral de Reparaciones
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRC:	Programa de Reparaciones Colectivas
RUV:	Registro Único de Víctimas
SIS:	Seguro Integral de Salud

INTRODUCCIÓN

La presente investigación analiza el impacto del proyecto "Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras de la organización Mama Quilla" en la reconstrucción del capital social y económico-productivo de sus integrantes. Este proyecto, desarrollado en el marco del Programa de Reparaciones Colectivas (PRC) del Plan Integral de Reparaciones (PIR), estuvo dirigido a mujeres desplazadas internas no retornantes asentadas en Huaycán, Lima, quienes sufrieron los efectos del conflicto armado interno en Perú (1980-2000). Su objetivo principal fue fortalecer las capacidades productivas de estas mujeres a través de capacitaciones en tejido, finanzas y habilidades socioemocionales que les permitan emprender negocios exitosos.

La Gerencia Social brinda una perspectiva multidisciplinaria que permite tener mirada holística del desarrollo. Al mismo tiempo, es útil para verificar las dinámicas e intersecciones del trabajo articulado entre diversos actores para la creación de valor público. En ese marco, esta investigación analiza cómo la implementación de un proyecto vinculado a políticas de reparación colectiva puede generar oportunidades y fortalecer capacidades de actores tradicionalmente excluidos como las mujeres desplazadas. Además, pone el foco en la participación de diversos actores en distintos niveles de gobierno para lograr este fin.

En suma, los hallazgos de esta investigación permiten evaluar el impacto del proyecto en la vida de las participantes e identificar oportunidades de mejora para proyectos similares. En esa línea, se identificaron algunos avances en el desarrollo de habilidades técnicas y la generación de ingresos de la Asociación Mama Quilla, así como, el desarrollo de cierta agencia por parte de sus integrantes. Sin embargo, persisten desafíos significativos vinculados a la sostenibilidad de estos proyectos y la forma en que participan las comunidades beneficiadas por los mismos.

Esta investigación ha sido posible gracias a la colaboración de diversas personas e instituciones. En especial, a la Asociación Mama Quilla y la

valiosa la orientación del asesor de esta tesis, el Mg. Javier Alejandro Pineda Medina.

Como se ha menciona en los párrafos precedentes, esta investigación busca aportar al diseño e implementación de proyectos del PRC. En ese marco, se propone la integración de los objetivos reparadores del Estado con los del desarrollo sostenible. Asimismo, se quiere contribuir a las políticas de reparación colectiva, promoviendo enfoques que garanticen una participación plena y respondan a las necesidades de las comunidades beneficiadas por estos proyectos.

Respecto de la metodología, la investigación adopta enfoque cualitativo con un diseño de estudio de caso. En ese sentido, para su desarrollo, se realizaron entrevistas semiestructuradas, se utilizaron guías de observación directa y se analizaron documentos relacionados con la implementación del proyecto. La unidad de análisis es la Asociación Mama Quilla, integrada por mujeres desplazadas entre 1980 y 2000, a consecuencia del conflicto armado interno.

A la luz de lo anterior, esta investigación resulta relevante pues, como una intervención estatal dentro de las reparaciones colectivas, posibilita analizar un modelo y la efectividad de las políticas públicas en contextos posconflicto.

La tesis cuenta con seis capítulos. El primer capítulo se ocupa del contexto, de la problemática, de los objetivos de la investigación y de su justificación, resaltando la importancia de analizar este proyecto. El segundo capítulo contiene un marco teórico y referencial, que incluye los antecedentes históricos, el diagnóstico situacional y el marco normativo nacional e internacional que sostienen la implementación del proyecto como parte del PRC. En el tercer capítulo se encuentra el diseño metodológico, las técnicas de recolección de datos, las variables y los indicadores.

En el cuarto capítulo se comparten los resultados obtenidos por el proyecto, enfatizando sus aportes al desarrollo de capacidades, la generación de oportunidades económicas y la participación comunitaria. En el quinto capítulo se presentan los hallazgos de la investigación, que serán el sustento para la propuesta de mejora que se encuentra detallada en el sexto capítulo.



CAPÍTULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El conflicto armado interno¹ (CAI) que ocurrió entre 1980 y 2000 en Perú, tuvo graves consecuencias económicas, políticas y sociales. Según el Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (2003) se registraron graves violaciones de derechos humanos, especialmente dirigidas hacia la población rural de las regiones andinas, en particular Ayacucho y parte de Apurímac y Huancavelica, representando el 42,5 % del total de víctimas a nivel nacional (CVR, 2003, p. 15). Las razones de esta concentración de casos no solo responderían a que fueron el epicentro del conflicto, sino también a factores estructurales como la pobreza, la exclusión social y el aislamiento geográfico.

El CAI tuvo graves repercusiones en el capital humano de las comunidades rurales, los bienes agrícolas, las tierras y sus instituciones productivas sobre todo en Ayacucho, Junín, Huánuco, Huancavelica, Apurímac y San Martín, que en total concentran el 85 % de las muertes a nivel nacional (CVR, 2003, p. 315-316). Se estima que las pérdidas económicas ascienden a un promedio de 17,922 soles por familia campesina (CVR, 2003, p. 310). La presencia de los actores armados² en varias zonas del país, los constantes enfrentamientos e incursiones militares tuvieron como consecuencia una disminución en la productividad de las comunidades y dieron lugar a cambios en el sistema de distribución e intercambio de la producción. Asimismo, la exacción de bienes por parte de los actores armados, el desplazamiento interno y la disminución de la inversión en el campo tuvo como consecuencia el empobrecimiento de las comunidades rurales del país.

¹ Los conflictos armados internos, también conocidos como conflictos armados no internacionales, son definidos por el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) como "enfrentamientos armados prolongados que se producen entre las fuerzas armadas de un gobierno y uno o más grupos armados, o entre estos grupos, dentro del territorio de un Estado".

² Entiéndase actor armado (estatal o no estatal) a las fuerzas armadas y a un grupo armado con un estructura organizativa suficientemente definida y capacidad de llevar a cabo operaciones militares sostenidas y concertadas que participan de un conflicto armado (interno o internacional).

De acuerdo con los Principios Rectores de los Desplazamientos Internos³ de la Organización de las Naciones Unidas (ONU):

Se entiende por desplazados internos las personas o grupos de personas que se han visto forzadas u obligadas a escapar o huir de su hogar o de su lugar de residencia habitual, en particular como resultado o para evitar los efectos de un conflicto armado, de situaciones de violencia generalizada, de violaciones de los derechos humanos o de catástrofes naturales o provocadas por el ser humano, y que no han cruzado una frontera estatal internacionalmente reconocida. (1998, p. 5)

En el Perú, el desplazamiento interno debido al CAI, inició alrededor de 1981, convirtiéndose en un fenómeno masivo a partir de 1983, y debido a su naturaleza, es complicado calcular con precisión la cantidad real de personas afectadas.

Según el Informe final de la CVR (2003), aproximadamente 600 mil personas fueron desplazadas debido al CAI. Hasta 2012, se habían registrado 45 mil solicitudes de familias en el Registro Nacional de Desplazados Internos (MIMP, 2012, p. 7). Las personas que se veían obligadas a abandonar sus comunidades a consecuencia del conflicto elegían asentarse en ciudades intermedias, es decir, capitales de provincia o región, así como grandes ciudades como Lima. Según el INEI (1998), en su Encuesta de Caracterización de la Población Retornante (ECPR), el proceso de desplazamiento de la población que inició en 1981 alcanzó su punto máximo entre 1983 y 1984. La ECRP, señala que el 45,4 % de la población retornante entrevistada indicó que abandonaron sus centros poblados de origen entre 1981 y 1985, mientras que entre 1986 y 1990, fue el 39,5 %. A partir de 1992, estas cifras se redujeron (INEI, 1998).

3 Los Principios Rectores de los Desplazamientos Internos se encuentran en la Resolución 46/182 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, adoptada el 19 de diciembre de 1991.

Durante el período de 1981 a 1985, el mayor volumen de desplazamientos se registró en Ayacucho con el 60,4% y Huancavelica con 39,1%. Por otro lado, entre 1986 y 1990, este proceso se intensificó en Apurímac, donde el 68,6% de la población retornante abandonó sus centros poblados de origen (INEI, 1998).

Según el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2012), los principales lugares de reasentamiento fueron Ayacucho con 34,2%, Lima 16,4%, Huánuco con 13,4 %, Junín con 11,2 % y Puno con 8%, mientras que Ica con 7,2% fue un destino importante para desplazados de Ayacucho (p.13).

Se identificaron como principales causas de desplazamiento y, por ende, de la descapitalización del capital humano rural, la violencia generalizada que afectó los ámbitos de vida personal y familiar, la muerte o desaparición de familiares, y la persecución y amenazas dirigidas hacia sus familias (MIMP, 2012, p. 12).

La comunidad autogestionaria de Huaycán, además de ser uno de los lugares de Lima Este, considerado epicentro de la violencia, en efecto según la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (2003):

El cono este de Lima Metropolitana fue el principal escenario de la violencia política en la capital. En primer lugar, por las consideraciones estratégicas en el ámbito urbano que identificó el PCP-SL en el marco de su denominado «equilibrio estratégico», entre las que destacaban el hecho de ser una zona donde se localizaban sectores obreros con larga tradición organizativa, un considerable número de asentamientos humanos de reciente creación y una vía importante de abastecimiento para la ciudad. En segundo lugar, porque dada la importancia de la presencia subversiva en esta zona de Lima, la política contrasubversiva llevada a cabo desde 1988 la consideró como prioritaria para sus objetivos. (p. 417)

Además, Huaycán también fue uno de los sitios elegidos en Lima, donde se asentaron cientos de migrantes y desplazados internos. El 52 % de los jefes de familia asentados en Huaycán no eran limeños según el censo de 1985 que hicieron los propios pobladores y que aparece citado en el Informe de la CVR (CVR, 2003). El caso de Huaycán resulta paradigmático porque fue uno de los escenarios de la violencia en Lima. Asimismo, su creación data de 1984 y fue impulsada por el alcalde de aquel periodo, Alfonso Barrantes con la intención de mejorar las condiciones de poblamiento de esta área de Lima.

Tras el fin del período de CAI, que se extendió entre 1980 y 2000, y con el fin del gobierno de Alberto Fujimori, el país inició un proceso de transición hacia la democracia. Uno de los principales hitos de esta etapa fue la creación de la CVR, promovida por el gobierno de transición de Valentín Paniagua. La comisión, bajo el mandato del presidente Alejandro Toledo, concluyó su trabajo con la entrega de su informe final, que detalló las múltiples violaciones a los derechos humanos ocurridas durante el conflicto.

Posterior a este hito, el Estado peruano, en concordancia con sus obligaciones y compromisos derivados de tratados internacionales, en el año 2005 inició las acciones de reparación, tanto individuales como colectivas, para las personas que sufrieron daños durante la época de la violencia. Lo que derivó en diversas medidas para reparar lesiones físicas o mentales, compensar pérdidas económicas y restaurar los derechos fundamentales que puedan haber sido afectados en circunstancias vinculadas a violaciones manifiestas de normas internacionales de derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario (DIH).

En ese contexto aparece el Plan Integral de Reparaciones, regulado por la Ley N° 28592 y su respectivo reglamento, que se configura como un instrumento normativo y técnico clave en la respuesta del Estado. Según esta Ley, este plan busca la reparación de las víctimas de la violencia ocurrida entre mayo de 1980 y noviembre de 2000, para lo cual coordina las acciones del Estado en los tres niveles de gobierno e implementa las conclusiones y recomendaciones del Informe Final de la CVR (Congreso de la República, 2005, p. 1).

El PIR contempla diversos programas de reparación, tanto individuales como colectivos. Según señala el Reglamento de la Ley del PIR, uno de estos programas es el Programa de Reparaciones Colectivas, cuyo propósito es apoyar la reconstrucción del capital social, institucional, material y económico-productivo de las comunidades y familias rurales y urbanas afectadas, considerándose como beneficiarios a grupos organizados de desplazados y comunidades específicas (Congreso de la República, 2006, p. 12).

En efecto, según los lineamientos generales del PRC, las poblaciones beneficiarias son comunidades campesinas, nativas y centros poblados afectados por la violencia, siempre y cuando, en estos lugares que se hayan producido violaciones individuales sistemáticas, arrasamiento, desplazamientos forzosos, debilitamiento de estructuras comunitarias, o pérdida de infraestructura familiar y colectiva. También son beneficiarias, asociaciones o grupos organizados de desplazados que, sin haber retornado a sus comunidades de origen, se han asentado en otros territorios (MINJUS, 2023, p. 7).

El caso objeto de estudio involucra a una asociación de mujeres desplazadas no retornantes asentadas en Huaycán. En 2015, se dio inicio a la implementación del proyecto de mejoramiento productivo y socioeconómico denominado "Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras de la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla". Este proyecto tuvo como objetivo contribuir a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de las integrantes de la asociación.

La financiación de este proyecto provino de los fondos asignados al PRC de la Comisión Multisectorial de Alto Nivel (CMAN) que se ubica funcionalmente en el Ministerio de Justicia, además de recursos proporcionados por la Municipalidad Distrital de Ate (Municipalidad distrital de Ate, 2016).

Por ello, con la finalidad de analizar cómo el proyecto Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla” ha contribuido a la reconstrucción del capital social y económico-productivo del grupo organizado de desplazados (GOD) “Mama Quilla”, esta investigación se enfoca en examinar las acciones implementadas en el marco del proyecto.

Estas acciones buscan fortalecer las capacidades locales, entendidas como los recursos, habilidades y conocimientos existentes dentro de la comunidad que pueden ser aprovechados para el desarrollo y gestión de proyectos. Además, se promueve la generación de oportunidades económicas, como los ingresos y empleos derivados del proyecto, y se destaca la importancia de la participación comunitaria en la toma de decisiones (Mansuri & Rao, 2013). El análisis de estos aspectos se realiza con el objetivo de tener una visión integral de la implementación del proyecto realizado en el marco del PRC para Mama Quilla, teniendo en cuenta las secuelas del CAI y los esfuerzos de reparación colectiva liderados por el Estado peruano en un escenario posconflicto.

Pregunta general

¿Cómo el proyecto Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla ha contribuido a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de las integrantes del grupo de desplazadas no retornantes Mama Quilla?

Preguntas Específicas

¿En qué medida el proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades de la asociación?

¿Qué acciones se han desarrollado a través del proyecto para la generación de oportunidades económicas?

¿En qué medida la participación comunitaria ha influido en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El análisis de los aportes del proyecto “Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama

Quilla”, tiene como objetivo comprender cómo las acciones implementadas pueden contribuir a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de un GOD debido al CAI que tuvo lugar entre 1980 y 2000 en Perú.

Las cifras de víctimas, desplazados y la persistente situación de pobreza en las comunidades rurales, incluso en la actualidad, reflejan la complejidad de los desafíos a los que se enfrentan aún en estos años. En las conclusiones del Informe Final de la CVR (2003) se señala que, “de la totalidad de víctimas reportadas, el 79 por ciento vivía en zonas rurales y el 56 por ciento se ocupaba en actividades agropecuarias” (p. 316).

Como se hace evidente, la generación de oportunidades económicas emerge como un componente crítico. Además, la participación comunitaria en la toma de decisiones se posiciona como un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y pertinencia de las soluciones propuestas.

El enfoque de Gerencia Social permite abordar estas problemáticas desde su multicausalidad con el objetivo de identificar, analizar y proponer soluciones considerando no solo aspectos económicos, sino también sociales y culturales.

Esta investigación se propone contribuir a la búsqueda de soluciones sostenibles y contextualmente pertinentes para mejorar la calidad de vida de las comunidades afectadas por el CAI. Para lo cual se toma en cuenta la efectividad de las intervenciones estatales para el desarrollo de capacidades, la generación de oportunidades económicas y la participación comunitaria para la reconstrucción del capital social y económico en situaciones postconflicto como es el caso de Mama Quilla.

1.3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer si el proyecto Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla ha contribuido a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de Mama Quilla,

analizando el desarrollo de capacidades, la generación de oportunidades económicas y la participación comunitaria para proponer medidas de mejora que fortalezcan su implementación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si el proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades para la producción textil.
- Identificar las acciones que se han desarrollado a través del proyecto para la generación de oportunidades económicas
- Conocer si la participación comunitaria ha influido en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA

Entre 1980 y 2000, como se ha mencionado anteriormente, el Perú vivió un conflicto armado interno que dejó profundas huellas humanas, sociales y económicas. Según la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (2003), aproximadamente 69,280 personas murieron o desaparecieron durante este período. La mayor parte de las víctimas vivían en áreas rurales, especialmente de la región sur central. Lo anterior, refleja la magnitud del sufrimiento y las secuelas que perduran hasta el presente, afectando a las comunidades en distintos aspectos de su vida social y económica.

Más de 600,000 personas se vieron obligadas a desplazarse a raíz del conflicto armado interno en el Perú, con las regiones de Ayacucho, Huancavelica y Apurímac registrando el mayor número de desplazados. Según el Anexo al Informe sobre los Derechos Humanos de las Personas Desplazadas Internamente en Perú, las principales causas de este desplazamiento fueron la violencia generada por el conflicto, la pobreza, las tensiones étnicas y las violaciones a los derechos humanos (UNHCHR, 1996, p. 15).

Sumado a lo anterior, en el Capítulo III sobre las Secuelas Económicas del Informe de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación se menciona que:

Las acciones de violencia llevadas a cabo por los grupos subversivos y las fuerzas del orden encargadas de la lucha contrasubversiva ocasionaron la pérdida de numerosas vidas humanas y otros efectos perjudiciales para la población, menguando la capacidad productiva de las familias de estas zonas y de enteras regiones. (2003, p. 302)

Como es evidente la violencia tuvo un impacto significativo en la economía local y regional, teniendo como resultado una disminución de la capacidad productiva en las zonas rurales, cuya actividad principal era la agropecuaria. La violencia provocó el desplazamiento de miles de peruanos que dejaron las zonas rurales en búsqueda de un lugar seguro y a causa de la escasez de recursos, algo que, sin duda, afectó notablemente la fuerza laboral y dejó descapitalizado el campo y generó rupturas en la cadena de producción. Esta situación no solo derivó en dificultades económicas para las familias afectadas, sino que también influyó en el desarrollo económico de las comunidades en su conjunto.

Las estimaciones de las pérdidas debido a daños sufridos por los bienes estatales y la población civil durante el conflicto armado interno en Perú hasta 1988, según el Estudio sobre "Violencia y Pacificación" de la Comisión Especial del Senado sobre Causas de la Violencia y Alternativas de Pacificación Nacional (1989) los costos económicos a nivel nacional alcanzaban aproximadamente la cifra de US\$ 9,184,584,648, lo que representaba el 66% del total de la deuda externa de ese año y el 45% del Producto Bruto Interno (PBI) del país (DESCO et al, 1989, p. 416). Esta investigación se centra en el análisis de un proyecto cuyo propósito final era contribuir a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de una asociación de mujeres desplazadas.

El proyecto "Fortalecimiento de Capacidades de Emprendimiento de las Mujeres Tejedoras de la Organización de Desplazados Internos no Retornantes de los Sectores K y L de Huaycán - Mama Quilla" forma parte del PRC y, se enmarca en la Ley N° 28592 y su reglamento, que establece un marco técnico y normativo destinado a articular la respuesta del Estado, a nivel local, regional y nacional, para la reparación de las víctimas del CAI (Congreso de la República, 2005).

El Programa de Reparaciones Colectivas es una de las repuestas del estado peruano para abordar las necesidades de las comunidades afectadas por el conflicto, articulando acciones en los tres niveles de gobierno que contribuyan a la reconstrucción del tejido social y económico.

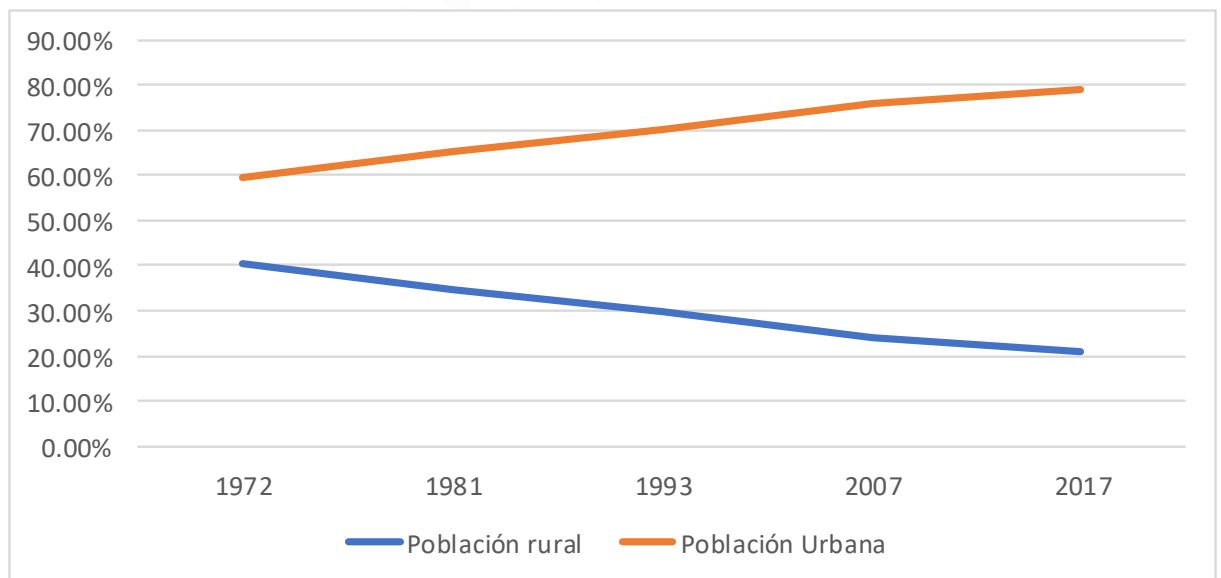
En este diagnóstico situacional, por ello, se propone presentar datos de las condiciones socioeconómicas actuales en paralelo con algunos datos del periodo

del CAI, a fin de comprender el impacto de las secuelas del conflicto en el contexto actual.

En la actualidad, la población total del Perú es de 33 millones 726 mil personas, de las cuales 17,4% reside en el área rural (INEI, 2023). Según el INEI (s.f.), en 1981 la población que residía en esa área era de 34,8% y en 1993 29,9%.

Figura 1

Evolución de la población urbana y rural en el Perú



Nota. Adaptada de información del INEI entre 1972 y 2017.

La descapitalización social de las zonas rurales entre 1981 y 2000 estuvo marcada por la migración forzada. Según la Encuesta de Caracterización de la Población Retornante (ECPR) del INEI (1998), el 57,6% de los encuestados cambiaron de residencia debido al conflicto y retornaron tras el cese de la violencia o por motivos laborales o de recuperación de propiedades.

