

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN PROYECTOS
SOCIALES. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN
DE GRUPOS DE INTERÉS, COMO CONTRIBUCIÓN A LA
SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO DE SALUD “MAMÁS DEL RÍO”,
EN LA ZONA RURAL DE PARINARI, REGIÓN LORETO**

**Proyecto de carácter profesional para obtener el título profesional de
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Social presentado por:**

**CACHAY CHÁVEZ, Karen Lucía
DELGADO CRUZADO, Rocío**

**20105626
20105089**

Asesoradas por: Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena

Lima, 27 de Agosto de 2018

El proyecto profesional

LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN PROYECTOS SOCIALES. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS, COMO CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO DE SALUD “MAMÁS DEL RÍO”, EN LA ZONA RURAL DE PARINARI, REGIÓN LORETO

Ha sido aprobada

Mgtr. Juan Martín Beaumont Frañowsky
Presidente del Jurado

Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena
Asesor del proyecto profesional

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
Tercer Jurado

A mi familia por acompañarme durante la carrera, especialmente a mis padres, quienes representan un ejemplo para mí, y me brindan su paciencia y apoyo constantemente. A mis amigos, quienes me han apoyado directa o indirectamente en este proceso y, obviamente, a Rocío, por los buenos momentos y por hacer este proceso mucho más llevadero.

Karen Cachay

A mi familia y a todas las personas que me apoyaron, acompañaron e inspiraron durante mi etapa universitaria. A Karen, por creer, confiar y sacar esta tesis adelante; mejor compañera no pude elegir. Me quedo con las experiencias vividas, lecciones aprendidas y habilidades adquiridas, ¡gracias PUCP!

Rocío Delgado

En primer lugar, queremos agradecer a nuestro asesor Julio Gamero, por la confianza y apoyo incondicional durante todo el proceso de investigación. Además, agradecemos al profesor Luis Soltau por ayudarnos a enfocar nuestro tema de tesis y por ponernos la valla tan alta, así como a los profesores y autoridades de la FGAD, quienes atendieron nuestras consultas y nos orientaron para alcanzar nuestra meta.

Queremos agradecer, también, a Magaly Blas y el equipo “Mamás del Río” por confiar en nosotras y permitir el enriquecedor intercambio de conocimientos, a las mujeres de las comunidades de Parinari por dejarnos acceder a sus hogares y brindarnos la más cálida estadía, y a todos los entrevistados que amablemente nos dieron su tiempo para responder a todas nuestras preguntas.

Karen Cachay y Rocío Delgado

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Justificación	3
2. Problema de Investigación	3
3. Preguntas de Investigación	5
4. Objetivos de Investigación	6
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y SU CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS SOCIALES	7
1. Los proyectos sociales: gestión y sostenibilidad	7
1.1. Definición y características de los proyectos sociales	7
1.2. Gestión de Proyectos Sociales	9
1.3. La Sostenibilidad de los Proyectos Sociales	11
2. Grupos de interés: gestión y contribución a la sostenibilidad de proyectos sociales	15
2.1. Definición y características de grupos de interés	15
2.2. La gestión de grupos de interés	16
2.3. Gestión de grupos de interés y sostenibilidad de proyectos sociales	28
CAPÍTULO III: PROYECTO SOCIAL “MAMÁS DEL RÍO”, EN EL SECTOR SALUD, EN LA REGIÓN LORETO	33
1. La Región Loreto y el Distrito de Parinari	33
1.1. Situación social y económica de la región Loreto y el distrito de Parinari	33
1.2. La situación de salud en la Región Loreto y el distrito de Parinari	36
2. Salud materno-infantil en la Región Loreto y el Distrito de Parinari	41
2.1. La situación de las madres gestantes y los recién nacidos en la región Loreto y el distrito de Parinari	42
2.2. Intervenciones materno-infantiles en la región amazónica	43
3. Proyecto social “Mamás del Río”: Grupos de interés y Sostenibilidad	45
3.1. Descripción del proyecto social “Mamás del Río”.....	45
3.2. Grupos de interés del proyecto social “Mamás del Río”	47
3.3. Sostenibilidad del proyecto social “Mamás del Río”	50
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	54
1. Metodología para la investigación	54
1.1 Alcance y tipo de investigación.....	54
1.2 Etapas de la investigación: teorías y herramientas aplicadas por fases	56
1.3 Etapa de investigación y su metodología	57

1.4	Etapa de propuesta de mejora y su metodología.....	62
2.	Trabajo de Campo	63
CAPITULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO		65
1.	Bitácora de campo	65
2.	Resultados de la investigación	68
2.1	Encuestas a la población objetivo: análisis de resultados	68
2.2.	Presentación de resultados por pasos	75
CAPITULO VI: CONCLUSIONES		100
CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE MEJORA		102
REFERENCIAS		118
ANEXO A: Flujo del proyecto profesional.....		130
ANEXO B: Mapeo inicial de grupos de interés del proyecto “Mamás del Río”		131
ANEXO C: Matriz de consistencia		131
ANEXO D: Cuadro resumen de variables de sostenibilidad propuesto.....		136
ANEXO E: Estado del arte – Caso Cundinamarca		140
ANEXO F: Caso Análisis Social Clip.....		141
ANEXO G: Modelos y herramientas de gestión de grupos de interés		142
ANEXO H: Marco Lógico del Proyecto “Mamás del Río”		143
ANEXO I: 145 Diagnóstico de sostenibilidad del proyecto “Mamás del Río”		145
ANEXO J: Guía de entrevistas a equipo del proyecto		150
ANEXO K: Guía de entrevistas a socios y financiamiento.....		154
ANEXO L: Guía de entrevistas a comunidad		154
ANEXO M: Guía de entrevista a organismos públicos.....		158
ANEXO N: Guía de entrevista a Competidores.....		160
ANEXO Ñ: Cuadro de información de contacto con los grupos de interés		165
ANEXO O: Preguntas filtro para identificar dimensión de sostenibilidad por grupos de interés		165
ANEXO P: Cuadro de tema de relevancia por categoría de grupos de interés		165
ANEXO Q: Resumen de entrevista a representante del equipo del proyecto “Mamás del Río”		166
ANEXO R: Resumen de entrevista a planilla del proyecto “Mamás del Río”.....		167
ANEXO S: Resumen de entrevista a representantes de Becarios del proyecto “Mamás del Río”		168
ANEXO T: Resumen de entrevista a UPCH.....		169
ANEXO U: Resumen de entrevista a CONCYTEC.....		170