La pérdida de hogares, tierras y la desintegración de comunidades enteras, expuso a la población rural a condiciones aún más precarias, lo que contribuyó a la pobreza y la marginalización. La falta de acceso a servicios básicos, como educación y atención médica, acrecentaron la desigualdad y el sufrimiento.

En el caso específico Huaycán, En el informe Final de la CVR se señala:

A inicios de los años 90, las características que hasta entonces mostraba Huaycán empezaron a variar. El lugar empezará a recibir grupos de pobladores con características socioeconómicas diferentes a los que ya residían allí, originando una caótica lotización del terreno, incluyendo las laderas, destinadas originalmente a la forestación y no a la residencia. Entre los nuevos afincados se encontraban los desplazados generalizando erróneamente la sospecha de que el PCP-SL estaba detrás de ellos. (CVR, 2003, p. 418)

La migración interna ha mantenido su tendencia en el Perú aún después del año 2000, provocando que la densidad poblacional de las áreas rurales se reduzca por motivos distintos al CAI.

Distrito de Ate

El distrito de Ate se ubica en el cono este de Lima Metropolitana, abarcando la su parte central y oriental, al margen izquierdo del río Rímac. De acuerdo con el INEI (2017), el distrito posee una extensión territorial de 77,72 kilómetros cuadrados, posicionándose como el décimo distrito más extenso de Lima.

Según el Boletín Estadístico de la Municipalidad de Ate (2023), la población estimada del distrito alcanzó los 701,504 habitantes, de los cuales 325,302 eran hombres y 376,202 mujeres, representando el 46.37% y el 53.63% del total, respectivamente. Este cálculo se basó en información del Repositorio Único Nacional de Información en Salud (REUNIS) del Ministerio de Salud y destaca la predominancia del grupo etario de 25 a 29 años, siendo las mujeres mayoría en este rango. En contraste, el menor segmento poblacional corresponde a adultos mayores de 85 años o más, también compuesto en su mayoría por mujeres (Gerencia de Planificación Estratégica de Municipalidad distrital de Ate, 2023).

El índice de desarrollo humano en el distrito es de 0.82, Ate ocupa el puesto 34 de 43 distritos de Lima Metropolitana (PNUD,2019). A continuación, se

presentan algunas cifras relevantes vinculadas al nivel educativo alcanzado por la población asentada en el distrito de Ate.

Figura 2

Límites del distrito de Ate



Nota. Tomado del Boletín estadístico 2022 – 2023 de la Gerencia de Planificación Estratégica – Sub Gerencia de Control Gerencial y Programación de Inversiones (p.3).

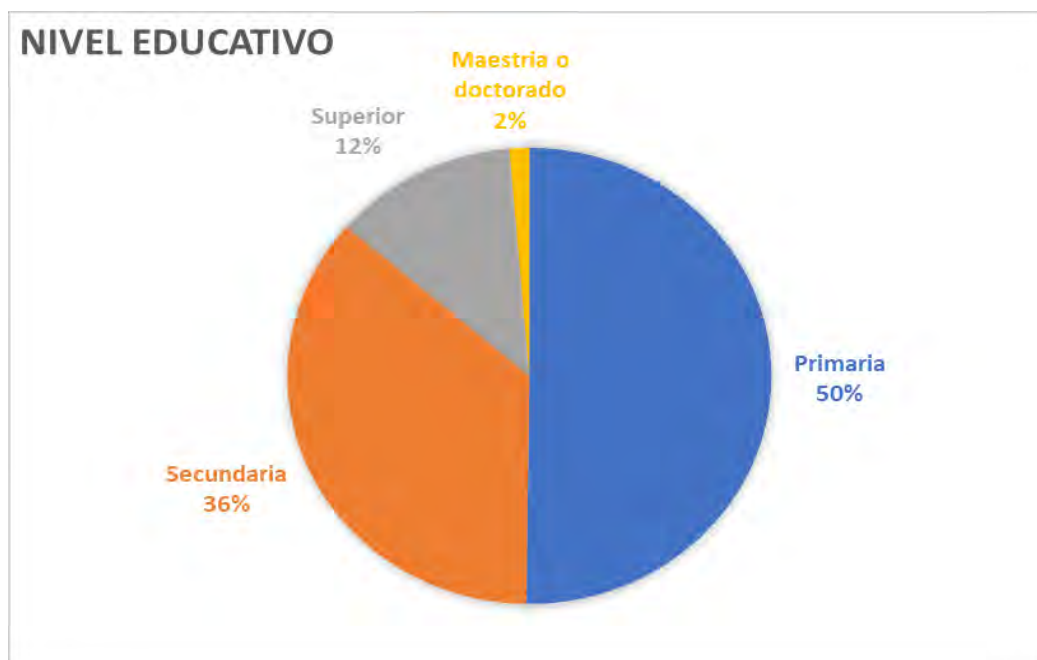
Acceso a Educación

En cuanto al nivel educativo, el 49.3% de la población ha completado la educación secundaria, el 35.5% posee estudios superiores (técnicos o universitarios) y el 12.1% solo educación primaria. La tasa de analfabetismo es de 2.2%, cifra que supera el promedio de Lima Metropolitana, el cual se encuentra en 1.7% (INEI,2017).

Este dato es particularmente significativo considerando que Ate, un distrito de Lima Metropolitana, presenta mayores brechas educativas en comparación con otras zonas de la capital. Las disparidades en el acceso y calidad educativa reflejan los retos que enfrenta esta comunidad en términos de desarrollo social y económico.

Figura 3

Nivel educativo en Ate



Nota. Adaptado del informe de resultados de los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas del INEI (2018).

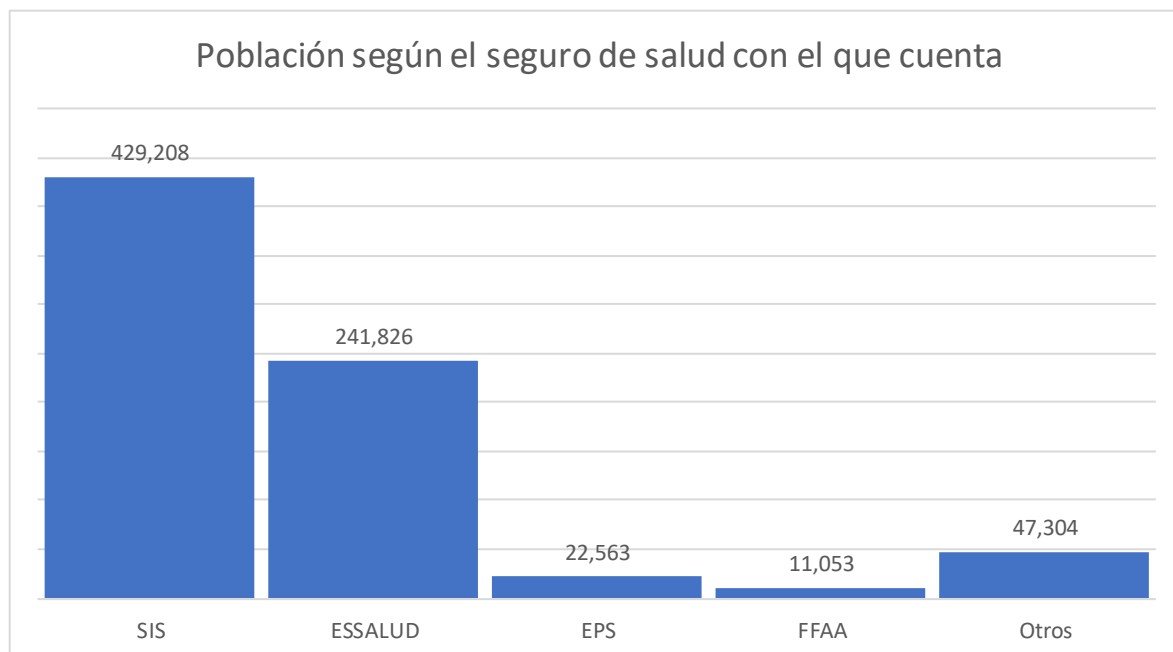
Sobre la infraestructura educativa, de acuerdo con el Ministerio de Educación (2018), únicamente el 30.6% de instituciones educativas públicas estaban en condiciones adecuadas para ofrecer servicios educativos, esto quiere decir cuentan con los tres servicios básicos e infraestructura en óptimas condiciones, dejando una brecha del 69.4%. Respecto del acceso a conexión a internet se precisa que el 83.4% de las instituciones de nivel primario y el 87.4% de las de nivel secundario contaban con la misma.

Acceso a Salud

El distrito de Ate tiene un total de 21 establecimientos de salud, distribuidos de la siguiente manera: 6 establecimientos representan la categoría I-2, 13 establecimientos representan la categoría I-3, 1 establecimiento representa la categoría I-4, y 1 establecimiento representa la categoría I-5. Sobre el acceso a seguros de salud, una 57 % de su población cuenta con SIS (Hospital de Huaycán, 2023).

Figura 4

Población según el seguro de salud con el que cuenta



Nota. Adaptado del Análisis situacional del Hospital de Huaycán (2023).

Cultura

En el Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2025 del Distrito de Ate, en su parte sobre el patrimonio cultural en el distrito, menciona lo siguiente:

Posee un patrimonio cultural material e inmaterial digno de ser apreciado como uno de los de mayor valor en el país; donde son pocas las ciudades que cuentan con un legado similar, que además es fuente y expresión de diversas identidades. (Municipalidad de Ate, 2023)

En efecto, el distrito cuenta con un total de 63 monumentos entre coloniales y republicanos y arqueológicos (Municipalidad de Ate, 2023).

Economía

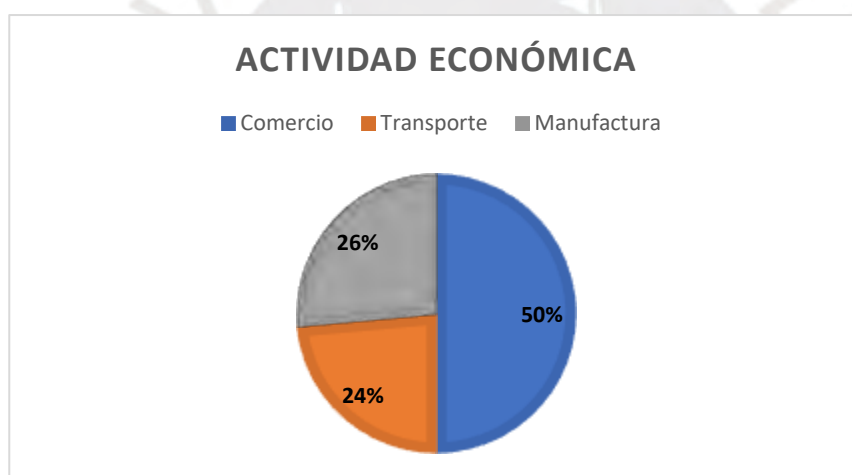
La población económicamente activa (PEA) en el distrito es de 322,845 personas, respecto de la población económicamente inactiva (PEI) se trata de

156,768 personas, cabe resaltar que más del 70% de PEI con mujeres. Otro dato relevante es que en el distrito no haya ninguna persona con ingresos superiores a los 2412.45 soles, un 37.7 % de la PEA gana menos de 863.71 soles, tal como se aprecia en el cuadro extraído del documento Fase I– Conocimiento Integral de la Realidad del Plan de Desarrollo Local Concertado 2024-2034 del Distrito de Ate (Municipalidad de Ate, 2024).

La principal actividad económica del distrito es la venta y reparación de vehículos, automóviles y motocicletas, que ocupa a 75,486 personas, seguida por las industrias manufactureras con 39,935 trabajadores y el rubro de transporte y almacenamiento con 35,616 personas (Municipalidad de Ate,2024).

Figura 5

Actividades económicas en Ate



Nota. Adaptado del Plan de desarrollo local concertado 2024 – 2034 de la Municipalidad Distrital de Ate (2024)

El distrito de Ate está dividido en 7 zonas, una de las cuales es la a Comunidad Urbana Autogestionaria de Huaycán, cuyo origen puede rastrearse a la década del 80, cuando empieza a gestarse e implementarse el Proyecto Especial Huaycán, a fin de garantizar un poblamiento ordenado y participativo del a zona.

Figura 6

Zonificación de Ate



Nota. Tomado de la Ordenanza N° 035-MDA y Ordenanza N° 433-MDA de la Municipalidad Distrital de Ate (MDA).

Comunidad autogestionaria de Huaycán

Huaycán empezó a construirse en 1984, según Charles Lastra (2002), “el 15 de julio de 1985 miles de personas tomaron los terrenos eriazos de la quebrada Huaycán” (p. 27). Luego, Huaycán pasó a ser parte de un programa de vivienda y una política de urbanización impulsada desde la Alcaldía municipal de Lima por Alfonso Barrantes a fines de los años 80.

Actualmente, Huaycán comprende 27,40 km², la población total alcanza las 201,294 personas y está dividida administrativamente en zonas, unidades vecinales comunales, lotes y ampliaciones (autor, año). Entre las que se pueden identificar tres sectores: a) el sector bajo, que incluye las zonas A, B, C, Lúcumo, Villa Hermosa, Pariachi y Portales de Huaycán; b) el sector medio que comprende las zonas D, E, F, G y partes de las zonas B y C; y c) el sector alto que se extiende en las quebradas este (zonas P, Q, Z), sur (zonas H, L, M, S, T) y oeste (zonas I, J, R, U, V) (Hospital de Huaycán, 2020).

Figura 7

Arpillera de Mama Quilla sobre la construcción de Huaycán y su lucha por vivienda digna



Archivo personal (2024)

En términos económicos, la actividad predominante en Huaycán se centra en el comercio y la producción a pequeña escala. La mayoría de las unidades económicas corresponden a micro y pequeñas empresas (MYPEs), representando el 81.6% de las actividades comerciales y manufactureras, aunque una gran proporción opera en la informalidad (Hospital de Huaycán, 2023).

2.2. LEY O MARCO NORMATIVO INTERNACIONAL

El marco normativo internacional que respalda el proyecto objeto de análisis se relaciona con los derechos humanos y las reparaciones que el Estado peruano está obligado a llevar a cabo en cuanto a acciones de reparación, tanto individuales como colectivas. A continuación, se presentan normas internacionales de derechos humanos y del Derecho Internacional Humanitario (DIH) de interés.

Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)

En 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Declaración Universal de los Derechos Humanos. La declaración contiene 30 artículos, en los que se establecen derechos como el derecho a la vida, la libertad, la seguridad, la igualdad ante la ley y la libertad de pensamiento, conciencia y religión (ONU, 1948).

Si bien, las declaraciones no tienen un carácter vinculante, este documento ha adquirido una importancia trascendental para la defensa de los derechos humanos. En ese sentido, es un marco ético y legal que pone de manifiesto compromisos comunes de la comunidad internacional y reafirma el respeto por la dignidad humana y los derechos de todas las personas.

En el contexto peruano, la Declaración no solo ha influido en la esfera constitucional, sino que también es la base para las acciones de reparación implementadas tras el CAI. En el caso de estudio de esta investigación, los derechos humanos son una cuestión de fondo. El proyecto implementado por la Municipalidad de Ate en beneficio de la Asociación Mama Quilla es un ejemplo de cómo la reparación estatal tiene como objetivos la reparación de daños y la reconstrucción social y económica (fines que persigue el PIR).

Asimismo, según Salvioli (1997), el Derecho Internacional Público impone a los Estados obligaciones en materia de derechos humanos, es así como, los derechos humanos poseen vigencia universal, independientemente de la adhesión de un Estado a determinadas convenciones (p. 79-80).

Además, los Pactos Internacionales de Derechos Humanos, como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) y sus protocolos, tienen su origen en esta Declaración y son legalmente vinculantes para los Estados que los ratifiquen.

Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (1948)

En 1948, en el marco de la Novena Conferencia Internacional Americana en Colombia, la Organización de los Estados Americanos (OEA) adoptó la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre. Esta declaración regional contiene los derechos y deberes fundamentales de todas las personas que habitan en América (OEA, 1948). Su relevancia, alineada con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, radica en el reconocimiento de que toda persona es digna y, por tanto, igual en derechos al resto, sin importar su origen, etnia, condición socioeconómica o cualquier otra distinción.

En el contexto del proyecto, esta Declaración resulta relevante, pues está estrechamente relacionada con los principios de derechos humanos y las obligaciones de reparaciones colectivas asumidas por el Estado peruano luego del CAI.

La Declaración Americana es una pieza central dentro del Sistema Interamericano de Derechos Humanos. Este sistema, está compuesto también por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), un órgano autónomo de la OEA que supervisa que los Estados miembro cumplan con sus obligaciones vinculadas a los derechos humanos (CIDH, 2009). Además, la CIDH posee la facultad de recibir peticiones y casos vinculados a violaciones de derechos humanos.

Principios y directrices básicos sobre el derecho de las víctimas de violaciones manifiestas de las normas internacionales de derechos humanos y de violaciones graves del Derecho Internacional Humanitario (DIH) a interponer recursos y obtener reparaciones (2005)

En 2005, la Asamblea General de las ONU adoptó un conjunto de principios y directrices vinculadas a violaciones manifiestas de los derechos humanos y del DIH. Estos principios son un sustento importante para las políticas de reparaciones colectivas, ya que establecen un marco de referencia para las acciones del Estado y sus obligaciones frente a las víctimas de graves violaciones de derechos humanos, algo particularmente relevante en este caso.

Estos principios ponen el foco en el derecho de las víctimas de graves violaciones de los derechos humanos y del derecho humanitario a obtener

reparaciones, incluyendo medidas de restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición (ONU, 2005). Dicho de otro modo, se enfatiza la importancia del acceso a procedimientos judiciales y administrativos efectivos y adecuados para que las víctimas busquen reparaciones y recursos, el principio de no discriminación y las garantías de no repetición para prevenir medidas para prevenir futuras violaciones de derechos humanos y la repetición de los hechos iniciales. Esto es particularmente relevante para el caso de la Asociación Mama Quilla, pues se trata de mujeres desplazadas como consecuencia del CAI y de violaciones de derechos humanos.

Protocolo Adicional a los Convenios de Ginebra del 12 de agosto de 1949 relativo a la protección de las víctimas de los conflictos armados sin carácter internacional (Protocolo II)

En primera instancia cabe recordar que el Protocolo Adicional II tiene vinculación con el artículo 3 común de los Convenios de Ginebra. Respecto a ello, sobre el conflicto armado en el Perú, Elizabeth Salmon señala que:

La aplicación del artículo 3 común y sus principios resulta incondicional, inmediata y no recíproca, por ello recurrir a estas normas cumple también un papel clarificador de lo que sucedió en nuestro país. En efecto, la aplicación del DIH a estos hechos ocurridos entre mayo de 1980 y noviembre de 2000 implica el reconocimiento de al menos tres circunstancias. La primera es que los grupos armados que se enfrentaron al Estado realizaron una labor organizada y continuada que superó el nivel de escaramuzas o actos esporádicos de violencia, es decir, que generó un conflicto armado interno. La segunda es que, como consecuencia de esto, el Estado peruano debió hacer frente a una situación de extrema gravedad y dificultad debido al propio comportamiento de estos grupos que no respondía a la lógica de la guerra convencional. Y la tercera es que el Estado no se encontraba suficientemente preparado, ni táctica ni jurídicamente, para combatir a los grupos que actuaron en este periodo. (2004, p. 85)

El Protocolo II de los Convenios de Ginebra, que versa sobre la protección de las víctimas de los conflictos armados no internacionales, amplía las disposiciones de los Convenios de Ginebra para incluir situaciones de conflicto que no involucran a actores internacionales. Este protocolo establece medidas para

garantizar la protección y asistencia de las personas afectadas conflictos armados no internacionales (o conflictos armados internos), asegurando el respeto de los derechos humanos y el bienestar de las víctimas (CICR, 1949).

En este documento se establecen normas para la protección de la población civil que no participa directamente en las hostilidades, el trato humanitario a las personas afectada, la obligación de proporcionar asistencia y reparaciones a las víctimas de conflictos armados y el acceso humanitario.

Objetivos del desarrollo sostenible (2015)

La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, aprobada en 2015, es un plan de acción global que representa un marco de referencia y una voluntad común de la comunidad internacional para guiar el progreso global. La Agenda 2030, es una de las apuestas más ambiciosas de la comunidad internacional en el siglo XXI e integra 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas (ONU, 2015).

Según CEPAL (2018), la Agenda 2030 promueve una visión global que articula las dimensiones económica, social y ambiental, situando la igualdad, la equidad y la dignidad humana como pilares fundamentales para promover un cambio de paradigma en la relación entre las personas y el medio ambiente (p. 7).

A continuación, se presentan los ODS vinculados al proyecto, conforme a lo establecido en la Agenda 2030 (ONU, 2015). Sin embargo, cabe indicar que el proyecto en su concepción no declara alineamiento con los ODS, en tanto, afirma sus fines reparadores y la ley sobre la que opera, fue aprobada con anterioridad a la aparición de los ODS.

Ahora bien, es particularmente relevante, el ODS 1, Fin de la pobreza, en este caso, los objetivos del proyecto están vinculados con la meta 1.1., que busca la reducción de la proporción de personas que viven en situación de pobreza extrema en el mundo (ONU, 2015). El proyecto busca mejorar las condiciones socioeconómicas de la asociación a través del fortalecimiento sus capacidades emprendedoras, lo que, a largo plazo podría habilitar la posibilidad de que tengan una fuente de ingresos más estable y con ello, reducir el grado de vulnerabilidad económica de sus integrantes.

El proyecto también podría vincularse con el ODS 5, Igualdad de género, en específico con la Meta 5.5, que promueve la participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos, ya sea político, económico y público (ONU, 2015). A través de este proyecto, se fomenta el empoderamiento económico y social de las mujeres desplazadas, fortaleciendo sus capacidades emprendedoras y promoviendo su autonomía financiera.

Además, también se relaciona con el ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico, contribuyendo a la Meta 8.1, cuyo propósito es lograr un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible (ONU, 2015). El proyecto contribuye a la reconstrucción del capital económico-productivo de la comunidad, generando empleo local y promoviendo un crecimiento económico más equitativo.

Por último, también es preciso mencionar el ODS 10, Reducción de desigualdades, particularmente con la Meta 10.2, que promueve la inclusión social, económica y política de todas las personas sin distinción (ONU, 2015). El proyecto busca mejorar las condiciones de vida de las mujeres beneficiarias, reduciendo las brechas sociales y promoviendo la inclusión mediante el acceso a mejores oportunidades económicas.

2.3. LEY O MARCO NORMATIVO NACIONAL

Ley N° 28592, Plan Integral de Reparaciones (2005)

Establece un marco legal para las reparaciones a las víctimas las violaciones de derechos humanos cometidas durante el CAI. El PIR constituye un instrumento legal mediante el cual el Estado asume la responsabilidad de reparar y restaurar la dignidad y los derechos de las víctimas y sus comunidades.

En el artículo 2 se establecen diversas formas de reparación, tanto individuales como colectivas, que incluyen medidas como la restitución de derechos ciudadanos, acceso a educación y salud, reparaciones colectivas y simbólicas, vivienda y compensaciones económicas (Congreso de la República, 2005, p. 2).

La ley define criterios específicos para identificar a las víctimas y determinar quiénes son elegibles para recibir reparaciones, y establece un enfoque de

justicia transicional. El PIR articula respuesta del estado en sus tres niveles nacional, regional y local. Asimismo, determina las funciones de la Secretaría Técnica de la CMAN.

En esta norma se establece la creación del Registro Único de Víctimas (RUV), una herramienta importante para la identificación de las víctimas individuales y colectivas del CAI entre mayo de 1980 y noviembre del 2000 (Congreso de la República, 2005). En esa línea, en el artículo 3, se reconoce como víctimas a individuos o grupos afectados por violaciones a los derechos humanos, como desaparición forzada, secuestro, ejecuciones extrajudiciales, desplazamiento forzado, detenciones arbitrarias, reclutamiento forzado, tortura, violencia sexual u homicidios, así también se reconoce a los familiares de las personas fallecidas o desaparecidas (Congreso de la República, 2005, p. 2).

Decreto Supremo N° 015 - 2006 - JUS, Reglamento del Plan Integral de Reparaciones (2006)

Este reglamento acompaña la implementación de la Ley N° 28592. Proporciona una guía detallada sobre cómo llevar a cabo los procedimientos de reparación, desde la identificación de víctimas hasta la entrega de las medidas de reparación (MINJUS, 2006). Esto incluye un proceso estructurado para la selección de beneficiarios y la evaluación de daños sufridos. Además, establece directrices para el funcionamiento de la Comisión Multisectorial de Alto Nivel (CMAN), que supervisa y coordina el proceso de reparación. El reglamento también regula el financiamiento de las medidas de reparación, garantizando que los recursos estén disponibles para cumplir con los objetivos del plan.

Tabla 1

Procesos del Programa de Reparaciones Colectivas del PIR

Procesos	Descripción
Priorización de colectivos inscritos en el RUV	La CMAN prioriza comunidades y grupos de desplazados no retornantes. Criterios de priorización incluyen estar inscrito en el Registro Único de Víctimas (Víctimas Colectivas) y tener una muy alta o alta afectación. Además, se considera si el Organismo Ejecutor está al día en la rendición de cuentas de proyectos previos financiados por el PRC. Se tiene en cuenta si la comunidad se encuentra en el conjunto de distritos del

	Plan VRAEM.
Elección de proyectos de reparación colectiva	El colectivo beneficiario elige democráticamente el proyecto de reparación que se ejecutará en una asamblea general. La elección se realiza con la participación de representantes del colectivo y un técnico facilitador de la SE-CMAN.
Formulación de Proyectos de reparación colectiva	Organismos formuladores realizan estudios de reinversión bajo el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe). La SE-CMAN brinda apoyo técnico en el proceso. - Las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones realizan el alineamiento de proyectos.
Suscripción de convenios de cumplimiento de metas	El Organismo Ejecutor presenta el proyecto al SE-CMAN con los documentos necesarios. La SE-CMAN verifica el cumplimiento de requisitos y da conformidad.
Financiamiento del proyecto	Los proyectos se financian con recursos del Ejecutivo y pueden recibir hasta S/ 100,000. Costos adicionales son asumidos por el Organismo Ejecutor.
Ejecución del proyecto	Una vez con los recursos, se coordina la ceremonia de inicio de obra y se garantiza la disponibilidad de materiales. Se realiza un Protocolo de Inicio de Obra que reafirma el sentido reparador del proyecto. Al finalizar, se realiza un Protocolo de entrega de obras con participación de víctimas.
Supervisión y monitoreo	La supervisión de la ejecución está a cargo de un profesional contratado por el Organismo Ejecutor. Se realizan reportes de supervisión que forman parte del Informe Final y Liquidación del proyecto. La SE-CMAN puede realizar acciones de monitoreo y verificación.

Nota. Adaptado de los Lineamientos generales del Programa de Reparaciones Colectivas (CMAN, 2023)

RM 445 - 2019 – JUS, Resolución Ministerial que autoriza transferencia financiera a favor de Gobiernos Locales

Esta resolución es importante en términos de financiamiento y colaboración interinstitucional. Al autorizar la transferencia de recursos financieros a los gobiernos locales, se garantiza que haya fondos disponibles para la implementación de proyectos de reparación colectiva a nivel comunitario. Los gobiernos locales desempeñan un papel clave en la ejecución de las medidas de reparación, y esta resolución les permite cumplir con esa responsabilidad de manera efectiva. Además, promueve la colaboración entre el gobierno central y

los gobiernos locales para abordar conjuntamente los desafíos de la reparación y la reconciliación en las áreas afectadas por el conflicto armado.

- **Proyecto de Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla**

El Proyecto forma parte del PRC implementado en el marco del PIR que el Estado peruano aprobó en 2005 como parte de las acciones de reparación recomendadas por la CVR. El Proyecto se configura como una forma de reparación colectiva al grupo de organización de desplazados “Mama Quilla” en términos de reconstrucción del capital económico y social en un escenario posconflicto.

Las integrantes de la Asociación Mama Quilla se instalaron en Huaycán desde 1986 cuando familias desplazadas por el conflicto armado interno se establecieron en Huaycán con el apoyo de la Parroquia de Ate. La asociación está integrada por mujeres desplazadas internas que se asentaron en esta zona y que utilizan el arte de la arpillera para representar y procesar las afectaciones sufridas por el conflicto armado interno. Fue creada oficialmente en el año 2007.

Las arpilleras de la asociación retratan diversas etapas de la vida de sus integrantes como su vida antes del conflicto armado, su llegada a Huaycán y diversas escenas vinculadas al poblamiento de la zona. Actualmente, la asociación está conformada por 12 mujeres. En el año 2015, 60 mujeres estaban empadronadas en Mama Quilla (Municipalidad de Ate, 2015). Su trabajo ha alcanzado notoriedad a nivel internacional y nacional, siendo motivo de diversas investigaciones como "Mama quilla: los hilos (des)bordados de la guerra: arpilleras para la memoria" de Karen Paola Bernedo Morales.

El proyecto asignó un total de 100,000 soles para la implementación de un taller de tejido, el cual fue equipado con máquinas e insumos necesarios para la Asociación de Afectados y Víctimas por la Violencia Política, Mama Quilla, como parte del Programa de Reparaciones Colectivas gestionado por la Comisión Multisectorial de Alto Nivel - CMAN (Municipalidad de Ate, 2015). Este monto es habitualmente utilizado en iniciativas de reparaciones colectivas para ser implementados por gobiernos locales, con la posibilidad de incluir una contrapartida por parte de la municipalidad local, lo que refuerza el compromiso y

la colaboración a nivel local para la efectiva reparación de las víctimas del conflicto

A la Municipalidad de Ate se le encargó elaborar el perfil técnico y la ejecución del proyecto "Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla", cuyo objetivo general, según se refiere en documentos diversos que forman parte de los anexos de las Resoluciones de Alcaldía 708 y 709 del 2015, era capacitar a mujeres tejedoras no retornantes de Huaycán para emprender negocios exitosos (Municipalidad de Ate, 2015). La meta específica era que "60 mujeres tejedoras de las Zonas K y L de Huaycán, debidamente empadronadas y participantes en los talleres involucrados, inicien negocios exitosos".

2.4. INVESTIGACIONES RELACIONADAS

No existen muchas investigaciones desde la perspectiva de la Gerencia social respecto de las políticas de reparación posconflicto armado interno en el país. Una de las investigaciones, relacionadas con el PIR, que se ha encontrado es una tesis de la Maestría en Gerencia Social de la PUCP del 2017, denominada "La aplicación del Plan Integral de Reparaciones a las mujeres víctimas de violencia y violación sexual durante el Conflicto Armado Interno". Esta investigación cualitativa explora la percepción de cuatro mujeres víctimas de violación sexual (durante el CAI) respecto de la aplicación del PIR (Rodríguez y Soriano, 2017). La tesis se ocupa de aspectos como la inclusión de estas mujeres en las políticas de reparación, su nivel de satisfacción con los beneficios recibidos, la evaluación de las atenciones brindadas y su resiliencia para enfrentar y superar las consecuencias de lo sucedido.

Los resultados de este trabajo de investigación resultan particularmente interesantes, pues demuestran que las mujeres perciben deficiencias en la implementación del PIR. En particular, se observa que las reparaciones tienen limitaciones y que, casos de la violencia sexual no se recibe una atención reparadora específica (Rodríguez y Soriano, 2017). Sin embargo, a pesar de los obstáculos que enfrentan, las mujeres han demostrado resiliencia y

desarrollando capacidades para afrontar y superar las secuelas de sus experiencias pasadas. Lo anterior dialoga con los hallazgos de esta investigación.

En esa misma línea, ha sido posible revisar la tesis “Los programas de reparación y su contribución en el resarcimiento y fomento de la cultura de paz en las familias y comunidades afectadas por la violencia de 1980-2000 en el centro poblado Pumahuasi, distrito de Daniel Alomía Robles”. Esta tesis analiza el impacto de los programas de reparación, implementados a través del PIR, teniendo como unidad de análisis las familias del centro poblado de Pumahuasi (Rojas, 2019). Es de particular relevancia, que el propósito de este trabajo fue ocuparse de la eficacia de estos programas en la restauración del tejido social y la reconciliación postconflicto.

Es relevante notar que se han analizado las condiciones sociodemográficas y la gravedad de la violencia sufrida por la comunidad (detenciones arbitrarias, violencia sexual y desapariciones forzadas). En ese contexto, los programas de reparación implementados en el lugar, según señala el autor de la tesis, han tenido un impacto positivo en la reconstrucción del capital social, material y económico de las familias afectadas. Sin embargo, a pesar de estos avances, el 81% de la población muestra insatisfacción con las acciones del gobierno nacional, lo que evidencia una brecha importante entre las expectativas de la comunidad y las respuestas del Estado (Rojas, 2019).

De la revisión de las dos investigaciones mencionadas anteriormente, es posible señalar que, aunque los programas de reparación han proporcionado ciertos beneficios, aún persisten deficiencias en su implementación afectando la percepción de justicia y reparación de las víctimas.

2.5. ENFOQUES DE DESARROLLO

Enfoque de derechos humanos

El enfoque de derechos humanos (EDH) coloca al ser humano en el centro de su análisis, tanto en su dimensión individual como colectiva. En ese sentido,

contribuye a garantizar que todas las personas acceden a las condiciones necesarias para ejercer sus derechos en igualdad, libertad y procurando su bienestar (Guendel et al., 2005. p. 12).

De ese modo, se configura como una herramienta útil para analizar el avance y la materialización de los derechos humanos. Lo que implica diseñar las políticas públicas apropiadas y que tengan en cuenta los derechos humanos.

En el contexto de las reparaciones individuales y colectivas a comunidades afectadas por violaciones de derechos humanos perpetradas por los regímenes autoritarios, el Estado tiene de reparar y debe elegir la forma más adecuada de hacerlo (Nash Rojas, 2007, p. 14). En este sentido, el enfoque de derechos humanos cobra particular importancia, sobre todo en casos como el de esta investigación, pues la reparación no se limita a procesos individuales, sino que busca abordar de manera integral las necesidades de la comunidad afectada.

En el PIR, se consideran los procesos individuales y colectivos de reparación. Algo que es de particular importancia en la formulación e implementación de una política pública que aborda las reparaciones de forma más amplia. En el caso específico del proyecto, el PIR rige las acciones de reparación colectiva impulsadas por el Estado peruano. Estas medidas son una estrategia para restituir no solo las pérdidas económicas sino también el tejido social y las capacidades productivas de las mujeres que integran la Asociación Mama Quilla y que son beneficiarias del PRC.

Enfoque de género

El enfoque de género es una herramienta conceptual que sirve para analizar las relaciones de poder entre hombres y mujeres en una sociedad patriarcal. De este modo, permite analizar los roles asumidos (por hombres y mujeres) en la vida pública y privada, lo que contribuye a identificar las desigualdades. En los proyectos de desarrollo, el enfoque de género es útil para poner atención en esas brechas o condiciones que limitan la participación de las mujeres y diseñar acciones que las reparen o mitiguen.

Segato señala que el género, entendido a través de su representación en actores sociales o personajes míticos, constituye:

Una emanación de posiciones en una estructura abstracta de relaciones fijada por la experiencia humana acumulada en un tiempo muy largo, que se confunde con el tiempo filogenético de la especie. Esta estructura impone al mundo una ordenación jerárquica y contiene la simiente de las relaciones de poder en la sociedad. (2003, p. 36)

A partir de este aporte, es posible poner de manifiesto cómo el patriarcado perpetúa a dinámicas desiguales en contextos diversos, incluida la esfera de las políticas públicas y los programas de reparación colectiva como en este caso.

En el reglamento de la Ley N° 28592, que establece el PIR, es interesante notar que se consigna el principio de equidad de género, respondiendo a esta necesidad de crear condiciones que favorezcan la participación de las mujeres en la toma de decisiones dentro de las reparaciones (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2006). Como se observa, en los proyectos del PIR deben considerarse las necesidades específicas de cada contexto, asegurando que las intervenciones no solo sean inclusivas, sino también efectivas en promover la participación de las mujeres.

En esa misma línea, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2019) enfatiza que este enfoque debe ser integrado en todas las fases de las políticas públicas, desde su formulación hasta su implementación, atendiendo las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres a lo largo de todo su ciclo (p. 4). Para el caso, de la Asociación Mama Quilla y de este proyecto, la aplicación de este enfoque de género podría haber contribuido a promover su participación en la toma de decisiones y generar condiciones que permitan mejores resultados en cuanto a las esferas económica y social. Pues, identificar barreras que enfrentan las personas por su género, permiten diseñar estrategias específicas que potencien su autonomía y reduzcan las desigualdades en contextos de vulnerabilidad.

Enfoque intercultural

La interculturalidad debe ser entendida como algo más que solo el intercambio entre culturas. La interculturalidad es un proyecto político, social, epistémico y ético enfocado en la transformación estructural y sociohistórica de las sociedades (Walsh, 2005, p. 5). En ese sentido, es posible afirmar que, el enfoque intercultural se constituye como herramienta que nos permite analizar las relaciones de poder entre personas de distintas culturas y en distintos momentos históricos. Lo anterior nos permite, proponer alternativas o acciones para garantizar no solo el reconocimiento de la diversidad cultural, sino la interacción y respeto mutuo.

En ese marco, la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural señala la necesidad de que “el Estado valore e integre las distintas visiones culturales y concepciones de bienestar y desarrollo de los diversos grupos étnico-culturales” (Ministerio de Cultura, 2017, p.25). En el caso del Proyecto de la Asociación Mama Quilla, este enfoque cobra importancia, pues se trata de mujeres, en su mayoría quechua hablantes y dedicadas a la elaboración de arpilleras, que además de otras brechas, deben afrontar la invisibilización de su identidad cultural, especialmente en contextos urbanos como Huaycán. La incorporación del enfoque intercultural permite visibilizar y valorar sus prácticas culturales no solo como expresiones artísticas, sino también como herramientas de resistencia y memoria colectiva. Además, de fortalecer su capacidad para interactuar en condiciones de equidad con otras culturas.

Es importante señalar que el proyecto "Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras", no solo debe considerar a la Asociación en una dimensión económica, sino como un grupo de mujeres que a través de sus arpilleras visibilizan la historia del CAI y suponen una herramienta para construir narrativa más amplia de justicia y reparación colectiva.

En resumen, el enfoque intercultural no solo contribuye a identificar y abordar las barreras estructurales que enfrentan las mujeres de Mama Quilla, sino que también impulsa su protagonismo en la construcción de una cultura de paz.

Enfoque de desarrollo humano

El enfoque de desarrollo humano tiene en cuenta el bienestar de las personas y un entorno de igualdad de oportunidades más allá del crecimiento económico. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), señala que:

El concepto “desarrollo humano” tiene pues un núcleo básico ampliamente conocido y aceptado, así como elementos que se han ido incorporando y que intentan incluir en él algunas de las principales inquietudes en el mundo actual como son la pobreza, la falta de libertad política, o problemas del medio ambiente. (2009, p. 21)

En este contexto, esta investigación se vincula con el enfoque de desarrollo humano dado que el Proyecto materia de análisis tiene como fin no solo mejorar la producción económica, sino también elevar el bienestar de la comunidad y proporcionar oportunidades igualitarias.

Cabe destacar que las definiciones de Desarrollo Humano, comprendidas desde la perspectiva de la libertad y su vínculo con el bienestar, se han enriquecido con las teorías de Amartya Sen (2000), especialmente con su enfoque de capacidades. Este enfoque se refiere a la capacidad real de una persona para alcanzar aquellos «funcionamientos» que son esenciales y «intrínsecamente valiosos» para vivir una vida humana plena y digna (como se cita en Sánchez, 2009).

La relevancia del enfoque de desarrollo humano en esta investigación pone en el centro el bienestar integral de la comunidad y cómo las mejoras en términos de desarrollo de capacidades locales de producción pueden generar un impacto positivo en la calidad de vida, las libertades individuales y las oportunidades para las integrantes de Mama Quilla.

Enfoque de participación comunitaria

La participación comunitaria presupone un proceso mediante el cual las personas toman parte de las decisiones de forma individual y colectiva a través

de mecanismos que buscan fortalecer su agencia e incidencia en la solución de los problemas públicos.

En el caso particular, de esta investigación se tiene en cuenta la participación comunitaria en varias dimensiones. En primer lugar, durante la implementación del proyecto implica la toma de decisiones colectivas, la comunidad tiene un papel activo en la planificación y ejecución de las acciones.

Desde esta perspectiva, Montero entiende la participación comunitaria como un proceso estructurado y colectivo, caracterizado por la libertad, la inclusión y la diversidad de actores, acciones y niveles de implicación, guiado por metas y valores comunes, que impulsa cambios comunitarios e individuales (2019, p. 229).

El enfoque de participación comunitaria va más allá de la simple ejecución de acciones externas; busca involucrar a la comunidad en la definición de su propio desarrollo. La toma de decisiones compartidas fortalece la cohesión social, empodera a los miembros de la comunidad y fomenta la apropiación de las acciones implementadas.

2.6. CONCEPTOS CLAVES

Reconstrucción del Capital Social

La reconstrucción del capital social en comunidades afectadas por conflictos armados se posiciona como un elemento clave para comprender las dinámicas internas, así como para abordar las causas y consecuencias de estos conflictos.

Si bien no existe un consenso general sobre la definición de capital social, aquí se parte de la definición de Francis Fukuyama que considera el “capital social como normas o valores compartidos que promueven la cooperación social” (2003, p. 37). En este contexto, el proyecto como parte del PRC, se posiciona como una de las medidas estatales destinadas no solamente a fortalecer las capacidades locales y generar oportunidades económicas, sino que busca la reconstrucción del capital social, entendido como la recuperación de la confianza

y valores compartidos dentro de las comunidades y hacia las instituciones estatales.

La importancia de las dinámicas y prácticas vinculadas a la cohesión social y la resiliencia dentro de las comunidades afectadas por el CAI. Como señalan Niño Perez y Devia Garzón:

El costo de la destrucción del capital social y la degradación institucional de la que son objeto las entidades sociopolíticas envueltas en un conflicto violento, son elementos cuya cuantificación es tan problemática como crucial para disminuir la probabilidad de entrar en un ciclo de violencia que pueda, eventualmente, reactivar una confrontación de escala igual o superior al conflicto inicial. (2015, p. 207)

En este sentido, el proyecto se convierte en una oportunidad para no solo mitigar las consecuencias del conflicto armado sino también como estrategia de resiliencia y prevención de un ciclo de violencia en la que la reconstrucción del capital social no es solo un proceso localizado, sino una inversión a largo plazo en la estabilidad y el bienestar de la comunidad.

Generación de oportunidades económicas

El concepto de oportunidad económica podría ser definido como un conjunto de condiciones bajo las cuales es posible generar ingresos económicos que permitan eventualmente movilidad social y mayor bienestar. Dicho de otra manera, es una situación ideal donde es posible obtener beneficios a través de actividades económicas.

En esta línea, Albuquerque (2001) señala que es vital fortalecer las instituciones a nivel territorial para fomentar la innovación productiva (p. 178). En este caso, es posible mencionar que el proyecto ejecutado por la Municipalidad de Ate en beneficio la Asociación Mama Quilla buscaba fortalecer las capacidades de emprendimiento de las mujeres. Lo anterior, si se cuenta con una estrategia bien pensada, puede impactar en el empoderamiento económico de la Asociación en un rubro en constante innovación como es la industrita textil, haciendo posible

que la innovación con productos diferenciados a través la técnica de la arpillería que ellas practican.

Asimismo, según David Barkin, en el contexto del desarrollo sustentable, debe considerarse a los productores rurales marginados, ya que, al fomentar su producción, no solo pueden sostenerse por sí mismos, sino también realizar contribuciones valiosas al conjunto de la sociedad (1999, p. 11-13).

En ese marco, las oportunidades económicas que se generen para las integrantes de la Asociación no son solo importantes como consecuencia del el proyecto, sino que son relevantes para la economía local y el desarrollo sostenible.

Reparaciones colectivas

Ortega-Hernández y Sayas-Contreras (2015) mencionan que el concepto de reparación colectiva nace de la necesidad de ofrecer respuesta de reparación a grupos de poblaciones que fueron víctimas de las violaciones masivas de derechos humanos en entornos de violencia sistemática, como conflictos armados o graves alteraciones del orden público (p. 43). Este enfoque se concreta tras la cesación de tales eventos, buscando satisfacer las necesidades reparativas mediante un marco de justicia que facilite la transición hacia la paz.

En el contexto peruano, el Informe Final de CVR ha identificado que las masivas violaciones de derechos humanos afectaron a la población rural de las regiones andinas, siendo el sur central andino la región más afectada con el 42.5% del total de víctimas a nivel nacional (2003, p. 15). La mayoría de las integrantes de la Asociación Mama Quilla proviene de esta zona del país.

En 2005, el Estado, a través de la Ley N° 28592, Plan Integral de Reparaciones (Congreso de la República del Perú, 2005), estableció un marco legal para reparar las violaciones de derechos humanos durante el conflicto armado interno en el país. Esta ley inscribe la responsabilidad de reparar y restaurar la dignidad y los derechos de las víctimas y sus comunidades. Además, se definen criterios específicos elegibilidad que permiten identificar a personas beneficiarias

(víctimas individuales y colectivas) de las reparaciones. El PIR, como se ha mencionado en acápite anteriores, articula la respuesta del Estado a nivel nacional, regional y local, y crea el Registro Único de Víctimas (RUV).