ANEXO V: Resumen de entrevista a MINSA	171
ANEXO W: Resumen de entrevista a MIDIS	172
ANEXO X: Resumen de entrevista a MIMP	173
ANEXO Y: Resumen de entrevista a MINCUL	174
ANEXO Z: Resumen de entrevista a agentes comunitarios.....	175
ANEXO AA: Resumen de entrevista a parteras	176
ANEXO AB: Resumen de entrevista a Esposo.....	177
ANEXO AC: Resumen de entrevista a establecimientos de salud.....	178
ANEXO AD: Resumen de entrevista a municipalidad	179
ANEXO AE: Resumen de entrevista a DIRESA	180
ANEXO AF: Resumen de entrevista a PRISMA	181
ANEXO AG: Resumen de entrevista a Experto en Proyectos Sociales.....	182
ANEXO AH: Resumen de entrevista a representante de medio de comunicación nacional	183
ANEXO AI: Cronograma de Trabajo	184
ANEXO AJ: Modelo de encuesta para la población objetivo.....	185
ANEXO AK: Dossier Fotográfico.....	185
ANEXO AL: Cuadro de Legitimidad – conteo.....	194
ANEXO AM: Cronograma de propuesta de mejora	197
ANEXO AN: Mapa de distrito de Parinari	197

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Municipalidad del distrito de Parinari: Fuentes de Financiamiento (2016-2017).....	35
Tabla 2: Comparación de gasto per capital (local- regional –nacional).....	36
Tabla 3: Municipalidad del distrito de Parinari: Gasto desagregado por Función (2016-2017) .	36
Tabla 4: Categoría presupuestal de la función salud (2016-2017) - Parinari, Loreto	40
Tabla 5: Presupuesto por proyectos de la Categoría Presupuestal PAN (2016-2017) - Parinari, Loreto	41
Tabla 6: Aspectos generales de la metodología	55
Tabla 7: Teorías de gestión de grupos de interés elegidas para el Proyecto	57
Tabla 8: Comunidades de las encuestadas	65
Tabla 9: Grado de poder por grupos de interés	71
Tabla 10: Frecuencia de comunicación y porcentaje de colaboración y conflicto	75
Tabla 11: Cuadro de relación de grupos de interés y las dimensiones de sostenibilidad	77
Tabla 12: Cuadro de información general de los grupos de interés	82
Tabla 13: Cuadro de información de grupos de interés respecto al proyecto.....	84
Tabla 14: Grado de poder de los grupos de interés	88
Tabla 15: Cuadro Síntesis de percepción de poder de los grupos de interés.....	88
Tabla 16: Identificación de los intereses netos de los grupos de interés en el proyecto	91
Tabla 17: Identificación del nivel de legitimidad de los grupos de interés del proyecto	94
Tabla 18: Síntesis de clasificación de los grupos de interés del proyecto	95
Tabla 19: Relaciones de colaboración o conflicto de los grupos de interés locales	98
Tabla 20: Estrategias Generales de gestión de grupos de interés	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de vida de los proyectos y su gestión	10
Figura 2: Modelo de Prominencia - Mitchell, Agle y Wood.....	21
Figura 3: Matriz de consolidación.....	21
Figura 4: Diagrama de Venn de los grupos de interés.....	24
Figura 5: Descripción de categorías en el Análisis Social Clip.....	24
Figura 6: Matriz de identificación de interesados	26
Figura 7: Matriz de clasificación de interesados	26
Figura 8: Matriz de comunicaciones	26
Figura 9: Ranking de países donde es difícil ser madre	38
Figura 10: Indicadores de oferta, acceso y cobertura del sector salud: Loreto-Perú.....	38
Figura 11: Mapa de hospitales a nivel Nacional	39
Figura 12: Centros de salud y Puestos de salud en el distrito de Parinari	40
Figura 13: Flujo utilizado para identificar el grado de poder de los grupos de interés	40
Figura 14: Flujo utilizado para identificar los intereses netos de los grupos interés.....	40
Figura 15: Flujo utilizado para identificar el nivel de legitimidad de los grupos de interés	40
Figura 16: Flujo utilizado para conocer las relaciones de los grupos de interés locales	40
Figura 17: Edad de la población encuestada	66
Figura 18: Número de hijos de las encuestadas y cantidad de gestantes.....	67
Figura 19: Principales problemas percibidos por las encuestadas.....	68
Figura 20: Principales problemas de salud en gestantes y recién nacidos percibidos por la comunidad.....	69
Figura 21: Principales problemas de las gestantes percibidos por la comunidad.....	70
Figura 22: Leyenda del cálculo de poder por grupos de interés.....	70
Figura 23: Posibles situaciones a causa del proyecto “Mamás del Río”	73
Figura 24: Posibles beneficios a causa del proyecto “Mamás del Río”	73
Figura 25: Percepción de legitimidad.....	74
Figura 26: Categorías de grupos de interés del proyecto "Mamás del Río"	76
Figura 27: Análisis de los grupos de interés del proyecto – Diagrama de Venn.....	95
Figura 28: Gráfico de nexos de colaboración o conflicto.....	97

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente trabajo de investigación es evidenciar la contribución de la gestión de grupos de interés en las fases de Planificación e Implementación de proyectos sociales, y desarrollar una propuesta de mejora al respecto, que contribuya a la sostenibilidad del caso de estudio. Esto, mediante el análisis de la gestión de grupos de interés del proyecto social “Mamás del Río”, el cual incide en las comunidades rurales de la región Loreto.

La metodología de la investigación se basa en el estudio de las características de los grupos de interés del proyecto –conocimiento sobre la problemática, conocimiento sobre el proyecto, grado de poder, grado de interés y grado de legitimidad de los grupos de interés sobre el proyecto-; en adición, se identifica el tipo de relación de los grupos de interés locales, a fin de reforzar la comunicación que permita la continuidad de la intervención en la zona. Para presentar y analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se utilizan herramientas gráficas como la Matriz Social CLIP, de Chevalier y Buckles (2009) –con sus respectivas herramientas- y cuadros de elaboración propia –recopilando información de diversas teorías de gestión de grupos de interés, como el manual para el compromiso con los stakeholders propuesto por Krick et al. (2006)-.

Como resultado de la investigación se identificaron 17 grupos de interés, de los cuales 12 son considerados clave, al contar con poder, interés y legitimidad en mediana o gran magnitud, según los resultados del trabajo de campo y las aproximaciones teóricas de diversos autores. Para estos 12 grupos de interés se elaboraron estrategias de gestión, tomando en cuenta las estrategias de grupos de interés sugeridas por la revisión literaria en función a sus variables – poder interés y legitimidad-, las dimensiones de sostenibilidad del proyecto en las que inciden, los aspectos relevantes encontrados durante el trabajo de campo y las expectativas de la unidad ejecutora con cada grupo de interés.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la gestión de grupos de interés y elaborar una propuesta de mejora que contribuya a la sostenibilidad del proyecto social “Mamás del Río”, tomando como referencia las herramientas de Chevalier y Buckles (2009) y de Krick, Forstater, Monaghan & Sillanpää, (2006).

El desarrollo de la investigación sigue dos ejes paralelos que confluyen en la propuesta de mejora. El primero es el de proyectos sociales, en el cual se enmarca el caso de estudio; y, grupos de interés, concepto principal de la investigación (Anexo A). De esta manera, se evidencia la relación entre los grupos de interés y la sostenibilidad de los proyectos sociales, a fin de generar estrategias que se orienten a la gestión de grupos de interés y, por ende, contribuyan a la sostenibilidad del proyecto social “Mamás del Río”.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento de la investigación, el cual expone la justificación, la problemática, las preguntas y los objetivos de investigación, desarrollados a lo largo del documento. Cabe resaltar que el presente documento no cuenta con hipótesis, al ser un proyecto de carácter profesional.

En el segundo capítulo, se presentan definiciones e interpretaciones de la gestión de proyectos sociales, así como diversas teorías, herramientas y manuales que giran en torno a la gestión de grupos de interés. El objetivo de dicho capítulo es ahondar en un amplio marco teórico que facilite la comprensión de herramientas y estrategias para abordar el tema de estudio.

El tercer capítulo busca contextualizar el caso de estudio, iniciando por describir el sector de salud –donde se enmarca la problemática que el caso de estudio busca resolver-, las características geográficas y socioeconómicas de Loreto –región donde incide el proyecto- y el proyecto social “Mamás del Río” –operación, grupos de interés, diagnóstico de sostenibilidad.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología, compuesta por el alcance y tipo de investigación, así como los aspectos metodológicos y teóricos que la guían en cada una de sus fases.

En el quinto capítulo, se presentan los resultados del trabajo de campo y aplicación de herramientas metodológicas, con un análisis utilizado de insumo para el desarrollo de la propuesta de mejora.

El sexto capítulo contiene las conclusiones, o bien, el resumen de las respuestas a las 4 preguntas específicas de investigación, realizadas y desarrolladas a lo largo de la investigación.

Finalmente, se presentan, en el séptimo capítulo, las estrategias de gestión de grupos de interés, expuestas a la unidad ejecutora -con quien se mantuvo relación constante durante el desarrollo de la investigación- a fin de que sean puestas en práctica en la medida que se considere pertinente.