El proyecto es parte del Programa de Reparaciones Colectivas, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 28592 del PIR y su Reglamento, en particular con aquellos dispositivos normativos que versan sobre la reparación a comunidades afectadas por violaciones masivas de derechos humanos durante el CAI.

Justicia transicional en contextos posconflicto armado

El concepto de justicia transicional está estrechamente vinculado con el derecho a la verdad, a la justicia y a reparación. La justicia transicional se da en escenarios en los que se llevan a cabo transformaciones radicales de un orden social y político determinado, que enfrentan la necesidad de equilibrar las exigencias de paz y tranquilidad (Uprimny & Saffon, 2005). Dicho de otro modo, la justicia transicional pone el foco en la reparación de violaciones masivas de derechos humanos en escenarios de transición política o tras el fin de conflictos armados y, se basa en la premisa de que garantizar derechos contribuye a una justicia completa y efectiva.

En el contexto específico del proyecto, el concepto de justicia transicional resulta relevante, dado que las secuelas del CAI deben ser atendidas como parte un compromiso del Estado para reparar. El proyecto se inscribe en las acciones reparadoras del Estado y trasciende solo la necesidad de mejorar las condiciones socioeconómicas de las Asociación, sino que también se alinea con los principios fundamentales de la justicia transicional.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque metodológico

3.1.1. Naturaleza de la investigación

Esta investigación es de naturaleza cualitativa y tiene como objetivo analizar cómo el proyecto “Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla” ha impactado en la reconstrucción del capital social y económico-productivo de sus integrantes.

En ese sentido, se incluye información respecto de las capacidades desarrolladas, las oportunidades económicas generadas y la participación comunitaria en el proyecto, con el fin de identificar oportunidades de mejora para la implementación de proyectos similares.

Se seleccionó una investigación cualitativa pues permite comprender las experiencias y percepciones de los participantes del proyecto. Como se ha consignado en la justificación, esta tesis busca explorar la manera en que las acciones del proyecto han contribuido al fortalecimiento de las capacidades de las integrantes de la Asociación, atendiendo no solo a las necesidades económicas, sino también a las dinámicas sociales y culturales.

Además, este tipo de investigación permite aproximarse al proyecto teniendo en cuenta las secuelas del conflicto armado interno, la exclusión económica y social, y las brechas de género. De esta manera, el enfoque cualitativo no solo contribuye a generar conocimiento sobre el impacto del proyecto, sino que también proporciona insumos valiosos para el diseño de estrategias más efectivas, culturalmente pertinentes y sostenibles en iniciativas similares.

3.1.2. Forma de investigación

Esta investigación es un estudio de caso que se centra en una intervención específica. El proyecto, tal como ha sido establecido en los dispositivos normativos que regulan el PRC, debe contribuir a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de la Asociación, para lo cual prioriza entre sus acciones la capacitación, la generación de oportunidades económicas y el fortalecimiento de la participación comunitaria.

El estudio de caso permite analizar la intervención, considerando sus particularidades teniendo en cuenta el contexto y los actores involucrados. En este sentido, se toman en cuenta las dinámicas sociales, económicas y culturales que existen en Huaycán, un espacio que ha sido el lugar de destino de personas desplazadas y escenario de la violencia durante el CAI.

Asimismo, el estudio de caso facilita una comprensión integral del impacto del proyecto, no solo de cara a los resultados alcanzados, sino también los procesos que llevaron a ellos. Esto incluye las percepciones de las beneficiarias, las condiciones específicas de implementación y el contexto. Asimismo, permite identificar lecciones aprendidas que pueden ser aplicadas a proyectos similares.

A través de este enfoque, la investigación no solo busca evaluar los logros del proyecto, sino también generar conocimiento útil para la mejora de políticas públicas y estrategias de intervención en comunidades afectadas por conflictos y desigualdades estructurales.

3.1.3. Fuentes de información

Fuentes primarias

1. Beneficiarias: Mujeres que forman parte de la asociación Mama Quilla, participantes del proyecto y que pueden brindar información sobre sus experiencias y percepciones.

2. Funcionarios públicos: Personas que tienen roles de interés en la implementación y supervisión del proyecto.
 - a) Ente supervisor (Secretaría del CMAN): Encargado de supervisar la implementación de proyectos de apoyo a las víctimas de la violencia política.
 - b) Ente ejecutor (Municipalidad de Ate): Responsable de ejecutar el proyecto y coordinar con las beneficiarias.

Fuentes secundarias

3. Documentos del proyecto: Documentación oficial y registros del proyecto, que incluyen informes, planes de trabajo, evaluaciones y otros documentos relevantes.

Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:

- **Revisión documental:** Análisis de los documentos del proyecto para extraer información relevante sobre su diseño, implementación y resultados esperados.
- **Entrevistas:** Realización de entrevistas semiestructuradas para obtener datos cualitativos sobre sus experiencias y percepciones.

3.1.4. Instrumentos de recojo de información:

- Entrevistas semiestructuradas: Se utilizarán entrevistas semiestructuradas para permitir una exploración profunda de los temas relevantes, proporcionando a los entrevistados la oportunidad de expresar sus opiniones y experiencias de manera libre pero guiada.
- Guía de observación: Instrumento que permitirá registrar observaciones sobre el contexto y las interacciones durante las entrevistas y visitas a la asociación, para complementar la información obtenida mediante las entrevistas y la revisión documental.

3.2. Variables e indicadores

Preguntas Específicas	Variables
¿En qué medida el proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades de Mama Quilla para la producción textil?	Capacidades desarrolladas Producción textil a partir de las capacidades desarrolladas
¿Qué acciones se han desarrollado a través del proyecto a la generación de oportunidades económicas?	Acciones desarrolladas a través del proyecto Aporte de la generación de oportunidades económicas
¿En qué medida la participación comunitaria ha influido en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto?	Participación comunitaria Toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto

Variables	Definición
Desarrollo de capacidades	Proceso a través del cual se adquieren y mejoran habilidades, conocimientos y capacidades específicas relacionadas con la producción textil.
Producción textil a partir de las capacidades desarrolladas	Vinculada con la eficacia de las capacidades locales adquiridas en la producción textil. Se mide la calidad de la producción después de la implementación del proyecto.
Acciones desarrolladas a través del proyecto	Medidas implementadas por el proyecto relacionadas con actividades de formación, infraestructura, cambios en las prácticas pecuarias, entre otras, destinadas a alcanzar los objetivos del proyecto.
Aporte de la generación de oportunidades económicas	Contribución del proyecto a la generación de oportunidades económicas en la

	comunidad como la creación de empleo local y el aumento de los ingresos económicos que resulte de las acciones implementadas.
Participación comunitaria	Involucramiento de los miembros de la comunidad en el desarrollo y ejecución del proyecto.
Toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto	Influencia de la participación comunitaria en las decisiones clave relacionadas con el proyecto.

Variables	Indicadores
Desarrollo de capacidades	Nivel de satisfacción de los participantes respecto a las capacidades desarrolladas
Producción textil a partir de las capacidades desarrolladas	Percepción de los participantes sobre la mejora en la calidad de sus productos textiles y el dominio de nuevas técnicas adquiridas.
Acciones desarrolladas a través del proyecto	Grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada acción
Aporte de la generación de oportunidades económicas	Percepción de los participantes sobre el impacto del proyecto en sus ingresos económicos
Participación comunitaria	Grado de satisfacción de la comunidad con su involucramiento en las actividades del proyecto
Toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto	Percepción de la comunidad sobre la transparencia y eficacia del proceso de toma de decisiones

Columna Vertebral con Variables e Indicadores

Pregunta General	Objetivos	Preguntas Específicas	Variables	Indicadores
¿Cómo el proyecto Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla ha contribuido a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de las integrantes del grupo de desplazadas no retornantes	Determinar si el proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades para la producción textil.	¿En qué medida el proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades para la producción textil?	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades • Producción textil a partir de las capacidades desarrolladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de las participantes respecto a las capacidades desarrolladas • Percepción de las participantes sobre la mejora en la calidad de sus productos textiles y el dominio de nuevas técnicas adquiridas.
	Identificar las acciones que se han desarrollado a través del proyecto para la generación de oportunidades económicas	¿Qué acciones se han desarrollado a través del proyecto a la generación de oportunidades económicas?	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones desarrolladas a través del proyecto • Aporte de la generación de oportunidades económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada acción • Percepción de las participantes sobre el impacto del proyecto en sus ingresos económicos •

<p>“ Mama Quilla” ?</p>	<p>Conocer sí la participación comunitaria ha influido en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto</p>	<p>¿En qué medida la participación comunitaria ha influido en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto?</p>	<p>Participación comunitaria Toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de la comunidad con su involucramiento en las actividades del proyecto • Percepción de la comunidad sobre la transparencia y eficacia del proceso de toma de decisiones
-------------------------	--	---	--	--



Columna Vertebral con Fuentes e Instrumentos

Preguntas Específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas de Investigación
¿En qué medida el proyecto ha contribuido al desarrollo de capacidades para la producción textil?	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades • Producción textil a partir de las capacidades desarrolladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de las participantes respecto a las capacidades desarrolladas <p>Percepción de las participantes sobre la mejora en la calidad de sus productos textiles y el dominio de nuevas técnicas adquiridas.</p>	<p>Beneficiarias del Proyecto.</p> <p>Funcionarios del CMAN</p> <p>Funcionarios del a Municipalidad de Ate.</p> <p>Documentos del proyecto.</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Observación directa</p> <p>Revisión documental</p>
¿Qué acciones se han desarrollado a través del proyecto a la generación de oportunidades económicas?	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones desarrolladas a través del proyecto • Aporte de la generación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada acción • Percepción de las participantes sobre el 	<p>Beneficiarias del Proyecto.</p> <p>Funcionarios del CMAN</p> <p>Funcionarios del a</p>	<p>Entrevistas estructuradas para obtener información sobre el impacto económico.</p> <p>Observación directa</p>

	oportunidades económicas	impacto del proyecto en sus ingresos económicos	Municipalidad de Ate. Documentos del proyecto.	Revisión documental
¿En qué medida la participación comunitaria ha influido en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto?	Participación comunitaria Toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción de la comunidad con su involucramiento en las actividades del proyecto Percepción de la comunidad sobre la transparencia y eficacia del proceso de toma de decisiones	Beneficiarias del Proyecto. Funcionarios del CMAN Funcionarios de la Municipalidad de Ate. Documentos del proyecto.	Entrevistas semiestructuradas para obtener opiniones y percepciones de la comunidad. Observación directa Revisión documental

MCMXVII

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los hallazgos de la investigación que permiten dimensionar el aporte del proyecto "Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras de Huaycán - Mama Quilla" a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de las integrantes de esta asociación. Partiendo del análisis de datos obtenidos mediante entrevistas, observación directa y revisión documental, se exploran los resultados del proyecto en el desarrollo de capacidades, la generación de oportunidades económicas y la participación comunitaria. Dicho de otro modo, se analiza cómo la implementación del proyecto ha contribuido al empoderamiento económico y social de las mujeres de la Asociación y se estudia el impacto en la mejora de habilidades y conocimientos productivos, la generación de ingresos y participación de las participantes en las distintas etapas del proyecto.

La Asociación Mama Quilla está integrada por mujeres desplazadas internas de diversas regiones del país y es un espacio de encuentro que permitió transformar las injusticias pasadas en oportunidades para que mujeres desplazadas recuperen su voz, creen redes y participen en la sociedad. La Asociación es un espacio donde han fortalecido sus capacidades y han podido desarrollar su rol como actores en la construcción de la memoria histórica del país, a través de la arpillería desde su fundación en 2005. Es así, que la reparación colectiva de la que fueron beneficiadas representa un acto de dignificación y reconocimiento hacia una ciudadanía que ha sido históricamente negada y doblemente vulnerable.

Figura 7

La formación de la Asociación Mama Quilla



Archivo personal (2024)

Figura 8

Huaycán durante el conflicto armado interno



Archivo personal (2024)

4.1. APOORTE DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LA ASOCIACIÓN MAMA QUILLA

A efectos de comprender cómo el proyecto ha contribuido a dotar a las beneficiarias de habilidades técnicas y empresariales que mejoren su calidad de vida y su sostenibilidad económica, es preciso poner el foco en el desarrollo de capacidades en la Asociación Mama Quilla. Este análisis permite valorar si las capacitaciones han contribuido a fortalecer su autonomía, y si han sido diseñadas de manera que respondan a sus necesidades.

Asimismo, el análisis permite identificar áreas de mejora, sobre todo para llevar a cabo acciones como los talleres de capacitación, lo que asegura que, el contenido y la metodología respondan a las expectativas de las beneficiarias. El fortalecimiento de capacidades no es solo una vía para integrarlas al mercado, sino que tienen un impacto en términos de reconstrucción del tejido social y empoderamiento de las mujeres en la sociedad.

Además, al valorar el aporte al fortalecimiento de capacidades de este proyecto, pueden identificarse buenas prácticas y lecciones aprendidas que beneficien el diseño e implementación proyectos similares del PRC, considerando que estas intervenciones que buscan promover justicia y equidad a comunidades con altos grados afectación durante CAI.

Es importante señalar que, el desarrollo de capacidades implica un proceso integral que no solo busca transmitir conocimientos, sino también fortalecer habilidades prácticas y sociales que permitan a las beneficiarias participar activamente en la gestión de sus propias iniciativas económicas y generar ingresos propios, además de liderar otros aspectos de sus vidas. Comprender lo anterior resulta imprescindible, pues la autonomía y la sostenibilidad, son realmente importantes en el desarrollo de capacidades donde el aprendizaje es una herramienta para empoderar a las mujeres en contextos de alta vulnerabilidad. De ese modo, las capacitaciones no solo deben enfocarse en el contenido impartido, sino también en la creación de

un entorno que favorezca el aprendizaje significativo y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

En la Tabla N°2 se proporciona información respecto del impacto percibido por las participantes del proyecto con respecto a las capacitaciones realizadas, considerando el nivel de participación y la satisfacción de las beneficiarias. Los resultados muestran cómo las diferentes capacitaciones (a través de talleres temáticos) han contribuido al desarrollo de capacidades y permiten identificar áreas que requieren ajustes para promover entornos seguros y propicios para el desarrollo de habilidades.

Tabla N° 2. Participación y nivel de satisfacción sobre los talleres

Participación en capacitaciones	N° de entrevistadas	¿Cuáles?			
		Tejido en máquina	Arpillería	Finanzas	Habilidades Socioemocionales
Sí	5	5	6	5	5
No	0	0	0	0	0
Intermitente	1	1	0	1	1
TOTAL	6	6	6	6	6
¿Cuál es su nivel de satisfacción con el proyecto?	Insatisfecha	4	0	6	0
	Poco satisfecha	2	0	0	6
	Satisfecha	0	6	0	0
TOTAL		6	6	6	6

Fuente: Elaboración propia

El Plan de reparaciones colectivas, como se ha mencionado anteriormente, es un componente del PIR, cuyos beneficiarios son sujetos colectivos como comunidades campesinas, nativas y otros centros poblados que sufrieron

múltiples afectaciones (violaciones de derechos humanos individuales a gran escala, desplazamiento forzado, destrucción de infraestructura o debilitamiento de sus estructuras comunitarias), así como a grupos de desplazados que, tras no regresar a sus lugares de origen, se han asentado en nuevos espacios, como es el caso de las mujeres integrantes de la Asociación Mama Quilla, provenientes de Ayacucho, Huancavelica, Junín y Apurímac que llegaron a Lima entre 1980 y 1990 y se asentaron en el distrito de Ate, más específicamente en Huaycán (Hidalgo, 2021).

Al proyecto se le asignó 100,000 soles para la implementación de un taller de tejido equipado con máquinas e insumos necesarios a la Asociación de afectados y víctimas por la violencia política, Mama Quilla, en el marco del Programa de Reparaciones Colectivas a cargo de la Comisión Multisectorial de Alto Nivel - CMAN (Oficio N° 1548-2014 – JUS/SE-CMAN). A la Municipalidad de Ate se le encargó elaborar el perfil técnico y la ejecución del proyecto "Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla", cuyo objetivo general, según se refiere en documentos diversos que forman parte de los anexos de las Resoluciones de Alcaldía 708 y 709 del 2015, era capacitar a mujeres tejedoras no retornantes de Huaycán para emprender negocios exitosos. Expresamente, la meta era lograr que “60 mujeres tejedoras de las Zonas K y L de Huaycán, debidamente empadronadas y participantes en los talleres involucrados, inicien negocios exitosos” (Municipalidad de Ate, 2015).

El objetivo general del proyecto tiene como punto principal la capacitación, en ese escenario se debe reflexionar sobre el enfoque de desarrollo de capacidades. Según Nussbaum, quien retoma el modelo de Amartya Sen, hay una categorización dual de las capacidades, por un lado, las capacidades internas (rasgos y habilidades adquiridos a través de la interacción con el entorno social) y las capacidades combinadas (el conjunto de oportunidades que una persona posee para elegir y actuar dentro de su entorno político, social y económico) (Nussbaum, 2008). En este caso, se identifican como capacidades internas el bordado o la técnica de la arpillería,

temas que han sido tomados en cuenta para las capacitaciones. Sin embargo, respecto de las capacidades combinadas, se evidencia que, el proyecto no se ha ocupado de fortalecerlas de forma estratégica.

El enfoque de desarrollo de capacidades en el diseño del proyecto permite ver si las acciones formativas y de apoyo proporcionaron las condiciones necesarias para que las participantes desarrollaran tanto habilidades individuales como el acceso efectivo a oportunidades para desarrollarse de manera amplia.

Ahora bien, en el proyecto, a pesar de que todas las entrevistadas participaron en las capacitaciones en tejido con máquina, arpillera, finanzas y habilidades socioemocionales, la percepción general sobre el desarrollo de sus capacidades fue predominantemente negativa, con excepción del taller de arpillera que todas han valorado como satisfactorio. Este hecho plantea interrogantes sobre la efectividad de las actividades formativas implementadas.

Si bien la disposición de las beneficiarias para participar en las capacitaciones pone de manifiesto la apertura y el interés por adquirir nuevas habilidades y mejorar sus condiciones productivas, la insatisfacción evidencia que hay una desconexión entre los contenidos de las capacitaciones y las expectativas de las integrantes de la Asociación.

La Tabla N°3 es útil para observar las razones de insatisfacción de las participantes. Se pueden identificar, por ejemplo, algunas limitaciones del proyecto para asegurar la calidad y efectividad del proceso de formación, como base para el desarrollo de capacidades. En primer lugar, la mayoría de las entrevistadas señalaron la falta de especialización de los capacitadores en temas como tejido y finanzas como principal razón de insatisfacción, lo cual, generó una percepción negativa respecto a la utilidad de estos talleres. Asimismo, se identifica como razones de la percepción negativa, el incumplimiento de actividades y plazos previstos (una queja reiterada entre todas las beneficiarias), que minó la confianza en el proyecto y afectó su participación.

Otras dos limitaciones de los talleres implementados son falta de comunicación y la carencia de espacios adaptados para las participantes con hijos, ambas circunstancias impidieron su participación continua y efectiva en los talleres.

Además, las entrevistadas señalaron la ausencia de una metodología intercultural y adaptada a las necesidades de personas con niveles de alfabetización variados, especialmente en los talleres de finanzas y tejido. La falta de materiales en algunos talleres, sumada a la necesidad de autogestión para acceder a formación en arpillería, refleja limitaciones organizativas que impactaron directamente en la satisfacción de las beneficiarias y en la efectividad de los talleres para el desarrollo de capacidades.

Tabla N° 3

Razones de insatisfacción respecto a la ejecución de talleres

		Número de entrevistada					
		1	2	3	4	5	6
Razón de insatisfacción	Capacitadores no especializados	Tejido, Finanzas	Tejido, Finanzas	Tejido, Finanzas	Tejido, Finanzas	Tejido, Finanzas	Tejido, Finanzas
	Incumplimiento de actividades y plazos	Todos*	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
	Falta de comunicación con las participantes	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
	Sin espacios adecuados para madres					Todos	Todos
	Sin metodología (intercultural y analfabetismo)	Finanzas, tejido	Finanzas, tejido	Finanzas, tejido	Finanzas, tejido	Finanzas, tejido	Finanzas, tejido
	Falta de materiales	Tejido	Tejido	Tejido	Tejido	Tejido	Tejido
	Autogestión para exigir taller	Arpillería	Arpillería	Arpillería	Arpillería	Arpillería	Arpillería

Fuente: Elaboración propia.

*Esta categoría representa a todos los talleres realizados.

Es importante notar que, a pesar de que el taller de arpillería requirió de la autogestión de las participantes para asegurar su implementación, este resultó ser uno de los aspectos más satisfactorios de la capacitación. A diferencia de otros talleres, el de arpillería ofreció un acompañamiento cercano y un enfoque práctico, lo que permitió a las mujeres adquirir habilidades específicas de gran valor. Este aprendizaje no solo reforzó sus capacidades productivas, sino que también les brindó la oportunidad de participar en la feria Ruraq Maki, un logro que las participantes valoraron positivamente. La entrevistada 1 señaló: “Lo que vino allá después al año y medio, casi 2 años de este proceso de capacitación es lo que da la capacitación de arpillería a solicitud nuestra, a insistencia nuestra, porque ya habíamos ingresado a la feria Ruraq Maqui”.

En la misma línea, la entrevistada 5 destacó la calidad del acompañamiento, mencionando que “la profesora muy buena ella nos enseñó; hemos aprendido”. El método de enseñanza de la instructora Rosa fue muy apreciado, pues ofrecía una guía práctica y directa, sentándose con cada participante y proporcionándoles retroalimentación inmediata. Esta metodología facilitó el aprendizaje en un grupo reducido, asegurando que cada mujer pudiera avanzar a su propio ritmo. La entrevistada 3 agregó: “En arpillería sí digamos que funcionó mucho mejor. Éramos también ocho personas (...) entonces ella decía bien claro, 8 a 10 máximo, más allá no se puede porque no me podría dar abasto”.

Este ejemplo demuestra el impacto positivo de que el proyecto respondiera, en un momento clave, a las necesidades específicas de la asociación. La capacitación en arpillería no solo perfeccionó la técnica de las beneficiarias, sino que también impulsó la diversificación de su producción. Actualmente, las asociadas de Mama Quilla crean cuadros, bolsas, separadores de libros y mandiles que, además de tener un uso cotidiano, se encuentran expuestos en espacios culturales, como en la muestra "Derecho a la Vida", donde aparece una de las piezas elaboradas por las artesanas. Esta adaptación a las necesidades de la comunidad destaca el potencial del proyecto para fortalecer la autonomía productiva de las mujeres y su reconocimiento en espacios de exposición y comercio.