Algunas aclaraciones y las principales limitaciones del presente trabajo de investigación se encuentran listadas a continuación:

- En la actualidad, si bien diversos autores exponen sobre los grupos de interés, muy pocos presentan una secuencia de pasos que lleve a su adecuada gestión, sobre todo cuando se trata de proyectos sociales. Asimismo, la mayoría hace énfasis en la flexibilidad del uso de herramientas mixtas y libertad para adaptarlas a cada contexto.
- Cuando se habla de sostenibilidad de proyectos sociales se hace referencia a la sostenibilidad de la intervención, ya que todo proyecto tiene un inicio y un fin.
- El proyecto “Mamás del Río” carece de herramientas formales de gestión, impidiendo aterrizar de forma práctica las teorías de gestión de proyectos sociales –documentos y herramientas de gestión de proyectos sociales-, e impulsando la creación y propuesta de instrumentos de gestión de proyectos.
- El trabajo involucra un análisis y propuesta para 4 comunidades del distrito de Parinari: Leoncio Prado, San José de Samiria, San Marín de Tipishca y Bolívar, extrapoladas para el resto de las comunidades, debido a las dificultades geográficas de acceso a la zona de intervención.
- Si bien se realizó una lluvia de ideas de los grupos de interés del proyecto “Mamás del Río” (Anexo B), por prioridades del equipo del proyecto, dificultad de acceso y contactos no fueron seleccionados para el análisis.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Justificación

En todo proyecto, es “necesario crear espacios y condiciones [...] de manera que los actores sociales entablen diálogo [y] hagan fluir sus perspectivas en procura de convergencias” (Sepúlveda & Duncan, 2008, pp. 58-59). Con respecto a los proyectos sociales, específicamente, la gestión de grupos de interés contribuye a su sostenibilidad, en tanto responde a su “necesidad de contar con el apoyo continuo de determinados actores, cuyo poder, participación y/o aportes resulta indispensable para que una iniciativa o estrategia pueda mantenerse en el tiempo” (Mokate, 2001, p. 40), logrando éxito a largo plazo (IFC, 2007; Strandberg, 2010).

Para que la gestión de grupos de interés contribuya a la sostenibilidad de un proyecto social, es necesario identificar a los actores involucrados tanto en el ámbito institucional -unidad operativa- al tratarse de un medio que debe ser fortalecido para el desarrollo del proyecto, así como a los involucrados directamente en su continuidad. En base a esta premisa, el documento presenta las cuatro dimensiones¹ que hacen a un proyecto social sostenible, evidenciando la relación de los grupos de interés en cada una de estas dimensiones.

Es relevante analizar el grado en que los grupos de interés influyen sobre el proyecto social “Mamás del Río” -proyecto que busca mejorar las condiciones materno infantiles en la amazonía peruana-, dado que su funcionamiento depende de las acciones e intereses de una significativa cantidad de actores y que, según Tostes (2016), la inadecuada participación de estos es una de las principales razones del fracaso de los proyectos de desarrollo en el Perú. En vista de que el proyecto en mención se encuentra en la fase de Planificación, dentro de su fase de Escalamiento, y carece de herramientas que le permitan gestionar a sus actores claves, se desarrolla una propuesta de mejora orientada a la gestión de grupos de interés, con estrategias que la unidad operativa pueda poner en práctica durante la fase de Implementación, a fin de contribuir a la sostenibilidad de este, en sus distintas dimensiones.

2. Problema de Investigación

El sector de salud pública en el Perú, según la Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA] (2006), se enmarca en 4 campos de actuación, entre los cuales se encuentra el de la Salud Materno-infantil; se rescatan importantes cifras que evidencian la gravedad de la problemática, con un promedio nacional de 93 mujeres muertas en etapa de gestación por cada 100,000 nacidos vivos (Instituto Nacional

¹ Dimensiones propuestas -extraídas de revisión bibliográfica y apreciaciones de expertos- aplicables a proyectos sociales con características similares al caso de estudio: “Mamás del Río”.

de Estadística e Informática [INEI], 2015b), incrementándose dicha cifra en la zona rural y en la selva del país, sobre todo en las familias que viven en situación de pobreza, donde los niños menores de 5 años tienen 3.6 veces más probabilidades de morir, respecto a los que gozan de mejores condiciones económicas (Save the Children, 2015).

En el *ranking* de Save the Children (2015), de los países con mejores condiciones para ser madre “*The 2015 Mothers’ Index and Country Rankings*”, Perú ocupa el puesto 79/179, donde una de cada 440 mujeres tiene probabilidad de morir por complicaciones durante el embarazo o parto, ubicándose en el octavo puesto en América del Sur. La región Loreto, por su parte, se encuentra entre las seis regiones que han concentrado el mayor número de defunciones relacionadas con el embarazo, el parto y el puerperio, en el periodo 2000-2013, según la Dirección General de Epidemiología del Ministerio de Salud (citado en Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] 2014). Esta, a dicho año, se ubicó en el octavo puesto en términos de pobreza (37.4%), superando el promedio nacional (23.9%) (INEI, 2013), y es la segunda región más vulnerable del país.²

Por su parte, las cifras de mortalidad materna de la región triplican el promedio nacional, mientras las de mortalidad infantil lo duplican (ENDES, 2014), siendo los principales factores de esa situación, el analfabetismo, la escasez de personal calificado en los establecimientos de salud y la dificultad de acceso a zonas rurales (Mayca, Palacios-Flores, Medina, Velásquez & Castañeda, 2009).

Sin embargo, “la presencia del Estado en las comunidades nativas amazónicas continúa siendo escasa. Si bien [...] trató de llegar a ciertos poblados construyendo establecimientos de salud, estos locales significaron un avance en infraestructura mas no un mejoramiento en las condiciones de vida de las poblaciones nativas” (Contreras et al., 2014, p. 2). Para brindar una solución sostenible, es fundamental articular iniciativas, donde los proyectos sociales -como el caso de estudio- deben identificar a los grupos de interés, a fin de afrontar las reacciones, provenientes de la diversidad de intereses, propia del sector público -donde se enmarca la problemática- y potenciar alianzas orientadas al resultado.