En efecto, si se toma como referencia la información de la Tabla N° 4 que vincula el desarrollo de capacidades con el impacto en las oportunidades a las que han accedido las participantes, se puede deducir que las actividades vinculadas a la arpillería y a las habilidades socioemocionales han sido más efectivas en facilitar el desarrollo personal y profesional de las participantes.

Tabla N° 4

Participación en actividades respecto a mejora de capacidades

Entrevist.	Capacidad	Mejora de capacidades	Actividades
1	Tejer a máquina Elaborar arpillería Expresión emociones Gestionar finanzas	No Sí Sí No	Talleres en Bellas Artes Eventos promovidos por el MINCUL (Ruraq Maqui, LUM)
2	Tejido a máquina Arpillería Habilidades socioemocionales Finanzas	No Sí Sí No	Ferias promovidas por la Municipalidad
3	Tejido a máquina Arpillería Habilidades socioemocionales Finanzas	No Sí Sí No	Ferias promovidas por la Municipalidad Eventos promovidos por el MINCUL (Ruraq Maqui, LUM)
4	Tejido a máquina Arpillería Habilidades socioemocionales Finanzas	No Sí Sí No	Ferias promovidas por la Municipalidad
5	Tejido a máquina Arpillería Habilidades socioemocionales Finanzas	No Sí Sí No	Talleres en Bellas Artes Eventos promovidos por el MINCUL (Ruraq Maqui, LUM)
6	Tejido a máquina Arpillería Habilidades socioemocionales Finanzas	No Sí Sí No	Ferias promovidas por la Municipalidad Eventos promovidos por el MINCUL (Ruraq Maqui, LUM)

Fuente: Elaboración propia.

**En el taller de finanzas no se desarrolló una actividad directa o indirecta, puesto que las entrevistadas señalan que no se les capacitó adecuadamente. La participación en eventos*

promovidos por entidades como el MINCUL proceden de los esfuerzos de la asociación en sus propios espacios de autogestión.

Además, a la autogestión de la asociación para acceder a eventos organizados por el MINCUL demuestra un nivel importante agencia por parte de las asociadas para acceder a otras oportunidades de capacitación, a pesar de las limitaciones presentes en los talleres y actividades disponibles del proyecto.

En relación con estas expectativas no cubiertas, la entrevistada 5 señaló: “Ellos han buscado profesores, por ejemplo, tanto para tejido (...) sí, pues para tejido nada más, porque arpillería no había. Ellos no conocían del tema; la municipalidad en sí hasta el día de hoy creo que no tiene conocimiento de cómo se trabaja arpillería”. Por su parte, la entrevistada 1 expresó: “Lo que ella estaba planteando (refiriéndose a la persona que diseñó el proyecto) era quitarnos la capacitación en psicología y en lo que era el manejo financiero, todo lo que tenía que ver con la supuesta microempresa que íbamos a tener en este proyecto. Entonces, nos quedamos sin capacitación tanto teórica como práctica en el taller de tejido”. Estos testimonios revelan no solo que no se cumplió con las expectativas ni se atendieron las necesidades de las beneficiarias, sino también un incumplimiento de lo planificado y una falta de preparación por parte de los capacitadores en temas clave, lo que impactó negativamente la experiencia formativa.

Nuevamente, es preciso reiterar que, a pesar de la disposición inicial de las integrantes de Mama Quilla a participar de las actividades de proyecto, se generaron una serie de obstáculos que limitaron el fortalecimiento de capacidades. Entre ellos, se identificaron también, la ausencia de un enfoque contextualizado, que considera las expectativas y los conocimientos previos de las beneficiarias. Lo anterior produjo una brecha entre el contenido de las capacitaciones y las necesidades concretas de la Asociación, causando insatisfacción, frustración y desconfianza hacia el proceso formativo.

Proyectos como el implementado por la Municipalidad de Ate, beneficiarían de tomar como referencia las expectativas de las participantes y garantizar

un proceso formativo adecuado. Por ejemplo, el diseño de las capacitaciones podría haber considerado de un diagnóstico inicial que identificara de manera precisa las necesidades, habilidades previas y contextos socioculturales de las beneficiarias. Un diagnóstico de este tipo habría permitido desarrollar un plan de formación que incorpora de forma planificada no solo contenidos relacionados con la producción textil, sino también otras competencias transversales necesarias para su desarrollo integral evitando dejar de lado los talleres de gestión financiera básica, el emprendimiento y el fortalecimiento de habilidades socioemocionales.

Uno de los grandes desafíos en la implementación del proyecto (además de la calidad de la oferta formativa) ha sido con la comprensión del estado de la demanda. Esto implica conocer las expectativas de las beneficiarias y su contexto social, incluyendo las relaciones y dinámicas internas que dentro de la Asociación.

Otro aspecto destacado por las entrevistadas es la falta de adecuación del enfoque de capacitación a su realidad lingüística y educativa. La entrevistada 1 mencionó: “Nosotras somos quechuahablantes (...), no tenemos una educación básica regular como se debe (...), muchas no saben escribir ni leer. Y creo que entienden mejor en su idioma materno. Hay muchas palabras técnicas que no entienden en castellano, por ese motivo tuvieron muchos problemas (...) Este fue uno de los obstáculos para esta reparación”. De forma similar, la entrevistada 2 comentó: “Toda la capacitación que nos han dado era pésima. Prácticamente eran personas que realmente no saben del enfoque de máquina de tejer. Todo lo que nos enseñaban era teoría, teoría, y para nosotras que no hemos tenido estudios, la teoría era muy difícil de entender”. Ambos testimonios evidencian la necesidad de diseñar capacitaciones que sean cultural y lingüísticamente apropiadas, adaptadas al perfil y contexto de las beneficiarias para asegurar una mejor asimilación de los contenidos y un impacto positivo en su desarrollo.

Como se evidencia, las entrevistadas señalaron que los capacitadores no contaban con la preparación adecuada en temas clave, como el tejido a

máquina o la gestión financiera, lo cual afectó su experiencia. La metodología de enseñanza implementada y la duración de las sesiones parecen haber sido inadecuadas para asegurar un aprendizaje efectivo y significativo. Las actividades se centraron principalmente en aspectos teóricos, dejando de lado la práctica y el acompañamiento necesario para consolidar las nuevas habilidades adquiridas como lo han reflejado en sus testimonios las entrevistadas.

Lo anterior resulta relevante, ya que las participantes no lograron desarrollar la confianza en sus capacidades ni adquirir las competencias esperadas, lo cual limitó su participación activa en la asociación y redujo la posibilidad de inspirar a otras mujeres en su comunidad. En la asamblea inicial participaron 60 beneficiarias, pero esta cifra se redujo a 21 personas activas, según registros de notas digitales (IDEHPUCP, 2021). Actualmente, las integrantes activas de Mama Quilla son 12, según indican los propios miembros de la asociación. Esta tendencia se confirmó durante la observación de campo realizada en varios espacios, como el taller "Tejiendo Lazos", organizado por la asociación Mama Quilla de Huaycán en el marco del programa Museos Abiertos (MUA) el 13 de julio de 2024, y el taller de arpillería para niños de la Biblioteca Miguelina Acosta el 13 de septiembre de 2024, donde solo participaron 4 integrantes activas. Estos datos evidencian que la falta de contextualización y adaptación del proceso formativo no solo afectó la calidad de las capacitaciones, sino que también minó la motivación de las beneficiarias para involucrarse plenamente en el proyecto y la asociación.

Resulta relevante mencionar que, las participantes son, en su mayoría, quechuahablantes, por lo que, era necesario tener la lengua en cuenta al momento de contratar al personal a cargo de la capacitación. En los procesos formativos, quienes tienen a su cargo los talleres deben hablar la lengua de las participantes y manejar un enfoque intercultural, utilizando metodologías de aprendizaje que no se limiten a la teoría, sino que también incluyan prácticas concretas y visuales, en caso haya que superar dificultades derivadas del uso de la lengua. De esta forma, se habría logrado un enfoque más inclusivo y adecuado que potenciara tanto las capacidades internas como las oportunidades de las participantes.

De acuerdo con el Reglamento de la Ley N° 28592, las acciones de reparación deben basarse en los enfoques de integralidad, sostenibilidad, intergeneracionalidad, psicosocial, participación, interculturalidad, equidad de género e igualdad de oportunidades, además, de la descentralización y el enfoque simbólico, en el marco de los DDHH (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2006).

Esta visión integral busca asegurar que las reparaciones atiendan a las necesidades de las víctimas y, a su vez, favorezcan la construcción de una cultura de paz y desarrollo. En este sentido, las reparaciones deben tomar en cuenta el enfoque intercultural, reconociendo y respetando las diferencias étnicas y culturales de la población peruana, asegurando que las necesidades y particularidades de cada beneficiario sean atendidas adecuadamente (Congreso de la República, 2005).

La interculturalidad concebida como un proceso de entendimiento profundo y un posicionamiento frente a condiciones de subalternización de saberes, puede contribuir en asegurar los resultados de proyectos del PRC, donde la incorporación de este enfoque es vital para identificar las potencialidades y contextos culturales de las beneficiarias y fomentar su autonomía y empoderamiento.

Como se ha mencionado, se identificó también que durante las capacitaciones las medidas de adaptación que faciliten la participación de las mujeres fueron limitadas. Tanto la entrevistada 4 como la entrevistada 6 señalaron obstáculos relacionados con el cuidado de dependientes, así como la violencia de género, como factores que limitaron su participación plena en las actividades formativas. En ese sentido, es preciso que se tomen medidas para enfrentar este tipo de desafíos.

La aplicación de un enfoque de género es una de esas medidas vitales, como se señala en el Reglamento del PIR, se debe "reconocer las situaciones de desventaja y diferencia que existen entre hombres y mujeres al acceder a recursos y tomar decisiones" (Decreto Supremo N° 015-2006-

JUS, 2006, art. 7, lit. g), lo que resulta en la creación de condiciones específicas para fomentar la participación de las mujeres y concientizar sobre las inequidades estructurales de género

De cara a la realidad, se podrían haber implementado diversas acciones, como espacios de cuidado infantil u horarios de capacitación flexibles. Además, se considera, en contexto de alta vulnerabilidad, importante la incorporación de componentes formativos en prevención y respuesta ante la violencia de género. Estas acciones no impactan en el acceso a oportunidades de formación, como las ofrecidas por el proyecto, sino en el logro de sus metas, pues tienen efectos positivos en el empoderamiento de las beneficiarias y sus liderazgos dentro de la comunidad.

En esa línea de ideas, el proyecto pudo haberse beneficiado de la incorporación de los enfoques transversales, para garantizar una respuesta contextualizada a las necesidades de las mujeres de la Asociación Mama Quilla. La ausencia de la aplicación de estos en las diversas etapas del proyecto, como se ha puesto en evidencia a lo largo de esta sección, ha derivado en la falta de adaptación de los talleres a las realidades culturales y sociales de las participantes y conducido a niveles insatisfactorios en la percepción sobre el desarrollo de sus capacidades. Debe apostarse por proyecto, que, a lo largo de su ciclo de vida, consideren las identidades y experiencias de las mujeres.

Ahora bien, si se pone el foco en el desarrollo de capacidades, es evidente que el proyecto tiene el potencial de acompañar el desarrollo de capacidades mediante un enfoque que integre tanto habilidades técnicas como habilidades de liderazgo, autonomía y socioemocionales. Sin embargo, en este caso, se ha notado la ausencia de un diagnóstico o al menos una identificación preliminar de las necesidades de las participantes y de un proceso formativo que responda a estas expectativas. Un ejemplo de las posibilidades que se abren cuando se considera las necesidades de las participantes en las acciones del proyecto es el taller de arpillería. Este taller ha sido percibido como de los más satisfactorios del proyecto, pues fue

capacitación bien orientada que contribuyó a fortalecer sus capacidades, variar su producción y aprender nuevas técnicas.

4.2. ACCIONES QUE SE HAN DESARROLLADO A TRAVÉS DEL PROYECTO PARA LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS DE LA ASOCIACIÓN MAMA QUILLA

Un segundo componente para analizar en el proyecto es la generación de oportunidades económicas para la Asociación Mama Quilla y sus integrantes. Las oportunidades económicas no son solo un componente independiente, sino que pueden considerarse una consecuencia del fortalecimiento de capacidades emprendedoras. El impacto del proyecto se podría medir por la sostenibilidad financiera y autonomía económica de sus integrantes. Por ello, es vital determinar en qué medida el proyecto ha dotado a las mujeres de herramientas prácticas y habilidades que les permitan ampliar sus oportunidades de negocio, mejorar sus ingresos y acceder de manera efectiva a mercados competitivos.

El proyecto planteó cinco objetivos específicos: a) fortalecer la autoestima y la inteligencia emocional de las beneficiarias, b) proporcionar equipamiento adecuado, c) capacitar técnicamente para el emprendimiento, d) desarrollar habilidades de gestión y f) informar sobre oportunidades de financiamiento (Informe 209-2015-MDA – GDS)

Cada uno de estos objetivos contribuye con el objetivo general del proyecto que es capacitar a las mujeres tejedoras para emprender negocios exitosos. Una primera impresión que surge a partir de la revisión de los documentos del proyecto es que existe una ambición de integralidad. Como se evidencia, en los objetivos específicos se busca el fortalecimiento de capacidades técnicas, productivas, emocionales y organizacionales. Sin embargo, como se verá a continuación, a pesar de que este enfoque fue considerado en la planificación, su implementación presentó una serie de desafíos que limitaron el alcance y la efectividad de las acciones.

A continuación, se presenta una tabla que ilustra el grado de cumplimiento de este objetivo en relación con las acciones implementadas y cómo estas se vinculan con los objetivos específicos planteados en el proyecto

Tabla N° 5.

Cumplimiento de los objetivos establecidos para cada acción

Objetivo general	Acciones	Grado de cumplimiento según satisfacción de las beneficiarias			
Capacitar mujeres tejedoras para emprender negocios exitosos	Capacitaciones	Tejido a máquina	4	Insatisfechas	
			2	Poco satisfechas	
		Arpillería	6	Satisfechas	
		Habilidades socioemocionales	6	Poco satisfechas	
		Finanzas	6	Insatisfechas	
			Calidad de materiales	6	Producto de segundo uso
	Implementación de máquinas de coser y materiales		6	Equipos incompletos	
		Cantidad	6	No abastece a las beneficiarias	
		Garantía y duración	6	Asignación a otras personas	
			6	Falta de espacio de almacenamiento	
		6	Robo o pérdida de maquinaria		

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al objetivo de capacitar a las mujeres tejedoras para emprender negocios exitosos, los resultados reflejan niveles de satisfacción diversos en función del tipo de capacitación como se ha visto en el acápite anterior.

Sumado a ello, la implementación de máquinas de coser y materiales presentó obstáculos significativos. Las beneficiarias reportaron que los materiales recibidos eran de segunda mano y los equipos incompletos, lo cual limitó considerablemente su funcionalidad y utilidad en las actividades productivas. La entrevistada 3 expresó su frustración: "Nosotros hemos esperado unas máquinas para poder coser (...) y ayudar a nuestros hijos, pero las máquinas (...) eran viejas (...) y ahorita no estamos usando bien esas máquinas tampoco". Además, la cantidad de equipos fue insuficiente para abastecer a todas las beneficiarias, y surgieron problemas adicionales, como la falta de espacio para almacenar la maquinaria y la asignación de algunos equipos a personas externas al grupo. La entrevistada 4 también describió cómo esta situación se agravó con el robo de maquinaria: "Un tiempo pasó y (...) en el taller se han robado las máquinas. Nos quedamos tristes, todos llorando y eso es una gran decepción".

Estos testimonios revelan una experiencia general de insatisfacción y desilusión que ha impactado negativamente la motivación de las participantes y ha debilitado la sostenibilidad del proyecto. Al analizar la percepción de las participantes sobre el impacto del proyecto en sus ingresos económicos, se observa una valoración mayoritariamente negativa. La incapacidad de los equipos de maquinaria para cumplir con sus expectativas productivas, junto con la falta de recursos suficientes, ha limitado las oportunidades de generar ingresos estables. Además, la ausencia de un respaldo efectivo por parte de las autoridades ha afectado la confianza y motivación de las beneficiarias para continuar con sus esfuerzos productivos, lo que resalta la importancia de garantizar una implementación más eficiente y un acompañamiento constante en proyectos de esta naturaleza.

Tabla N° 6. Percepción de las participantes sobre el impacto del proyecto en sus ingresos económicos

Participantes	Impacto percibido del proyecto en función al cambio de ingreso	Fuente de ingreso	Relación de la fuente de ingreso con el proyecto
1	Negativo	Talleres en Bellas Artes	No
		Eventos promovidos por el MINCUL (Ruraq Maqui, LUM)	No
2	Negativo	Ferias promovidas por la municipalidad*	Sí**
3	Negativo	Ferias promovidas por la Municipalidad*	Sí**
		Eventos promovidos por el MINCUL (Ruraq Maqui, LUM)	No
4	Negativo	Ferias promovidas por la municipalidad*	No
5	Negativo	Talleres en Bellas Artes	No
		Eventos promovidos por el MINCUL (Ruraq Maqui, LUM)	No
6	Regular	Ferias promovidas por la municipalidad*	Sí**

Fuente: Elaboración propia.

*Para este caso, es el espacio que la municipalidad apertura para que vendan sus productos

**Los productos vendidos en las ferias promovidas por la municipalidad fueron manufacturados con sus propios conocimientos y no con lo aprendido durante las capacitaciones.

La percepción de las participantes sobre el impacto del proyecto en sus ingresos económicos es que el proyecto no generó un cambio positivo en las

fuentes de ingreso de la mayoría. Las participantes 1, 2, 3, 4 y 5 señalaron un impacto negativo en sus ingresos, mientras que solo la participante 6 reportó un impacto regular. Esto sugiere que el proyecto no logró cumplir su objetivo de mejorar las oportunidades económicas de manera significativa para la mayoría de las beneficiarias.

Es relevante destacar que, aunque algunas participantes obtuvieron ingresos a través de ferias promovidas por la municipalidad, como en el caso de las participantes 2, 3 y 6, estos ingresos no están directamente relacionados con el aprendizaje adquirido en el proyecto. Los productos que vendieron fueron realizados con conocimientos previos y no con las técnicas impartidas en las capacitaciones. Además, otras fuentes de ingreso, como los talleres en Bellas Artes y los eventos promovidos por el Ministerio de Cultura (MINCUL), específicamente Ruraq Maqui y LUM, no se relacionan con el proyecto. Esto evidencia una limitación importante en el impacto económico de la intervención, ya que las actividades implementadas no se tradujeron en nuevas fuentes de ingresos o en una mejora en la capacidad productiva de las participantes.

Antes de analizar los obstáculos y logros específicos en la generación de oportunidades económicas de la Asociación Mama Quilla, es importante destacar el marco conceptual que subyace a las iniciativas de desarrollo local. Para Albuquerque:

La estrategia de desarrollo concentrador no es la única existente ni la única posible, ya que también tienen una importancia decisiva, sobre todo en términos de empleo y territorio, otras estrategias de desarrollo 'desde abajo', de carácter difuso y sustentadas por factores no solamente económicos, sino también sociales, culturales y territoriales. (2004, p.15)

En ese sentido, organizaciones como la Asociación Mama Quilla son agentes territoriales, que en gran medida pueden contribuir a impulsar el desarrollo desde el propio entorno comunitario sin contar siempre con el respaldo político-administrativo de las instancias centrales.

Uno de los obstáculos para la generación de oportunidades económicas no solo radica en las limitaciones de las capacitaciones, que no fueron plenamente satisfactorias, sino también en la falta de habilitación de mercados locales. La demanda por productos artesanales en Huaycán, donde residen las beneficiarias, es limitada, lo cual impide la venta efectiva de sus creaciones en el mercado local. Sobre este punto, la entrevistada 5 comentó: "Sí, siempre nos han tratado de invitar (la municipalidad) pero para acá (en Huaycán) no se vende señorita, cuando vamos lejos, por allá, por Miraflores esos lugares sí". De forma similar, la entrevistada 6b explicó las dificultades para obtener una retribución justa por su trabajo: "Es que también nosotros que hacemos, por ejemplo, un cuadro de arpillería (...) acá, quieren dar diez soles (...) pero para mí, para ese tiempo que perdimos, ese trabajo, no es recompensa nada de lo que trabajamos".

A pesar de estos desafíos, es relevante destacar cómo la Asociación Mama Quilla ha logrado abrirse espacios más allá del contexto local, participando en ferias, eventos artísticos y académicos en otros distritos e instituciones. Las mujeres tejedoras han encontrado oportunidades en ferias fuera de Huaycán y han sido invitadas a dictar talleres en espacios culturales, como el Lugar de la Memoria y eventos del Ministerio de Cultura. La entrevistada 1 señaló: "El Lugar de la Memoria nos llama para participar de una exposición sobre la memoria... era arpillería peruana. Era nuestra y de RENDIFA, arpillería nacional y la arpillería chilena... gracias a esa exposición, el Ministerio de Cultura nos invita a participar de Ruraq Maki. Gracias a eso, nosotros hemos participado en cuatro ediciones". Estos espacios han permitido a la Asociación Mama Quilla proyectarse en el ámbito cultural, ampliando así sus oportunidades económicas y obteniendo un reconocimiento que trasciende los mercados tradicionales.

A pesar de las invitaciones de la Municipalidad de Ate para que la Asociación participara en las ferias locales, el proyecto podría haber tenido un mayor impacto en la autonomía económica de las mujeres de Mama Quilla si hubiera contado con un respaldo político-administrativo más sólido. La colaboración estratégica entre actores locales, como municipalidades y otras instituciones públicas y privadas en el territorio, podría haber sido

beneficiosa para garantizar el acceso no solo a mercados sino a créditos que permitan diversificar la producción textil de la Asociación, más allá de la simple invitación a espacios de venta.

En ese sentido, es posible afirmar que las acciones implementadas en el proyecto para la generación de oportunidades económicas de la Asociación Mama Quilla no lograron el impacto esperado en la economía de la mayoría de las beneficiarias. Las integrantes de la Asociación dependen en gran medida de la autogestión y su dedicación a la producción textil es paralela a sus actividades principales.

Asimismo, varias de las entrevistadas perciben que las capacitaciones y los recursos proporcionados no les han permitido aumentar sus ingresos. Lo anterior podría explicarse por la falta de efectividad en las capacitaciones y el suministro insuficiente de materiales y equipos, sumado a problemas de organización y control, que terminaron limitando el desarrollo de las habilidades y la autonomía económica de las mujeres tejedoras.

En conclusión, aunque el proyecto promovió la participación de la Asociación en ferias locales organizadas por la municipalidad, esto resultó insuficiente. No solo porque no se registraron las ventas esperadas, sino porque otras acciones para generar oportunidades económicas hubieran sido prioritarias. Por ejemplo, el proyecto se hubiera beneficiado de una estrategia de articulación con actores locales para promover acceso a créditos y otros mercados donde las ventas pudiesen ser mayores. Desde la perspectiva de la Gerencia Social, podríamos señalar que ña falta de una alianza estratégica entre las autoridades locales y otros actores socioeconómicos impidió que las beneficiarias accedieran a mercados más amplios, limitando el potencial del proyecto para promover un desarrollo económico territorial con un enfoque inclusivo y que habilite oportunidades económicas para las beneficiarias.