Se encuentran involucrados con el proyecto diversos actores: con quienes mantiene o desea mantener alianzas, quienes participan en las operaciones y quienes se oponen al desarrollo del proyecto. “Mamás del Río” debe realizar un adecuado registro de sus grupos de interés y sus requerimientos, evitar la poca claridad respecto a cómo son reflejados los intereses de estos en el proyecto, así como contar con herramientas para administrar sus riesgos, tiempos, costos y con un plan de comunicaciones claro, con periodicidad, contenidos, lenguaje, y medios de difusión específicos para cada grupo de interés, al ser estas las principales debilidades de los proyectos de desarrollo en Perú (Tostes, Padilla & Torres

² Según el Índice de Vulnerabilidad [IV], presentado en la Metodología para el Análisis de Situación de Salud Regional del Ministerio de Salud [ASSR] y calculado en base a cinco indicadores: IDH, cobertura de agua, cobertura de parto institucional, cobertura de aseguramiento, población menor de 5 años y razón de emergencias ocasionadas por fenómenos naturales y antrópicos por 100 mil habitantes.

2016 citado en Tostes 2016).

En vista de que “no existe una estructura básica de referencia orientada a la organización y gestión de proyectos de desarrollo rural, especialmente en lo concerniente a los *stakeholders*” (Cardín & Álvarez, 2012, p. 1621), se suelen presentar las debilidades mencionadas, así como omitir medidas estratégicas de gestión de grupos de interés que favorezcan una comunicación eficaz y bidireccional, poniendo en riesgo la sostenibilidad, eficiencia y el valor que el proyecto pretende generar.

Durante su fase piloto, la identificación de actores, en el proyecto “Mamás del Río”, se ha centrado en los grupos de interés primarios -según información recaudada del equipo del proyecto- mientras que el resto de actores han sido involucrados circunstancialmente, por lo que las estrategias de gestión de los grupos de interés no se encuentran desarrolladas en base a una planificación previa. Sobre la base de lo anterior, la presente investigación busca evidenciar la importancia de identificar y gestionar a los grupos de interés en los proyectos sociales -particularmente, en el caso “Mamás del Río”- así como proponer estrategias de relacionamiento con los mismos, para contribuir a la sostenibilidad del proyecto, en los próximos cinco años.

3. Preguntas de Investigación

Pregunta General

¿Qué estrategias de mejora en la gestión de grupos de interés son susceptibles de ser incorporadas en el proyecto social "Mamás del Río", para contribuir a su sostenibilidad?

Preguntas Específicas

1. ¿Cuál es el modelo de sostenibilidad susceptible de ser aplicado a proyectos sociales como “Mamás del Río”?
2. ¿Cuáles son las herramientas y teorías de la gestión de grupos de interés apropiadas para ser aplicadas a proyectos sociales como “Mamás del Río”?
3. ¿Quiénes conforman los grupos de interés clave del proyecto “Mamás del Río” y cuál es su grado de poder, legitimidad e interés, sobre este?
4. ¿Cuáles son las estrategias de gestión aplicadas por la unidad operativa del proyecto social “Mamás del Río” con sus grupos de interés?

4. Objetivos de Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión de grupos de interés y elaborar una propuesta de mejora que contribuya a la sostenibilidad del proyecto social “Mamás del Río”

Objetivos Específicos

1. Dar a conocer el modelo de sostenibilidad susceptible de ser aplicado a proyectos sociales como "Mamás del Río".
2. Presentar las herramientas y teorías de gestión de grupos de interés relevantes que se pueden aplicar en proyectos sociales como “Mamás del Río”.
3. Identificar a los grupos de interés clave del proyecto social “Mamás del Río” y su influencia sobre este”.
4. Identificar las estrategias de gestión del proyecto social "Mamás del Río" con sus grupos de interés

Para visualizar con mayor precisión la relación existente entre la problemática, objetivos y preguntas de investigación, ver la Matriz de Consistencia en el Anexo C.

CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS Y SU CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS SOCIALES

1. Los proyectos sociales: gestión y sostenibilidad

Los proyectos sociales aspiran a producir cambios significativos en la sociedad, a fin de mejorar las oportunidades y calidad de vida de los grupos de interés primarios, siendo el objetivo de su gestión la creación de valor social -mediante la adopción de una estrategia o propuesta de valor que desarrolle las capacidades de las personas a las que se dirija la acción (Beaumont, 2016). Sin embargo, dicho objetivo es difícil de alcanzar, si es que el proyecto no es sostenible, o bien, perdurable en el tiempo. A continuación, se presentan los conceptos relacionados a la gestión de proyectos sociales y sus dimensiones de sostenibilidad.

1.1. Definición y características de los proyectos sociales

El *Project Management Institute* [PMI]³ (2013) define a los proyectos como esfuerzos temporales realizados para crear un producto, servicio o resultado único, siendo estos medios para concretar una idea y transformar una realidad (Cano, Migliaro & Acosta, 2009). Según los estándares internacionales, todos los proyectos deben cumplir sus objetivos dentro de las limitaciones de la Triple Restricción: alcance, tiempo y presupuesto (Siles & Mondelo, 2015).

Por su parte, los proyectos sociales o de desarrollo⁴ consisten en un “conjunto de acciones desarrolladas en un tiempo y espacio determinado, y emprendidas en modo articulado, combinando la utilización de recursos -humanos, técnicos, materiales- en función del logro de un objetivo previamente estipulado -justificado por la existencia de una situación-problema que se quiere transformar-” (Ander-Egg & Aguilar 2005 citados en Cano et al., 2009, p. 5), buscando impulsar los procesos de desarrollo de una región, un sector, un grupo humano, una empresa o una institución (Mendonca 1998 citado en Cotera 2012).

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL] describe a los proyectos sociales como “la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema” (Cohen & Martínez, 2013, p. 2), a partir de las iniciativas de los

³ Reúne organizaciones y expertos en proyectos para crear estándares internacionales generalmente aceptados, plasmados en la Guía del PMBOK -*Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge-Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013.*

⁴ Para efectos de la investigación, los términos *proyectos de desarrollo* y *proyectos sociales* se usan indistintamente, dado que el objetivo de los últimos es impulsar el desarrollo de un grupo humano.

actores que interactúan en un territorio o sector específico (Baca & Herrera, 2016). Cabe resaltar que, según Matlay y Fayolle (2010), todo proyecto social cuenta con un rango de grupos de interés internos y externos, donde el éxito del proyecto se ve influenciado por el grado de involucramiento con los mismos (Wei-Skillern et al., 2007; Durkin & Gunn 2010 citados en Easy & Thanathavornlap 2010).

El fin último de los proyectos sociales es la creación de valor social, o bien, la respuesta a necesidades sociales insatisfechas (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006). SEKN relaciona el valor social con la “búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (p. 298), evidenciando el carácter elusivo, multidimensional y complejo que este concepto abarca (SEKN, 2010). La creación de valor social, por tanto, consiste en “cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables” (SEKN, 2006, p.286), dando respuesta a necesidades sociales (Moore 2000 citado en Beaumont 2016).

Debido a que una necesidad social atendida es sinónimo de generación de valor social, resulta fundamental ahondar en el concepto, y sus distintas interpretaciones y enfoques, abordados por una gran cantidad de autores -interpretándose como carencia (Marx, 1844), acción social (Parsons, 1951), impulso (Maslow, 1972), construcción social (Goffman, 1959), norma social (Habermas, 1981), entre otras (citados en Puig, Rodríguez & Sabater 2012)-. Abraham Maslow⁵, establece una jerarquía de necesidades en la reconocida *Pirámide de Maslow* -fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación social, de autoestima o reconocimiento y de autorrealización- asegurando que esta establece las prioridades de los seres humanos (Cotera, 2012).

Max-Neef (1986), por su parte, argumenta que las necesidades permiten al ser humano hacerse palpable, en su doble condición existencial: como *carencia* -sensación de ‘falta de algo’- y como *potencialidad* -generación de compromiso, motivación y deseo de movilización-, comprendidas en un sentido amplio. Para efectos de la elaboración del documento, se toma en cuenta esta última interpretación y sus componentes, para analizar la generación de valor por parte de los proyectos sociales, como respuesta a necesidades humanas reales -subsistencia, protección, afecto, participación, entendimiento, ocio, creación y libertad-, entendiendo su satisfacción como “un proceso de desarrollo de las capacidades que las personas requieren para ser más libres” (Beaumont, 2016, p. 23).

La estructura del ciclo de vida de los proyectos varía en función de la naturaleza y características específicas de estos. El PM4R, por su parte, sugiere 6 fases para los proyectos de desarrollo: Programación; Identificación; Diseño, Implementación, Monitoreo y Control; Evaluación; y, Cierre (Siles & Mondelo, 2015), mientras Román (1996) identifica sólo 3: Diseño, Implementación y Evaluación, las cuales, en términos temporales, se refieren al ‘Antes’, ‘Durante’ y ‘Después’ de las

⁵ Es uno de los fundadores de la Psicología Humanista

acciones directamente relacionadas con el proyecto.

1.2. Gestión de Proyectos Sociales

La APM⁶ define la Gestión de Proyectos como el proceso en el que estos son definidos, planificados, controlados y entregados, o bien, han alcanzado los beneficios esperados (APM, 2012). Con respecto a los proyectos de desarrollo, se vincula con su gestión el diseño y la aplicación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales, necesarias para el desplazamiento de una estrategia, a fin de asegurar el logro de sus objetivos dentro del tiempo estimado (Baca & Herrera, 2016; Siles & Mondelo, 2015).