4.3. LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LAS ACCIONES DESARROLLADAS POR EL PROYECTO

La participación de la sociedad civil ha sido vital antes, durante y después del conflicto armado interno en el país. Durante este periodo, las mujeres asumieron un rol protagónico frente a las secuelas económicas, sociales y culturales de la violencia, liderando esfuerzos colectivos para buscar justicia y reconstruir sus comunidades. Este contexto dio lugar a la formación de organizaciones emblemáticas como la Asociación Nacional de Familiares de Secuestrados, Detenidos y Desaparecidos del Perú (ANFASEP), que marcó el inicio de una tradición de organización de víctimas de la violencia armada (IDEHPUCP,2023). La Asociación Mama Quilla forma parte de esta tradición desde su formación en el año 2005.

La participación comunitaria en los proyectos de reparación es fundamental para identificar tanto los obstáculos como las oportunidades para fortalecer el rol de las comunidades, especialmente de las mujeres, en la toma de decisiones. Este análisis ayuda a comprender los desafíos y logros de estos procesos orientados a la justicia y la reparación colectiva.

Desde el inicio del Programa de Reparaciones Colectivas en 2007, este ha beneficiado a 56 grupos organizados de desplazados y a 4,333 comunidades en todo el país, con el objetivo de reparar el daño causado por el conflicto armado interno. Este dato ha sido obtenido a partir de la revisión de las listas publicadas por el CMAN y los cálculos realizados de manera propia. En esta parte, se abordará la participación comunitaria en la toma de decisiones sobre las acciones desarrolladas por los proyectos de reparación, con el fin de identificar los diversos obstáculos que podrían limitar su efectividad y sostenibilidad, así como cumplir con la finalidad del programa

En el caso específico de la Asociación Mama Quilla, podemos ver en la Tabla N° 7, que hay la percepción de las beneficiarias es que su nivel participación en decisiones clave, como la planificación de la propuesta, la elección de materiales y capacitadores, y las consultas convocadas por la municipalidad ha sido limitada.

Tabla N° 7. Cantidad de respuestas según actividad del proyecto por nivel de participación y grado de satisfacción con la gestión del proyecto

	Evaluación comunitaria de la gestión del proyecto					
	Nivel de participación comunitaria*			Grado de satisfacción		
Actividad del proyecto	Bajo	Medio	Alto	Insatisfechas	Poco satisfechas	Satisfechas
Planificación de la propuesta	5	1	0	6	0	0
Elaboración del proyecto	6	0	0	5	1	0
Elección de equipos y materiales	5	1	0	6	0	0
Elección de capacitadores	6	0	0	0	6	0
Consultas convocadas por la municipalidad	0	6	0	6	0	0
Modificación en los talleres de capacitación	0	6	0	0	6	0
Reuniones internas de la asociación sobre el proyecto	0	0	6	0	6	0
Actividades alternativas**	0	0	6	0	6	0

Fuente: Elaboración propia.

* Las integrantes de Mama Quilla intentaron participar activamente en el desarrollo del proyecto, pero la gestión del proyecto no manejó una adecuada participación de las beneficiarias.

** En este apartado se mencionan las actividades alternativas por las que optaron las beneficiarias para la mejora o intento de mejora del proyecto desde sus esfuerzos como asociación.

El concepto de participación comunitaria es tan antiguo como la historia humana se suele definir desde diversos ángulos (social, ciudadana, económica, política, electoral, cultural, comunitaria) a partir de la esfera concreta de la vida de la sociedad en que aquella tiene lugar” (Hernández Freeman, 2015, p. 15). En contextos de reparación, la participación comunitaria toma una relevancia particular, ya que permite a las comunidades afectadas involucrarse activamente en la toma de decisiones y en la implementación de acciones que buscan restaurar sus derechos y dignidad.

En efecto, el PRC establece la conformación de un Comité de Gestión y Vigilancia Comunitaria, compuesto por al menos cinco miembros de la comunidad, incluyendo representantes de las víctimas, mujeres y, de existir, un miembro del Comité de Autodefensa. Este comité, al operar de forma voluntaria, busca integrar a la comunidad en el seguimiento y cumplimiento de los objetivos del PRC, en colaboración con los ejecutores del proyecto⁴.

Sin embargo, la participación no se circunscribe únicamente a este comité, sino que se contempla en diversos momentos del proceso de toma de decisiones, como en la selección de los proyectos a ejecutar. En el caso de Mama Quilla, esta selección tuvo lugar en la Asamblea General del 21 de septiembre de 2014, en Huaycán, donde se eligió entre varias propuestas, como un proyecto de tejido, uno de préstamos, otro de crianza de animales menores y un proyecto de venta de canela, resultando elegido la propuesta de tejido.

Ahora bien, aunque en la formulación del proyecto se supone que debe existir una estrecha colaboración entre el órgano ejecutor y el Comité de Gestión y Vigilancia Comunitaria, los testimonios de las beneficiarias indican que esto no se cumplió, lo que derivó en desafíos para lograr una participación comunitaria adecuada en la gestión del proyecto. En actividades clave como la planificación de la propuesta, la elaboración del proyecto y la elección de materiales, el nivel de participación fue bajo, lo cual

⁴ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2023). Lineamientos generales del Programa de Reparaciones Colectivas. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1616971/Lineamientos%20Generales%20del%20PRC%20F%2005.23.pdf>

refleja la escasa integración de las beneficiarias en estas decisiones. Esta falta de inclusión se tradujo en altos niveles de insatisfacción, ya que todas las participantes expresaron estar insatisfechas, confirmando una desconexión entre las decisiones del proyecto y sus expectativas.

Al respecto, la entrevistada 1 señaló que, aunque existía una comisión de cuatro representantes de la organización (presidenta, secretaria de actas, economía y fiscal), la comunicación con la ingeniera a cargo del proyecto era limitada. “La comunicación entre comillas con la ingeniera que ejecutaba el proyecto era conmigo y con la señora presidenta. Entonces, cuando en este proceso de capacitación (refiriéndose a una asamblea convocada para aprobar los cambios en los talleres) ya las encuentro con mis compañeras en esta discusión, porque fue una discusión bien complicada, este ya con el documento hecho, donde ellos decidían quitar no psicología y otros dos talleres más”, comenta la entrevistada, evidenciando la falta de consulta y diálogo en decisiones importantes.

En áreas donde se buscó una mayor participación, como las consultas convocadas por la municipalidad y las modificaciones en los talleres de capacitación, la participación de las beneficiarias fue “media”. Es decir que, no fue suficiente para lograr una satisfacción plena de las participantes. Las entrevistadas reportaron estar “poco satisfechas” cuando se les preguntó al respecto. Por el contrario, los espacios internos de participación como reuniones de la asociación y las actividades alternativas impulsadas por las mismas beneficiarias muestran un alto nivel de participación y evidencian sus esfuerzos por mejorar el proyecto. Si la Municipalidad como ente ejecutor y el CMAN como ente supervisor, hubiesen garantizado la participación de las integrantes Mama Quilla a lo largo del proyecto, no solo como algo instrumental (un proceso administrativo más) sino como un elemento indispensable para garantizar que sus necesidades y perspectivas sean atendidas, se hubiera forjado verdadero sentido de pertenencia y compromiso con el proyecto.

Ahora bien, la percepción de las beneficiarias sobre la transparencia y eficacia en el proceso de toma de decisiones muestra una desconfianza generalizada en varios aspectos del proyecto. Las participantes expresaron que percibieron una falta de transparencia y de eficacia en la elaboración del

proyecto, la planificación de actividades, la distribución del presupuesto, la adquisición de materiales y la selección de capacitadores. Asimismo, esta percepción se extiende a otros elementos, como la implementación del local para la asociación, la planificación de talleres y los espacios en ferias locales.

Los que demuestran estas percepciones es que la falta de transparencia y del logro de los objetivos del proyecto afectaron la motivación y el compromiso de las beneficiarias, limitando el éxito del proyecto en su conjunto. Existe la necesidad urgente de mejorar la transparencia en la gestión del proyecto y garantizar una mayor participación de las beneficiarias en los procesos de toma de decisiones como respuesta a este tipo de hallazgos.

Tabla N° 8. Percepción de la comunidad sobre la transparencia y eficacia del proceso de toma de decisiones

	Percepción del proceso			
	Sensación de transparencia		Sensación de eficacia	
Actividades dentro del proyecto	Sí	No	Sí	No
Elaboración del proyecto	0	6	0	6
Cronograma de actividades del proyecto	0	6	0	6
Distribución del presupuesto	0	6	0	6
Adquisición de equipamiento y materiales	0	6	0	6
Selección de capacitadores	0	6	0	6
Implementación de local para la asociación	0	6	0	6
Planificación de talleres	0	6	0	6
Espacios en ferias locales	0	6	0	6

Fuente: Elaboración propia.

Hay una evaluación negativa por parte de la comunidad respecto a la transparencia y eficacia en la toma de decisiones en diversas actividades del proyecto. Todas las participantes indicaron que no percibieron transparencia ni eficacia en aspectos fundamentales como la elaboración del proyecto, el cronograma de actividades, la distribución del presupuesto, la adquisición de

equipamiento y materiales, la selección de capacitadores, la implementación de un local para la asociación, la planificación de talleres y los espacios en ferias locales. Esto refleja una sensación generalizada de desconfianza y una percepción de falta de control sobre los aspectos críticos del proyecto.

La adquisición de equipamiento, en particular, fue una fuente de gran insatisfacción entre las beneficiarias, quienes sintieron que las decisiones no se ajustaron a sus necesidades. La entrevistada 1 menciona: “Tampoco eran las maquinarias que pedían en el proyecto. En el proyecto está estipulado dos máquinas de confección industrial, dos máquinas de confección remalladora industrial y dos máquinas de tejer de chimpa, semiindustriales manuales (...) nos trajeron las máquinas de mesa que no son tan costosas ni pesadas (...) Lamentablemente, fui una piedra en el zapato de los funcionarios de la municipalidad (...) yo probé las máquinas, no cocían, estas máquinas no cosen, no me sirven, por lo tanto, yo no recibo ninguna máquina”. Esta experiencia subraya la falta de consulta y ajuste a las especificaciones originales, lo cual no solo afectó la calidad del equipamiento entregado, sino que también generó tensiones con los ejecutores del proyecto.

La percepción de ineficacia también se manifestó en la planificación y dotación de materiales para los talleres. La entrevistada 6 señala: “Hemos reclamado, también que valoren de arpillería y tejido, los dos queremos. Nosotros hemos pedido también que nos capaciten en los dos”. Esta declaración sugiere que las beneficiarias no solo sintieron falta de respuesta en cuanto al equipamiento, sino que también percibieron poca consideración hacia sus solicitudes específicas en la formación.

Además, la falta de control sobre los materiales generó frustración, como lo expresa la entrevistada 2: “hemos participado señorita, sí hemos reclamado (...) nos han dado un poco de materiales. Y también nos compraban también con nuestro propio recurso de la organización lanas. Hasta esas lanas se han perdido en el centro empresarial y eso entonces a veces incomoda señorita. No está, como dice, no, nada, nada de las máquinas, nada nos pertenece a la organización. Prácticamente está a mano de la municipalidad la reparación”. Este comentario refleja el sentimiento de despojo que sienten

las beneficiarias al no poder disponer de los materiales que se supone estaban destinados a fortalecer su actividad económica.

En conjunto estos testimonios evidencian que el proyecto no cumplió con las expectativas de las beneficiarias. La falta de participación en la toma de decisiones, como en el caso de la cancelación de talleres, sumada a una gestión deficiente, generó descontento y desmotivación. Cualquier proyecto que se realice en el marco del PRC, no debe perder de vista su finalidad de reparación, siendo importante también considerar las percepciones de las participantes sobre el impacto del proyecto en su bienestar emocional individual y colectivo.

Las entrevistas han mencionado que en muchas ocasiones se han sentido revictimizadas, discriminadas, humilladas y excluidas. Lo anterior no solo refleja las dificultades del proceso de reparación, sino que también evidencian cómo la falta de un enfoque integral y sensible a las necesidades de las mujeres puede perpetuar las heridas emocionales y sociales que no reparan, sino que se suman a la violencia vivida.

Tabla N° 9. Percepción individual y colectivo de las participantes según desarrollo del proyecto de reparación

Percepciones	Categorías	Participantes					
		1	2	3	4	5	6
Sensaciones percibidas a nivel individual	Revictimización	-	-	-	Sí	-	-
	Discriminación étnico-racial	Sí	-	Sí	-	-	-
	Humillación/maltrato	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-
	Omisión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Indignación	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Decepción	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Exclusión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Consecuencias percibidas a nivel colectivo	Pérdida de miembros por ineficacia de reparaciones	Sí	-	Sí	Sí	-	-
	Pérdida de miembros por vejez/fallecimiento	Sí	-	Sí	Sí	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Es preciso señalar que, no todas las participantes mencionaron explícitamente la revictimización, la falta de transparencia y supervisión en del proyecto. Sin embargo, es posible identificar una participación meramente instrumental durante el ciclo del proyecto. Se evidencia una escasa participación en la elaboración del proyecto, el cronograma de actividades, la distribución de recursos y la selección de equipamiento. Lo anterior contribuyó a una sensación generalizada de desconfianza y desamparo. Esto generó que las beneficiarias se sintieran excluidas y despojadas de sus derechos. La situación descrita puede entenderse a partir de la definición de violencia institucional planteada por Bezanilla, Miranda y González Fabiani quienes argumentan que las dinámicas burocráticas transgreden la dignidad de las personas, colocándolas nuevamente en una posición de vulnerabilidad, y anulan cualquier expresión emocional o inconformidad individual (2016, p. 4). En el caso específico del proyecto, las beneficiarias en lugar de reparadas y protegidas se han sentido en ocasiones en una situación aún más vulnerable.

Por otro lado, las participantes también expresaron una indignación compartida por la falta de claridad en el desarrollo del proyecto. Las omisiones en la información y la ausencia de un proceso transparente en la implementación de las reparaciones llevaron a un sentimiento de exclusión y de decepción generalizada. Este malestar fue igualmente reflejado a nivel colectivo, donde las participantes mencionaron que la ineficacia de las reparaciones resultó en la pérdida de miembros de las comunidades, bien por vejez o fallecimiento, pero también por la falta de resultados concretos y la frustración generada por la escasa atención a sus necesidades.

Los testimonios de las entrevistadas evidencian cómo la falta de información y la descalificación de las participantes fueron situaciones recurrentes dentro del proyecto. En efecto, la entrevistada 1, quien formaba parte del Comité de Gestión y Vigilancia Comunitaria, una de las principales instancias de control en el proceso de reparación, relató cómo fue descalificada cuando intentó reclamar lo que consideraba un derecho legítimo sobre la adquisición de bienes para el proyecto. Según los lineamientos del PRC, una de sus funciones era realizar el seguimiento de los procesos relacionados con la

formulación, evaluación, asignación de recursos, ejecución y monitoreo de los proyectos de reparación. Sin embargo, su experiencia refleja cómo esta función fue restringida por la falta de claridad en la información y la descalificación por parte de las autoridades responsables del proyecto. La entrevistada señaló: “Entonces me dijo no, pues, usted está haciendo muchas cosas que no le competen, que no me metiera, en otras palabras, yo solo estoy reclamando lo que es justo, si yo compro una máquina, una licuadora, cualquier cosa, yo siempre voy a pedir un recibo, una factura, porque yo tengo que tener mi garantía, no voy a pagar una cantidad de dinero para que me dé un aparato malogrado y que no me sirva”.

Este tipo de respuesta institucional no solo revictimiza a las participantes, sino que refuerza la sensación de alienación frente a un sistema que debería haberlas protegido. La entrevistada 5 también describió cómo el proyecto fue ejecutado sin la participación de la comunidad: “No, ese proyecto lo hizo solamente la ingeniera, como le digo, no es, ella lo hizo a su antojo ese proyecto, no sabíamos nosotros”. Esto evidencia que no hubo una debida comunicación y mecanismos efectivos y participativos que involucraran a las beneficiarias, así como la falta de consulta y participación en las decisiones clave, lo que exacerba la percepción de exclusión.

Asimismo, la entrevistada 6 relató cómo intentó obtener información sobre el proyecto, pero fue rechazada de manera agresiva. Según su relato: “No, no, y entonces a mí me gustaba este cuando empiezan, no sé, yo presiento, ¿no? Entonces empiezo, empiezo a preguntar, ¿cómo es el proyecto?, ¿cómo es? Entonces, ese día yo le hecho de renegar a la ingeniera porque realmente yo quería ver el documento como están haciendo. Entonces, explotó con todos, no conmigo nomás, sino con todos ya explotó ella, porque realmente yo quería saber, ese tiempo estuve ahí.” Este testimonio también pone sobre la mesa la frustración y la agresión institucional hacia las participantes que, al intentar obtener información, fueron descalificadas y tratadas con hostilidad, lo que intensifica su sensación de desconfianza y revictimización.

En línea con lo anterior, los proyectos del programa de reparaciones colectivas, que deberían contribuir a la reconstrucción del capital social e institucional de las comunidades afectadas por el proceso de violencia, no

logran cumplir su propósito debido a la falta de medidas efectivas para evitar la revictimización y garantizar una participación plena de las beneficiarias.

La falta de transparencia y la comunicación deficiente, junto con la exclusión de las beneficiarias en la toma de decisiones del proyecto (a pesar de estar prevista en la ley y su reglamento) ha incidido en una percepción generalizada de desconfianza. Las experiencias relatadas por las participantes muestran cómo la ejecución de estos proyectos, lejos de ser un proceso reparador, se convierte en una extensión de la violencia, pues replica acciones que silencian sus voces.

En este punto, es importante ocuparse del rol de la Secretaría del CMAN, encargada de hacer el seguimiento y coordinación de los proyectos de reparación colectiva. Si bien, los lineamientos de la PRC establecen un protocolo claro para la supervisión y evaluación de los proyectos, la falta de cumplimiento de plazos y procesos por parte del órgano ejecutor (la Municipalidad de Ate) tiene consecuencias. En ese sentido, una pronta intervención de la Secretaría del CMAN como un mecanismo de control y monitoreo podría evitar que las comunidades sean nuevamente vulneradas durante la ejecución de los proyectos.

Según, han expresado las entrevistadas en sus testimonios, se ha percibido que esta supervisión no se llevó a cabo correctamente, lo que influye en cómo se dan los espacios de participación o las acciones del Comité de Vigilancia (que conforman las beneficiarias). Una buena supervisión puede evitar que la revictimización y la exclusión sean la norma.

En este sentido, el rol de supervisión no puede limitarse a cumplir con los trámites burocráticos. Deben ser un medio para garantizar que las reparaciones colectivas realmente respondan a las necesidades y demandas de las comunidades, y que la participación de las beneficiarias sea efectiva y transparente. Cuando lo anterior no sucede, se perpetúan las dinámicas de violencia institucional que se experimentan durante el proceso de implementación del proyecto.

Todo lo abordado en esta sección, nos lleva a afirmar que, a pesar de que la participación comunitaria es indispensable en los proyectos de reparación, en este caso se presentaron serias limitaciones. Es importante notar que la

relación que se construyó entre las beneficiarias y el ente ejecutor del proyecto no estuvo libre de momentos de tensión. La limitada participación de las beneficiarias en la planificación, elección de materiales y capacitadores, así como la falta de consulta y comunicación efectiva, tuvieron como consecuencia altos niveles de insatisfacción. Es evidente que deben adoptarse enfoques que promuevan una participación real que garantiza que las voces de las comunidades afectadas son escuchadas y consideradas durante todo el proceso.

Las entrevistadas han manifestado una fuerte sensación de desconfianza respecto a la transparencia y eficacia del proyecto en temas como la distribución del presupuesto, la adquisición de materiales y la selección de capacitadores. La falta de rendición de cuentas y mecanismos claros de transparencia no solo generaron frustración, sino que también contribuyeron a un sentimiento generalizado de desamparo, donde las beneficiarias se sintieron despojadas de los recursos y decisiones que les correspondían. Las consecuencias trascendieron el proyecto, pues se afectó el propio tejido organizacional de Mama Quilla, que como se vio en acápites interiores en el año 2014 durante la primera asamblea congregaba a 60 personas y hoy solo cuenta con 12 integrantes activas.

La falta de participación efectiva y la gestión deficiente del proyecto no solo afectaron el cumplimiento de las expectativas materiales, sino que también tuvieron un profundo impacto emocional en las beneficiarias. La revictimización, discriminación y exclusión fueron algunas de las sensaciones reportadas por las participantes, quienes se sintieron humilladas y desilusionadas por la falta de consideración hacia sus necesidades y perspectivas.

A manera de síntesis, el proyecto “Fortalecimiento de capacidades de emprendimiento de las mujeres tejedoras que pertenecen a la organización de desplazados internos no retornantes de los sectores K y L de Huaycán – Mama Quilla” tenía un gran potencial de contribuir a la reconstrucción del capital social y económico-productivo de las beneficiarias. Sin embargo, los hallazgos muestran que el proyecto no alcanzó sus objetivos de forma plena. La falta de una planificación adecuada, el suministro insuficiente de recursos y la escasa participación de las beneficiarias en la toma de decisiones limitaron la efectividad de las capacitaciones y el aprovechamiento de los recursos proporcionados.

Los proyectos del PRC pueden contribuir al desarrollo de comunidades. Sin embargo, la falta de apoyo estructural y de gestión adecuada reduce el impacto reparador, sobre todo porque el rol de los gobiernos locales es primordial en los procesos de reparación, pues son ellos quienes ejecutan y se encuentran en constante contacto con las comunidades.

El fortalecimiento de capacidades, elemento central del proyecto, se vio limitado no solo por la ausencia de un diagnóstico de las necesidades expectativas de las beneficiarias sino por la limitada implicación de las beneficiarias en la toma de decisiones, generando altos niveles de insatisfacción, desconfianza hacia los ejecutores y una pérdida de sentido de pertenencia, lo que afectó el compromiso de la asociación con el proyecto.

Adicionalmente, la falta de transparencia y el incumplimiento de plazos y metas, intensificó el descontento, resultando en un deterioro en el tejido organizacional de Mama Quilla, con una drástica reducción de sus integrantes activas.

Finalmente, resulta indispensable señalar que los proyectos de reparación deben procurar no solo seleccionarse de manera asamblearia sino también ser diseñados con una participación constante de las beneficiarias. Lo anterior permite asegurar que la transparencia a lo largo del ciclo de vida del

proyecto y una respuesta contextualiza a las necesidades de las comunidades afectadas. Como señala Eduardo Hurtado (2021, p. 169), “desarrollo y reparación no son nociones que se contrapongan o compitan entre sí”. Por lo que, es vital enlazar desarrollo y reparación como procesos complementarios procurando que los proyectos del PRC no solo busquen reparar y dignificar. Deben ser entendidos también como un enfoque integral que hace posible que se promueva la autonomía de las comunidades, se generen oportunidades y se favorezca a una cultura de paz, a la par que, se contribuye al desarrollo económico local.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. APOORTE DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LA ASOCIACIÓN MAMA QUILLA.

- El proyecto tuvo un impacto limitado en el desarrollo de capacidades de la Asociación Mama Quilla. Inicialmente, se implementaron talleres en habilidades socioemocionales, tejido a máquina y finanzas, acompañados de la provisión de equipamiento. Sin embargo, estas acciones no lograron adaptarse plenamente a las particularidades culturales, sociales y requerimientos específicos de las participantes. Cabe indicar, además que, tanto los talleres de habilidades socioemocionales como el de finanzas no lograron concluirse. En efecto, se intercambiaron las horas destinadas a esos propósitos al taller de tejido a máquina. Asimismo, el único taller que fue valorado positivamente por las entrevistas y que, involucró un pedido explícito de la Asociación, fue el taller de arpillera que destacó por un acompañamiento cercano de la capacitadora y una metodología más activa. Según la información recogida y procesada, la mayoría de los talleres se centraron en contenidos teóricos que no se tradujeron en un aprendizaje práctico que pudiera aplicarse directamente en las actividades de producción textil de la Asociación. Este enfoque teórico no permitió que se cumplieran en su totalidad las metas concretas del proyecto, lo que repercutió en el objetivo de fortalecer las capacidades emprendedoras de las mujeres. De hecho, fue una limitante para el desarrollo de habilidades en la Asociación, pues no el proyecto no solo se enfocaba en las habilidades técnicas. Además, la escasa integración de enfoques transversales como interculturalidad y género supusieron obstáculos a las capacitaciones. Según la información recogida, no se respondió las necesidades específicas de las mujeres de la Asociación. En consecuencia, los contenidos no siempre guardaron relación con la

Arpillería vinculada a la preservación de la memoria, técnica que las participantes practicaban inclusive antes de la puesta en marcha del proyecto, lo que restringió la efectividad como el impacto de las acciones implementadas.

- Es preciso resaltar que el desarrollo de capacidades de la Asociación Mama Quilla también se vio limitado por las dificultades para la disposición del equipamiento y su uso en función de las necesidades de las participantes. El taller de producción textil fue implementado tres veces, en la primera ocasión, las máquinas no fueron las adecuadas para el propósito de la Asociación y se logró por intervención de las integrantes de la Asociación su cambio. En la segunda oportunidad, recibieron los materiales, pero por inseguridad del local en el que se encontraban las máquinas fueron robadas. En la tercera ocasión, se habilitó un espacio dentro de un local de la Municipalidad de Ate en Huaycán. Ahora bien, la implementación de un taller con máquinas y materiales representó un aporte significativo, pero se dieron restricciones para su uso, pues las máquinas no son de propiedad de las beneficiarias y su aprovechamiento está condicionado a horarios específicos, gestionados por la Municipalidad Distrital de Ate, lo que genera dependencia y dificulta la continuidad del aprendizaje y la producción textil.
- Como se ha mencionado, la mayoría de las capacitaciones planificadas no estuvieron plenamente vinculadas a las prácticas tradicionales, como la elaboración de arpilleras. Esto significó perder la oportunidad de promover capacitaciones que contribuyan a la diversificación de los productos que ya ofrecían, esta oportunidad desaprovechada implicó altos niveles de insatisfacción sobre la pertinencia de los talleres en función de la realidad de la Asociación. Esto evidencia que el desarrollo de capacidades no solo implica proporcionar equipamiento, sino también garantizar su acceso, acompañarlo de formación técnica adecuada y contextualizada, y debe estar alineado con las metas del proyecto y contextos en los que se realizan. Sin estas condiciones, el impacto del equipamiento y de los talleres queda limitado.

- El taller de arpillera fue una de las acciones más exitosas del proyecto y reportó mayor satisfacción por parte de las entrevistadas. En efecto, se han mencionado que lo positivo de este taller fue que combinó la práctica personalizada, el fortalecimiento socioemocional a través de un acompañamiento y buen trato a las beneficiarias y el uso del equipamiento proporcionado. Esta capacitación permitió a la Asociación elaborar productos de calidad con valor simbólico y económico. Lo anterior tuvo un impacto en el fortaleciendo su autoestima y la forma en que representan su historia y comunidad. Asimismo, el taller les permitió asegurar una producción que luego vendieron en la feria Ruraq Maki. Sin embargo, otros talleres, como los de habilidades financieras, no tuvieron el impacto esperado. De hecho, no respondieron a las expectativas y necesidades de las beneficiarias y, fueron interrumpidos. En esta experiencia, se evidencia la importancia de diseñar procesos formativos más participativos, que consideren tanto las capacidades existentes como los recursos disponibles, para asegurar aprendizajes significativos y un impacto sostenible de los talleres de capacitación.

5.1.2. ACCIONES QUE SE HAN DESARROLLADO A TRAVÉS DEL PROYECTO PARA LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS DE LA ASOCIACIÓN MAMA QUILLA.

- El proyecto tuvo limitaciones en su diseño, dado que no contempló acciones orientadas a la generación de oportunidades económicas para las beneficiarias de la Asociación. Como se ha mencionado, si bien se priorizaron las acciones de desarrollo de habilidades individuales de las integrantes, a través de los talleres de tejido, y la entrega equipos básicos, estas acciones por si solas no son suficientes. Sin estrategias claras para asegurar el acceso a mercados locales o diversificar sus fuentes de ingreso, se desaprovecha el potencial de la Asociación para ser un espacio donde mujeres emprendedoras pueden mejorar sus condiciones de vida a través de la técnica que han cultivado.

- Las capacitaciones fueron percibidas como insuficientes por las entrevistadas, lo que se evidencia en que el desarrollo de habilidades se ha valorado como limitado. Asimismo, la Asociación podría haberse beneficiado de acciones que fortalezcan su institucionalidad pues, pudo configurarse además de, un espacio importante de encuentro para mujeres desplazadas con un rol vital para la memoria histórica, en un espacio que promueve su autonomía económica. Estas ausencias en el diseño inicial del proyecto, al no incluir actividades concretas para promover la comercialización de productos o la articulación con redes comerciales, así como el fortalecimiento institucional de Mama Quilla, restringió el potencial de las beneficiarias para mejorar sus ingresos y oportunidades económicas.
- El diseño del proyecto no contempló la articulación con mercados locales ni incluyó un mapeo de actores que pudiera contribuir a generar oportunidades económicas para las beneficiarias. Aunque se promovió la participación de las asociadas de Mama Quilla en ferias locales, estas actividades carecieron de un enfoque intencionado y no formaron parte de una estrategia integral que buscara su vinculación con mercados más amplios o la consolidación de redes comerciales sostenibles. Asimismo, el acceso a crédito como estrategia para capitalizar a la Asociación o sus integrantes no formó parte del proyecto.
- Además, el proyecto no promovió alianzas con otros gobiernos locales y actores socioeconómicos relevantes. De hecho, uno de las limitaciones en el proyecto, ha sido que el ente ejecutor no busco otros aliados. La ausencia de un plan estratégico que priorizara la articulación con actores locales, como organizaciones empresariales e instituciones públicas (incluyendo el Ministerio de Cultura, responsable de ferias como Ruraq Maki) y otros espacios en Lima que son impulsados por Municipalidades Distritales como en el caso de Miraflores, donde se realizan ferias artesanales en el Parque Kennedy, limitó las posibilidades de diversificar y ampliar mercados para la Asociación. En efecto, si se toma como ejemplo, la participación de las beneficiarias en eventos

como el Lugar de la Memoria (LUM) y otras iniciativas fuera de Huaycán (que respondieron a gestiones individuales y buena reputación de la Asociación) , se puede prever que con respaldo del ente ejecutor y articulación estratégica se podría haber incrementado las oportunidades de venta para la Asociación y permitir que generen más ingresos y accedan a otros mercados.

5.1.3. LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LAS ACCIONES DESARROLLADAS POR EL PROYECTO

- El proyecto ha tenido una limitada implicación de las beneficiarias en el proceso de toma de decisiones. La participación comunitaria en el proyecto fue insuficiente y evidenció serias dificultades en la relación entre las beneficiarias y la Municipalidad Distrital de Ate, como ente ejecutor. Según la información recogida, las integrantes de Mama Quilla reportan que no se les involucró de manera significativa en las etapas de planificación, la selección de materiales y capacitadores, ni en la definición de actividades del proyecto. Además, se detectaron casos en los que las beneficiarias fueron influenciadas para aceptar modificaciones en los talleres originalmente planificados, como la sustitución de intercambio de sesiones de los talleres de finanzas y habilidades socioemocionales por horas adicionales de tejido. Esta dinámica instrumentalizó su participación, dejando de lado el enfoque consultivo y participativo que caracterizan los proyectos que se implementan en el marco del PRC.

- Otra de las limitantes a la participación de las beneficiarias está vinculada a obstáculos para el ejercicio de funciones del Comité de Vigilancia y Gestión, tal como se ha establecido en el reglamento del PRC, para garantizar la participación comunitaria en proyectos de reparación colectiva. La falta de horizontalidad en la relación entre el ente ejecutor y el comité impidió que cumpliera sus funciones para garantizar la transparencia en la ejecución y el cumplimiento de objetivos del proyecto en beneficio de la Asociación. En lugar de promover un espacio de diálogo abierto, la dinámica fue mayormente vertical, limitando la capacidad de las beneficiarias para influir en decisiones del proyecto. A pesar de las limitaciones señaladas

anteriormente, las beneficiarias demostraron resiliencia y proactividad al buscar involucrarse, exigir transparencia y preservar sus derechos. Estas acciones incluyeron exigir información clara sobre las actividades y el presupuesto, así como plantear demandas relacionadas con los cambios en el proyecto. En efecto, la Asociación logró que se integre el taller de arpillera como parte del proyecto, aunque no estaba incluido al inicio. Este esfuerzo pone de manifiesto el compromiso de las beneficiarias con la defensa de sus intereses y su capacidad para buscar soluciones, incluso frente a un entorno poco receptivo.

- Las entrevistadas han manifestado una profunda desconfianza hacia la transparencia y la eficacia en la gestión del proyecto. Por ejemplo, se ha mencionado que no se ha accedió oportunamente a información sobre la distribución del presupuesto y la adquisición de materiales para equipar a la Asociación. Esto no solo generó frustración y un sentimiento de desamparo entre las participantes, sino que también ha tenido un impacto en el tejido organizacional de Mama Quilla. La Asociación pasó de tener 60 integrantes que participaron de la primera asamblea del proyecto en 2014, a solo 12 miembros activos actualmente.
- Las limitaciones a la participación de la Asociación y la gestión percibida como deficiente tuvieron un impacto a nivel emocional en las integrantes. Las entrevistadas han manifestado sensaciones que, como revictimización, exclusión y humillación, quienes se sintieron desilusionadas ante la falta de consideración hacia sus necesidades y perspectivas. Este contexto debilitó la confianza en el proyecto y en sus gestores, afectando el compromiso de las beneficiarias y reduciendo su motivación para continuar participando en el proceso.
- Desde la perspectiva de la Gerencia Social, los hallazgos de esta investigación evidencian que la implementación de proyectos del PRC requiere una gestión integral. Esto quiere decir, que la creación de valor público en contextos postconflicto no debería reducirse a la provisión de recursos o capacitaciones técnicas, sino que debe garantizar la autonomía de las beneficiarias, la sostenibilidad de las acciones y su articulación con

estrategias de desarrollo más amplias. Como se ha mencionado anteriormente, las limitaciones en la aplicación de enfoques transversales de género, interculturalidad y participación comunitaria y la ausencia de una estrategia intencionada para acceder mercados, así como, la baja incidencia de las beneficiarias en la toma de decisiones ha tenido un impacto en la efectividad y sostenibilidad del proyecto. Los proyectos que se implementan en el marco de una reparación colectiva deben concebirse no solo como un mecanismo de compensación, sino como una estrategia de reconstrucción comunitaria que fortalezca capacidades, amplíe oportunidades económicas y promueva la participación, asegurando la mejora de la calidad de vida de las poblaciones afectadas.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. APOORTE DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LA ASOCIACIÓN MAMA QUILLA.

- Se recomienda realizar un diagnóstico participativo e integral en la fase inicial en los proyectos de reparación colectiva. El diagnóstico permite identificar las necesidades específicas, habilidades existentes y expectativas de las beneficiarias antes de implementar cualquier acción. En las fases iniciales debe considerarse factores como el contexto de la organización o comunidad beneficiaria (de manera más amplia), las prácticas tradicionales, el nivel educativo y la situación socioeconómica de los participantes. En el caso concreto de este proyecto, se evidencia también la importancia de diseñar un plan de desarrollo de capacidades tenga una metodología que integra enfoques teóricos y prácticos, asegurando la relevancia y aplicabilidad de los contenidos impartidos. Además, es indispensable incorporar enfoques transversales de interculturalidad y género que permitan atender las brechas y adaptar las capacitaciones y maximizar el impacto contribuyendo así a la autonomía económica y el empoderamiento de las beneficiarias.
- Se recomienda a las instituciones responsables que faciliten el acceso constante al equipamiento proporcionado, esto podría involucrar la transferencia de su propiedad a la Asociación Mama Quilla o establecer mecanismos de gestión compartida que permitan mayor autonomía y

aprovechamiento a las beneficiarias. Asimismo, es las capacitaciones que se realicen en el marco de proyectos similares, deben tener en cuenta, sesiones específicas para el uso del equipamiento disponible, integrándolo como una herramienta para el aprendizaje práctico. Del mismo modo, debe tomarse en cuenta las prácticas tradicionales, como la elaboración de arpilleras para este caso en concreto, para garantizar la relevancia y puesta en práctica de las capacidades que se adquieren en los procesos de formación.

- Se recomienda diseñar procesos de capacitación que involucren a las beneficiarias en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades formativas que impulsan los proyectos. Esto incluye permitir que las participantes propongan temas y enfoques pensados en sus necesidades e intereses, y realizar ajustes basados en su retroalimentación. Es preciso, que se prioricen metodologías participativas que promuevan el aprendizaje práctico, el trabajo colaborativo y el fortalecimiento socioemocional. El objetivo de toda estrategia de desarrollo de capacidades no solo es el aprendizaje y el equipamiento, sino fortalecer su autonomía y capacidad de liderar su propio desarrollo o proyectos de vida. Un buen ejemplo de lo anterior es el taller de arpillería que, obtuvo valoraciones satisfactorias y que contribuyó de manera significativa con el propósito de la Asociación y sus integrantes.

5.2.2. ACCIONES QUE SE HAN DESARROLLADO A TRAVÉS DEL PROYECTO PARA LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS DE LA ASOCIACIÓN MAMA QUILLA.

- En el diseño del proyecto, es preciso que se consideren estrategias específicas para la comercialización de productos y articulación con mercados. En ese sentido, resulta vital incorporar un componente que contemple acciones para vincular a las beneficiarias con mercados locales y regionales, así como promover la diversificación de sus productos, sin perder vinculación con las necesidades y expectativas de la Asociación. Estas acciones deben incluir la participación intencionada en ferias comerciales organizadas por municipalidades (como las del Parque Kennedy en Miraflores) y la promoción de alianzas con instituciones

públicas, como el Ministerio de Cultura, que impulsen espacios de venta importantes (para el tipo de producción textil de las participantes) como Ruraq Maki. Además, podría establecerse un sistema de mentorías con actores empresariales que asesoren a las participantes en la negociación de precios, la promoción de sus productos y la diversificación de producción.

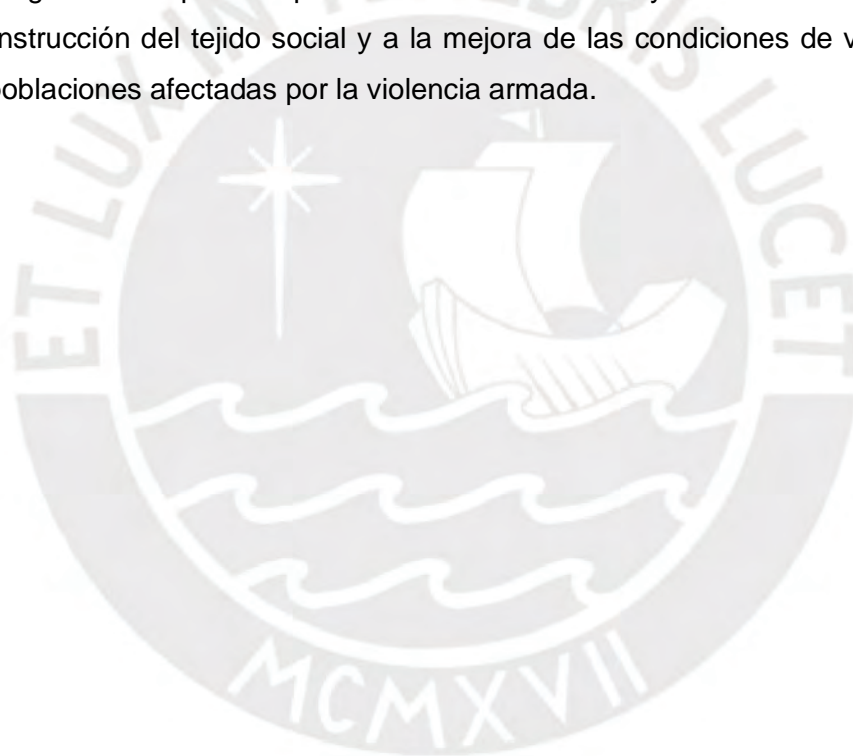
- Asimismo, el proyecto se beneficiaría de contar con un mapeo de actores, incluyendo posibles aliados en los sectores público y privado. Se podrían identificar municipalidades, cámaras de comercio, organizaciones no gubernamentales y mercados solidarios, para colaborar y amplificar el impacto del proyecto. Además del mapeo, es interesante contar con un plan de acción para establecer alianzas a través diversos tipos de acuerdos. Lo anterior, facilitaría el acceso de las beneficiarias a redes comerciales, programas de financiamiento y plataformas de exhibición. Debe también considerarse, una estrategia para visibilizar a las emprendedoras de Mama Quilla y eventualmente, buscar diversos puntos de venta donde podrían integrarse sus productos para garantizar un flujo continuo de ingresos económicos a la Asociación y otras organizaciones de su tipo en el distrito.
- Otra recomendación es prever en el diseño del proyecto, el acompañamiento técnico de diversas áreas de la Municipalidad, con el objetivo de que incluya acciones como la participación de las áreas de desarrollo económico, promoción social y cultura, para articular iniciativas que integren formación técnica, acceso a mercados y visibilización de sus productos. Asimismo, es importante poner en valor la contribución del proyecto contribuya al desarrollo económico local, formando así parte de un marco más amplio valorando su aporte a los objetivos del Plan de Desarrollo Local Concertado.
- Asimismo, se recomienda que futuros proyectos que se implementen en el marco del PRC, para asociaciones con propósitos similares a Mama Quilla, incorporen la elaboración de planes de capacitación en áreas vinculadas al marketing y la venta y una estrategia de comercialización para asegurar que, tras el proyecto, se pueden mantener las oportunidades creadas. Este enfoque debe estar respaldado por un seguimiento técnico continuo, orientado a garantizar la sostenibilidad de los ingresos de las

beneficiarias, fortaleciendo su autonomía económica y su capacidad de generar impacto en la economía local.

5.2.3. LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LAS ACCIONES DESARROLLADAS POR EL PROYECTO

- Garantizar que el Comité de Vigilancia y Gestión del proyecto tenga un rol activo y autónomo en todas las fases del proyecto, asegurando el acceso a información. Asimismo, se recomienda que las personas que integren estos Comités puedan recibir capacitaciones específicas en temas como gestión, monitoreo de proyectos y derechos humanos. De este modo, se proporcionan herramientas para que las integrantes del Comité comprendan y ejerzan plenamente sus funciones. En esa misma lógica, deben asegurarse espacios de consulta obligatoria con el comité antes de realizar cualquier modificación en las actividades planificadas. De este modo, los entes ejecutores, como es el caso de la Municipalidad de Ate, podrían tener una dinámica más horizontal que fomente un diálogo abierto y constante, permitiendo que las beneficiarias participando una mayor participación de las beneficiarias.
- Diseñar e implementar acciones para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, por ejemplo, a través de la emisión periódica de informes sobre los avances en la ejecución del proyecto. Estos informes deben ser presentados y discutidos con las beneficiarias en asambleas abiertas, permitiendo la retroalimentación directa. Además, se recomienda la creación de un buzón de sugerencias y quejas gestionado por un tercero imparcial, como el CMAN, para garantizar que las preocupaciones de las participantes sean escuchadas y atendidas.
- Diseñar y ejecutar talleres participativos en la etapa de diseño del proyecto para identificar las prioridades, los intereses y las necesidades de las poblaciones beneficiarias. Asimismo, se recomienda la puesta en marcha de un plan de monitoreo que incluya a las beneficiarias, a través de su Comité de Vigilancia, pero también en el marco de las Asambleas. Se recomienda también, por las características de la población beneficiaria del PRC, garantizar el apoyo psicoemocional durante el desarrollo del proyecto para abordar las sensaciones de exclusión y revictimización, fortaleciendo la confianza en los gestores y en el proceso de reparación colectiva.

- Desde la Gerencia Social, se recomienda que los proyectos de reparación colectiva, integren acciones que pongan en valor la participación de las beneficiarias y realicen una gestión efectiva que promueve y se beneficia de la articulación entre diversos actores, como la CMAN, municipalidades, el sector público, el sector privado y la cooperación internacional. La articulación intersectorial e interdisciplinaria permite que proyectos como este no solo cumplan un fin reparador, sino que garantizar la sostenibilidad de los logros del proyecto. Asimismo, se debe promover la transparencia, la rendición de cuentas y la consulta, integrando enfoques transversales de género, interculturalidad y participación comunitaria. Solo a través de una gestión pone al centro de sus acciones a las beneficiarias, se podrá garantizar que la reparación colectiva contribuya efectivamente a la reconstrucción del tejido social y a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones afectadas por la violencia armada.



CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MEJORA

6.1. PLAN PARA INCORPORAR UNA PERSPECTIVA DE DESARROLLO INTEGRAL EN LOS PROYECTOS DE LA MODALIDAD DE RECUPERACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICO-PRODUCTIVA Y DE COMERCIO, Y EL DESARROLLO DE CAPACIDADES HUMANAS Y ACCESO A OPORTUNIDADES ECONÓMICAS DEL PRC (2025 - 2026)

Este plan brinda recomendaciones para la incorporación de una perspectiva de desarrollo integral en los proyectos de reparación de la modalidad de Recuperación y reconstrucción de infraestructura económico-productiva y de comercio, y el desarrollo de capacidades humanas y acceso a oportunidades económicas del PRC.