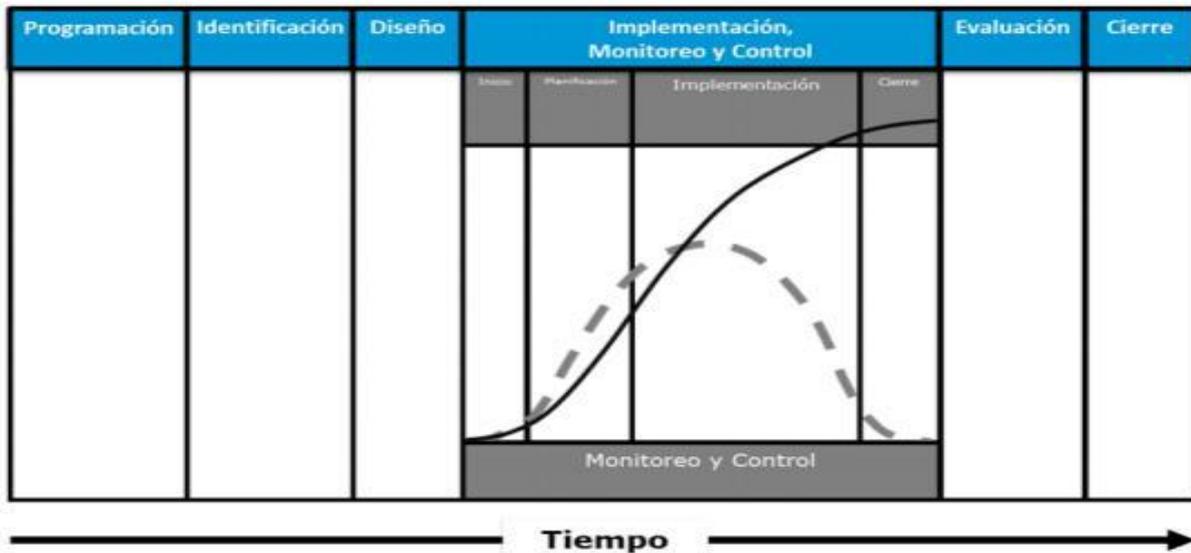
“La gestión, en ese sentido, implica coordinar los esfuerzos de los actores desde la gerencia del proyecto para cumplir con las metas establecidas y lograr el impacto esperado en determinado sector o comunidad rural” (Baca & Herrera, 2016, p. 77), comunicando las expectativas y resultados de forma clara y concisa, a fin de propiciar un ambiente de trabajo en equipo y proveer las herramientas necesarias para utilizar los recursos de la forma más eficiente posible; en otras palabras, “ofrece la hoja de ruta de un proyecto con todas sus alternativas para llegar desde un punto de inicio hasta un punto de culminación” (Siles & Mondelo, 2015, p. 23).

Siles y Mondelo (2015), en el PM4R descomponen las 5 fases de la gestión de proyectos de desarrollo -*Inicio, Planificación, Implementación, Monitoreo y Control, y Cierre*- presentados en la Figura 1. Es importante recalcar la interdependencia de las fases -los resultados de cada fase son insumos para la siguiente- permitiendo una construcción de nexos con el ambiente interno y externo y un mejor control en el ciclo del proyecto.

⁶ Association for Project Management.

Figura 1: Ciclo de vida de los proyectos y su gestión

Gráfico I.5. Ciclo de vida de un proyecto de desarrollo



Fuente: Siles & Mondelo (2015)

La fase de *Inicio* da paso a la de *Planificación*, en la cual se desarrollan y aprueban los planes a ser implementados posteriormente. Esta fase es de suma importancia para garantizar la coherencia del proyecto con las necesidades identificadas, así como su coherencia interna, o bien, el ajuste entre necesidades-objetivos-actividades-tareas, entre actividades-tareas-recursos humanos y materiales, o entre recursos humanos, materiales y económicos (Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara & López-Arostegui, 2010). Las principales herramientas de gestión que aportan al desarrollo de esta fase son el esquema causa-efecto, el árbol de problemas, el diagnóstico participativo, la Teoría de Cambio, DM3⁷, la lluvia de ideas, los mapas mentales, los grupos de discusión, entre otras, las cuales permiten a la unidad ejecutora del proyecto contar con objetivos y estrategias claras, conocer el contexto, los principales interesados, el plazo del proyecto, etc. (Guijt & Woodhill 2002 citados en Baca & Herrera 2016; Diputación de Barcelona [DIBA]; Cano et al., 2009; Cohen & Martínez, 2013)

La fase de *Implementación* “combina la gestión y el trabajo técnico que hay que realizar para alcanzar los objetivos del proyecto” (Cotera, 2012, p. 11); su relevancia radica no sólo en la ejecución de los planes previamente establecidos, sino también en la posibilidad de replantear estrategias y metodologías, que permitan un seguimiento continuo del desarrollo del proyecto (Cano et al., 2009). Son fundamentales, por tanto, herramientas de gestión de riesgos, ya que “cualquier cambio o riesgo durante dicha fase genera un mayor impacto en el proyecto y demanda mayores recursos y esfuerzos”⁸

⁷ Metodología que permite definir objetivos, metas y mecanismos de medición, a nivel intra e interdepartamental.

⁸ Se recomiendan aspectos clave, en *Guía para la gestión de proyectos sociales* (Gavilán et al., 2010).

(Siles & Mondelo, 2015, p. 20).

Durante el *Monitoreo y Control*, se elaboran, recopilan y analizan los datos previamente obtenidos, y se validan continuamente las actividades y el uso de recursos por parte del proyecto (Entremundos, s.f.). Actualmente, existe controversia respecto a los términos *monitoreo*⁹, *seguimiento*, *control* y *evaluación*¹⁰; esto, debido a que las fases de los proyectos sociales no siguen un único estándar. Si bien el *monitoreo*, o *seguimiento* y *control*, ocurre dentro del ciclo del proyecto, la *evaluación* se puede llevar a cabo durante la fase de *Implementación* -recomendado hacerlo de forma periódica-, y/o al finalizar el proyecto, a fin de corroborar el impacto generado (Siles & Mondelo, 2015). La *evaluación*, por lo tanto, consiste en una “sumatoria de acciones de *monitoreo* y *seguimiento* que le permiten al proyecto ir cumpliendo paso a paso las metas propuestas” (Medina 2007 citado en Baca & Herrera 2016 p. 82), siendo recomendable que los grupos de interés participen en dicha fase y perciban los resultados obtenidos (Gavilán et al., 2010).