Una perspectiva de desarrollo integral contribuye a que los proyectos de esta modalidad no solo tengan en cuenta su fin reparador (para reparar daños materiales y simbólicos producidos durante el CAI) sino que también habiliten oportunidades de crecimiento y empoderamiento para las poblaciones afectadas, contribuyendo a su inclusión e impactos duraderos de los cambios en la calidad de vida de los beneficiarios.

6.1.1. Objetivo General

El objetivo general es brindar recomendaciones para incorporar la perspectiva de desarrollo integral a los proyectos del PRC y por consecuencia, fortalecer la autonomía económica, la institucionalidad y el tejido social de las organizaciones beneficiarias del PRC de la modalidad de Recuperación y reconstrucción de infraestructura económico-productiva y de comercio, y el desarrollo de capacidades humanas y acceso a oportunidades económicas. Para lograrlo, se sugieren acciones que promueven el fortalecimiento y desarrollo de capacidades, la articulación con

mercados y la participación de las comunidades en la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos.

6.1.2. Enfoques transversales

- **Enfoque de género.** Este enfoque contribuye a crear condiciones de cambio para garantizar, dentro de los proyectos, acciones que priorizan la equidad entre mujeres y varones. En términos prácticos, promueven y aportan a la participación en igualdad. Lo que se busca es garantizar el acceso, en igualdad de condiciones, a recursos, capacitaciones y oportunidades económicas, fortaleciendo la autonomía en la toma de decisiones. Este enfoque también promueve la erradicación de prácticas discriminatorias y fomenta el liderazgo de las mujeres como un pilar para el desarrollo.
- **Enfoque de interculturalidad**, en los proyectos del PRC, es importante asegurar sean culturalmente pertinentes y respetuosos de las diversas identidades, conocimientos y tradiciones de las poblaciones beneficiarias. En ese sentido, el enfoque de interculturalidad permite reconocer y poner en valor la diversidad cultural, lingüística y social, adaptando las capacitaciones y estrategias de los proyectos a sus contextos locales. Para el caso, en que los proyectos de esta modalidad del PRC estén vinculados a prácticas tradicionales debe garantizarse acciones que no afecten la transmisión de estas prácticas ni el sentido de pertenencia comunitario. Este enfoque está también vinculado a garantizar, dentro de los proyectos, las formas de organización específicas de las comunidades y asociaciones beneficiarias del PRC, permitiendo su plena participación en todas las etapas del proyecto.
- **Enfoque de desarrollo humano**, aporta los proyectos una perspectiva que sitúa a las personas y su bienestar integral como el centro de las intervenciones. En base a lo anterior, se afirma que el EDH promueve no solo el desarrollo económico, sino que vela por la integralidad del desarrollo de las personas. Se reconoce, por ello que, el fortalecimiento de capacidades no solo tiene que ver con

conocimientos técnicos, sino que debe ir acompañado del acceso a derechos, recursos y oportunidades que permitan a las comunidades desarrollar todo su potencial. A través de este enfoque, se busca también promover la articulación de diversos actores, pues el desarrollo integral requiere esa perspectiva. De este modo, se puede garantizar el acceso a mercados, servicios básicos y redes de apoyo, contribuyendo al desarrollo y a la autonomía de las poblaciones beneficiarias. Este enfoque está directamente relacionado con la articulación con mercados y actores locales para garantizar resultados a largo plazo.

6.1.3. Prioridades

1. Fortalecer y apoyar el desarrollo de capacidades de las poblaciones beneficiarias

Es importante garantizar que las poblaciones beneficiarias cuenten con las capacidades necesarias para fortalecer su autonomía económica y liderar su propio desarrollo. Para lograrlo, se propone que previo al diseño del proyecto, para el componente de fortalecimiento de capacidades, se realicen diagnósticos participativos que permitan identificar las necesidades específicas, habilidades preexistentes y características de las poblaciones beneficiarias. A partir de esta información, el diseño de los planes de fortalecimiento de capacidades se beneficiará de responder al contexto y necesidades específicas de la comunidad u organización a la que está dirigido el proyecto. En el diseño de proyecto y, del componente específico de fortalecimiento de capacidades, se incorporarán también enfoques de género e interculturalidad. Lo que permitirá que, se vinculen los contenidos con las prácticas tradicionales, las relaciones dentro de la comunidad y facilitar así acceso a oportunidades en equidad. Además, se brindará acompañamiento continuo a quienes participen de las acciones de fortalecimiento de capacidades, permitiendo identificar dificultades al momento de la ejecución de este componente del proyecto, para garantizar un seguimiento efectivo al cumplimiento de las metas.

Esta acción será medible a través de indicadores como el porcentaje de beneficiarias que aplican las técnicas aprendidas y el nivel de satisfacción de las participantes evaluado mediante encuestas post-capacitación.

2. Garantizar la participación de las poblaciones beneficiarias en todas las fases del proyecto

A fin de garantizar la participación de la población beneficiaria a lo largo del proyecto, se priorizarán acciones para el funcionamiento del Comité de Vigilancia y Gestión. En ese sentido se propone, promover espacios de formación en gestión y monitoreo para las personas que integren el comité, reforzando una participación plena e informada. Asimismo, se implementarán mecanismos de consulta y/o espacios de diálogo, que la población beneficiaria tenga ya en sus propias dinámicas (asambleas generales, gacetillas, comunicados, entre otros). El objetivo es promover la agencia de las comunidades, asegurar procesos periódicos de rendición de cuentas accesibles y transparentes. Estas acciones permitirán que la población brinde retroalimentación al ente ejecutor y se construirá una relación de confianza. Lo anterior, se medirá a través número de reuniones del comité, el grado de capacitación de sus integrantes, el porcentaje de decisiones tomadas de forma participativa y el nivel de satisfacción de la población beneficiaria con los procesos de participación y transparencia.

3. Promover la articulación estratégica con actores locales y el acceso a mercados

Dentro de los proyectos, es indispensable identificar los actores involucrados el desarrollo económico local y regional que permitan que el ente ejecutor (municipalidad) construir alianzas y maximizar el impacto del proyecto. En ese interés, se realizará un mapeo exhaustivo para identificar municipalidades, ferias comerciales, organizaciones empresariales y otros actores. Además, se facilitará

la participación de la población beneficiaria en ferias locales y nacionales, como Ruraq Maki o mercados distritales, asegurando recursos para transporte, materiales promocionales y logística. Por último, se promoverán la participación de la producción de la población beneficiaria en espacios de venta más permanentes para lograr una mejora en sus ingresos. Esta acción será medible mediante el número de alianzas establecidas, la frecuencia de participación en ferias comerciales y el incremento de ingresos reportado por la población beneficiaria.

6.1.4. Estrategia de implementación

Esta estrategia articula las prioridades identificadas (fortalecimiento de capacidades, participación y articulación estratégica y acceso a mercados) con los enfoques transversales de género, interculturalidad y desarrollo humano. Se establece un modelo de intervención basado en tres etapas consecutivas y vinculadas entre ellas: diagnóstico, ejecución y monitoreo y evaluación.

1. Diagnóstico participativo y diseño del proyecto

En la primera etapa, se realiza un diagnóstico participativo, en el que se identifican las necesidades, las capacidades, los recursos disponibles y contexto social, geográfico, económico y cultural de las poblaciones beneficiarias. Para la realización de este diagnóstico, se llevarán a cabo talleres comunitarios, entrevistas y encuestas considerando espacios predefinidos por la propia población beneficiaria, lengua y otras adaptaciones específicas. Los resultados del diagnóstico permitirán que el componente de desarrollo de capacidades (y el proyecto) guarden en relación con las necesidades y expectativas de la población beneficiaria y, respondan a los retos y posibilidades del entorno en el que se desarrolla.

Con respecto a la materialización de la aplicación de los enfoques, es preciso señalar que, el enfoque de género garantizará la participación en igualdad de la población beneficiaria. Asimismo, el enfoque de interculturalidad permitirá reconocer y, poner en valor las prácticas culturales, lengua y espacios de participación. Finalmente, el enfoque de desarrollo humano permitirá realizar una priorización adecuada de las

capacidades internas y combinadas que deben fortalecerse o desarrollarse para lograr el bienestar integral.

2. Una gestión efectiva, participativa y transparente

El proyecto debe incluir un componente específico de participación comunitaria que, considere no solo la comunicación constante con el Comité de Gestión y Vigilancia Comunitaria (en el marco de sus funciones establecidas en PRC), sino también garantizar un flujo constante de información hacia la población beneficiaria en su conjunto. Asimismo, para asegurar que la gestión no sea solo transparente y participativa, se buscará establecer alianzas con actores locales y nacionales en línea con los objetivos del proyecto.

En esta etapa, el enfoque de género contribuirá a garantizar la participación y liderazgo de las mujeres en la toma de decisiones y la atención de necesidades de la población beneficiaria vinculada a los proyectos. El enfoque de interculturalidad permitirá tener en cuenta las dinámicas bajo las cuales se piensan los procesos de participación comunitaria. Finalmente, el enfoque de desarrollo humano pondrá el foco en condiciones que habilitan la participación, atendiendo también que las poblaciones beneficiarias del PRC, son sobrevivientes o afectadas por el CAI.

3. Monitoreo y evaluación participativos

A lo largo de la ejecución de los proyectos del PRC, debe adoptarse un sistema de monitoreo participativo que permita hacer un seguimiento de los avances y desafíos del proyecto. Se deben considerar reuniones periódicas con la población beneficiaria, emisión de reportes y canales para procesar la retroalimentación que se reciba para realizar ajustes en la implementación de los proyectos. La información del proyecto y sus avances deben ser públicos y accesibles (en la lengua de la población beneficiaria) y los avances se compartirán en espacios de rendición de cuentas (coordinados previamente con la población beneficiaria). La evaluación final del proyecto debe respetar también esa lógica.

En cuanto a los enfoques, el enfoque de género será útil para asegurar que a lo largo del proyecto las mujeres participan en condiciones de igualdad y

tomar medidas en caso se observen circunstancias limitantes. En enfoque de desarrollo humano permite que el monitoreo no solo se enfoque en resultados que tienen que ver con lo económico sino en la valoración de la población beneficiaria del proyecto en su bienestar integran. Finalmente, el enfoque de interculturalidad contribuye a asegurar que la información esté disponible en la lengua de la población beneficiaria y garantizar para un monitoreo y evaluación que respeten las dinámicas dentro de las comunidades y sus estructuras organizativas.

Resultados Esperados

- Población beneficiaria cuenta con capacidades para liderar su propio desarrollo.
- Participación significativa de la población beneficiaria a lo largo del proyecto.
- Acceso a mercados locales y oportunidades económicas para la población beneficiaria.
- Proyectos que responden a los contextos en los que implementan y son exitosos en promueve la autonomía económica y desarrollo integral de las comunidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2001). La importancia del enfoque del desarrollo económico local. En A. Vasquez Barquero y O. Madoery (comp): *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local* (pp.176-199).
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local* (Cuaderno de capacitación No. 1). Organización Internacional del Trabajo.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/RES/70/1). <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/93/pdf/n1529193.pdf>
- Barkin, D. (1999). Superando el paradigma neoliberal: desarrollo popular sustentable. Cuadernos de desarrollo rural, (43), 11-31. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/2324/1636>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación. <http://www.cverdad.org.pe/ifinal/>
- Comisión Especial del Senado. (1988). Violencia y Pacificación. [Informe]. Congreso de la República del Perú.
- Comisión Multisectorial de Alto Nivel. (2023). *Listado de comunidades atendidas* [PDF]. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3467663/1604763-listado-de-comunidades-atendidas-28-12-23.pdf?v=1704828538>

- Congreso de la República del Perú. (2005, 20 de julio). Ley 28592. Ley que crea el Plan Integral de Reparaciones - PIR. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/1496834-28592>
- Declaración Universal de los Derechos Humanos. 10 de diciembre de 1948.
- Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre. 2 de mayo de 1948.
- Decreto Supremo 015 de 2006 [Ministerio de Justicia y Derechos Humanos]. Aprueban Reglamento de la Ley N° 28592, Ley que crea el Plan Integral de Reparaciones. 05 de julio de 2006.
- Deng, F. M. (1997). Addendum to the Report on the Human Rights of Internally Displaced Persons, Profiles in Displacement. UN Commission on Human Rights. <https://www.refworld.org/docid/45377b770.htm>
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: la agenda venidera. En: Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma-LC/G. 2194-P-2003 (pp. 33-48). Naciones Unidas. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00043-a.pdf>
- García-Valdecasas Medina, J. I. (2011). Una definición estructural de capital social. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20(0), 132-160. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93122194006>
- Guendel, L., Barahona, M., y Bustelo, E. (2005). Cuaderno de Ciencias Sociales 138 Derechos Humanos, Niñez y Adolescencia. FLACSO. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/27703.pdf>
- Guillerot, J. (2010). Vinculando género y reparaciones en el Perú: Una oportunidad fallida. En: (R. Rubio Marin, Ed.), *What Happened to the Women? Gender and Reparations for Human Rights Violations*, (J. Montaña, E. Sanfrutos Cano y C. Ramírez Barat Trans.). Centro Internacional para la Justicia Transicional (pp.148-212) (Trabajo original publicado en 2006).

- Hidalgo, D. (30 de setiembre, 2021). Mama Quilla: La espera por una reparación colectiva urgente. *Revista Memoria*, (34), <https://idehpucp.pucp.edu.pe/revista-memoria/reportaje/mama-quilla-la-espera-por-una-reparacion-colectiva-urgente/>
- Hospital de Huaycán. (2023). Análisis de Situación de Salud del Hospital de Huaycán 2023. Hospital II-1 Huaycán. https://www.hospitalhuaycan.gob.pe/SIESMAR/Archivos/epidemiologia/3.5.0.0/Analisis_Situacional-2910241384797364.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023). Situación de la Población Peruana Una mirada a los jóvenes. INEI https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1911/libro.pdf
- Ley 28592 de 2005. Ley que crea el Plan Integral de Reparaciones. 20 de julio de 2005.
- Mansuri, G., & Rao, V. (2013). Localizing Development: Does Participation Work? *Journal of Economics*, 112(2), 201-205. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00712-014-0394-4>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2023). Lineamientos generales del Programa Reparaciones Colectivas. <https://www.gob.pe/institucion/minjus/informes-publicaciones/1604730-lineamientos-generales-del-programa-reparaciones-colectivas>
- Ministerio de Cultura. (2017). Política nacional para la transversalización del enfoque intercultural. Ministerio de Cultura. Recuperado de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Politica-nacional-para-la-transversalizacion-del-enfoque-intercultural-final.pdf>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2017). Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género. MIMP. <https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dcteg/Folleto-Conceptos-Fundamentales.pdf>

- Nash Rojas, C. (2009). Las Reparaciones ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos (1988 - 2007). Universidad de Chile. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r15428.pdf>
- Niño Pérez, J.J., y Devia Garzón, C.A. (2015). Inversión en el posconflicto: fortalecimiento institucional y reconstrucción del capital social. *Revista de relaciones internacionales, estrategia y seguridad*, 10(1), 203-224. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632015000100010&lng=en&tlng=es.
- Ortega-Hernández, M. C., & Sayas-Contreras, R. (2015). El concepto de reparación colectiva en el marco de la justicia transicional. *Vis Iuris. Revista De Derecho Y Ciencias Sociales*, 2(3), 37-54. <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/visiuris/article/view/948/802>
- Protocolo Adicional a los Convenios de Ginebra. Protocolo II. 12 de agosto de 1949. Relativo a la protección de las víctimas de los conflictos armados sin carácter internacional.
- Ramírez Zapata, I. A. (2018). Recibir la reparación: aproximación a dos organizaciones de desplazados del conflicto armado interno en Lima y su acceso a reparaciones colectivas. *Anthropologica*, 36(41), 93-114. <https://doi.org/10.18800/anthropologica.201802.004>
- Rodríguez Jaime, M.R. y Soriano Parimango, E.N. (2017). La aplicación del Plan Integral de Reparaciones a las mujeres víctimas de violencia y violación sexual durante el Conflicto Armado Interno. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11970/Rodr%c3%adguez%20Maria%20y_Soriano%20Parimango_Aplicaci%c3%b3n_plan_integral1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas Arana, D. (2019). Los programas de reparación y su contribución en el resarcimiento y fomento de la cultura de paz en las familias y comunidades afectadas por la violencia de 1980-2000 en el centro poblado Pumahuasi, distrito de Daniel Alomía Robles. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán].

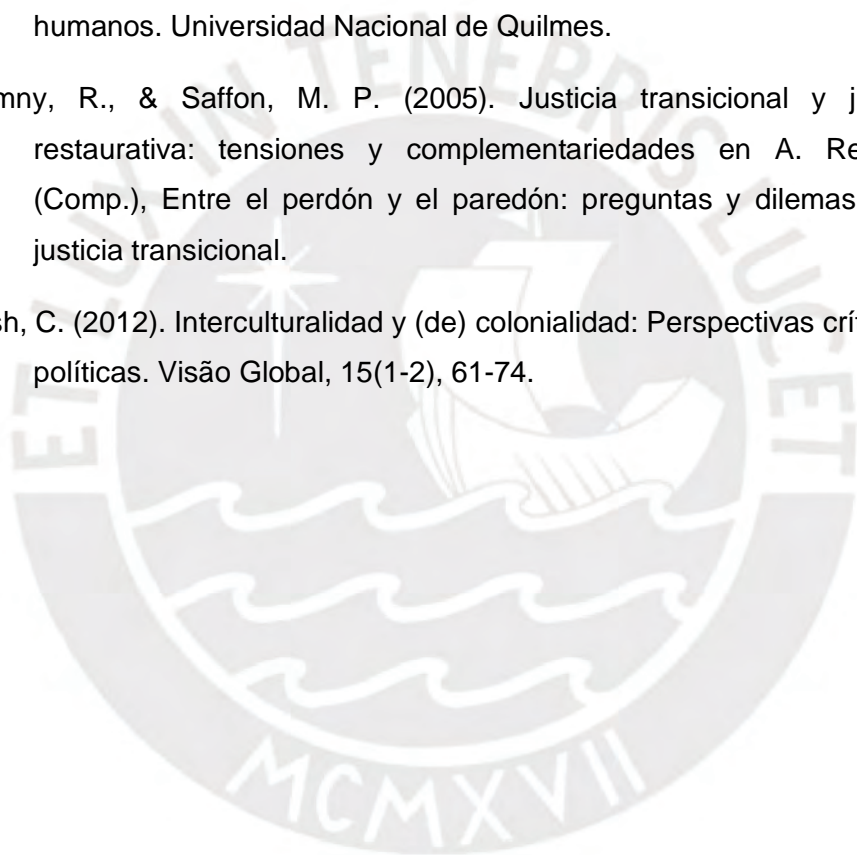
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/5665/PGPDS00047R78.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salvioli, F. O. (1997). El desarrollo de la protección internacional de los derechos humanos a partir de las declaraciones Universal y Americana. *Relaciones internacionales*, (13), http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/10067/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Segato, R. L. (2003). *Las estructuras elementales de la violencia: ensayos sobre género entre la antropología, el psicoanálisis y los derechos humanos*. Universidad Nacional de Quilmes.

Uprimny, R., & Saffon, M. P. (2005). Justicia transicional y justicia restaurativa: tensiones y complementariedades en A. Rettberg (Comp.), *Entre el perdón y el paredón: preguntas y dilemas de la justicia transicional*.

Walsh, C. (2012). Interculturalidad y (de) colonialidad: Perspectivas críticas y políticas. *Visão Global*, 15(1-2), 61-74.



ANEXOS

Anexo A: Flyer de Taller de Arpillera para niñas y niños de la Biblioteca Miguelina Acosta



Archivo personal (2024)

Anexo B: Fotografías del taller de arpillera para niños y niñas de la Biblioteca Miguelina Acosta dictado por la Asociación Mama Quilla





Archivo personal (2024)

Anexo C: Fotografías de las arpilleras de Mama Quilla



Archivo personal (2024)



Archivo personal (2024)



Archivo personal (2024)



Anexo D: Instrumento de entrevistas

Entrevista Semiestructurada

NOMBRE DEL ENTREVISTADO		CODIGO ASIGNADO	
FECHA DE LA ENTREVISTA		HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA	HORA DE FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA
POSICIÓN EN LA ASOCIACIÓN			

INTRODUCCIÓN

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

Preguntas Generales

Recuerda, ¿qué acciones se realizaron en el marco del proyecto?

¿En qué actividades participó Ud?

¿Las acciones desarrolladas por el proyecto se realizaron cumpliendo la planificación propuesta?

¿Se han establecido alianzas o colaboraciones con otras organizaciones para la ejecución de las acciones?

¿Qué estrategias se han implementado para garantizar la sostenibilidad del proyecto?

Desarrollo de capacidades

¿Cuáles son las capacidades que usted siente que ha mejorado o fortalecido con el proyecto? ¿En qué le ayuda?

¿A través de qué espacios se ha logrado fortalecer sus capacidades?

¿En qué espacios ha participado usted?

¿Qué opina de la metodología que utilizaron los capacitadores?

¿Se logró comprender todo o que enseñó el capacitador?

¿Qué temas se desarrollaron?

¿Qué temas le interesaron más?

¿Quiénes se encargaban de desarrollar las capacitaciones?

¿Con qué frecuencia de dieron estas capacitaciones?

¿Qué otros temas le hubieran gustado que desarrollen?

¿Ha aplicado algo de lo aprendido?

Si	No
¿Qué?	¿Por qué?

Oportunidades económicas		
¿Alguna de las acciones implementadas dentro del proyecto se han desarrollado para generar oportunidades económicas?		
Si	No	<p>¿Cuáles?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales cambios generados?</p>
¿Qué estrategias se han utilizado para promover el emprendimiento entre los miembros de la asociación?		
¿Se han creado empleos y fuentes de ingresos adicionales para los miembros de la asociación?		
Si	No	<p>¿De qué tipo?</p> <p>¿Por qué?</p>

Toma de decisiones

¿Cuál ha sido el proceso de toma de decisiones para la selección e implementación de acciones dentro del proyecto?

¿En qué espacios se han desarrollado esta toma de decisiones?

¿Ha participado usted de estos espacios?

Si

No

¿Por qué?

¿Qué medidas se han implementado para garantizar la transparencia y la participación en el proceso de toma de decisiones?

¿Le parecieron adecuadas estas medidas?

Si	No	¿Por qué?
¿Usted recuerda si se han presentado conflictos en la toma de decisiones?		
Si	No	¿Cómo se han abordado los conflictos o discrepancias en el proceso de toma de decisiones dentro del proyecto?