Por ende, para lograr la sostenibilidad y creación de valor, en todo proyecto social debe existir una gestión -una persona o grupo de personas que tomen decisiones estratégicas- la cual, para ser eficiente, debe enfocarse en la optimización de esfuerzos y en los actores sociales, mejorando los resultados de la inversión en capital humano y capital social (Kliksberg s.f. citado en Ortiz 2013).

1.3. La Sostenibilidad de los Proyectos Sociales

Todo proyecto social, como se menciona líneas más arriba, tiene como fin último la creación de valor social; sin embargo, la solución al problema -o respuesta a la necesidad- pierde su relevancia si no es sostenible, o bien, perdurable en el tiempo. Cabe mencionar que, si bien carece de sentido analizar la sostenibilidad de un proyecto inviable (López, 2011), la presente investigación se enfoca en la contribución de la gestión de grupos de interés a la sostenibilidad del proyecto social utilizado como caso de estudio, asumiendo que este es viable¹¹.

El origen del concepto de *sostenibilidad* se remonta a los inicios de los años 80¹² y “a partir de 1997, adoptó una visión multidimensional [...] De la misma manera, el desarrollo territorial ha incorporado esa multidimensionalidad, integrando las dimensiones económico-productivo,

⁹ La Organización Inter-eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo [ICCO] (2000) considera *monitoreo* más amplio que *evaluación*, mientras para el Centro de Educación y Comunicación Popular [CANTERA] (2002) *monitoreo* es la observación y recolección de información (citados en Espinoza & Van de Velde 2007).

¹⁰ Reflexión respecto a lo observado y su verificación en el transcurso del proyecto (Espinoza & Van de Velde, 2007), categorizada según 3 criterios: momento de evaluación (ex ante, durante y ex post), inversionista del proyecto (privada, económica y social) y resultados del proyecto (evaluación de efectos e impactos).

¹¹ Viabilidad: posibilidades que un proyecto tiene de cumplir los objetivos en el periodo previsto (López, 2011).

¹² Surge a partir de perspectivas científicas de la relación entre el medioambiente y la sociedad, y de las consecuentes publicaciones, como la *Estrategia Mundial para la Conservación* (1980) -primera estrategia global de Desarrollo Sostenible- y el *Informe Brundtland* (1987). Surge del análisis de la situación mundial: “emergencia planetaria” (Bybee, 1991) y de larga duración (Orr, 2013) (citados en Vilches et al. 2017).

sociocultural, ambiental, y político–institucional” (Sepúlveda & Duncan, 2008, p. 9). Entendido en el *Informe Brundtland* (1987) como la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades, el término *sostenibilidad* se ha convertido en uno de los más frecuentes cuando se habla de desarrollo (Tafara 2013 citado en Soliman & Mastour, 2015). Holmberg y Sandbrook (1992) incorporan en la definición la importancia de satisfacer necesidades básicas, proteger el medio ambiente, empoderar a la gente y considerar a las comunidades locales como actores principales (citados en Entremundos).

En el contexto de los proyectos, la sostenibilidad es entendida como la capacidad de un proyecto para mantener un nivel aceptable de flujos de beneficios durante toda la vida económica (Banco Mundial 1986 citado en Mokate 1999), garantizando la perdurabilidad de los impactos positivos después de la fecha de conclusión del mismo (Entremundos, sf). Se busca, por tanto, que los proyectos demuestren aptitud operativa y financiera para mantenerse en el futuro, o bien, que sus beneficios sean los mismos o se incrementen (López, 2011). De manera específica, la sostenibilidad de un proyecto social se relaciona con la cantidad de bienes y servicios iniciados por el proyecto, que aún se entregan y se mantienen cinco años después de la terminación de recursos del donante, la continuación de la acción local estimulada por el proyecto y la generación de servicios e iniciativas como resultado de la capacidad local construida por el proyecto (Honadle & VanSant 1985 citados en Mokate 2001), donde las capacidades de la unidad operativa -medio ejecutor para el logro de objetivos- son fundamentales para hacer sostenible el proyecto.

Toda intervención social, según Nirenberg y Brawerman (2003), debe ser sostenible, donde uno de los componentes fundamentales para lograrlo es la gestión social, al brindar apoyo en la consecución del capital social, y los lazos de identidad, confianza y colaboración que existen entre los grupos sociales, resultando relevante la creación de espacios y condiciones para el aprendizaje e identificación de complementariedades, a fin de que los actores se relacionen, haciendo fluir sus perspectivas en procura de convergencias (citados en Gavilán et al. 2010; Sepúlveda & Duncan, 2008). En adición, Nirenberg y Brawerman (2003) rescatan la importancia de que toda intervención social cuente con un carácter integral y con mecanismos de trabajo participativo, donde la incorporación de perspectivas de género, interculturalidad y conciencia medioambiental adquieren protagonismo en estos proyectos (citados en Gavilán et al. 2010).

En la literatura relacionada a proyectos sociales destacan innumerables dimensiones y variables involucradas en su sostenibilidad. Entre las dimensiones más recurrentes se encuentran la Financiera, Institucional, Operativa, Técnica, Logística y Social -algunas con duplicidad de definiciones, en función a la categorización de cada autor. Debido a la diversidad de fuentes y a que “dependiendo de cada proyecto algunas dimensiones son más importantes que otras” (Gasparri, 2015, p.1), para efectos de la presente investigación se proponen cuatro dimensiones, con sus respectivas variables.

Cabe destacar que dichas dimensiones se rescatan a partir de la revisión literaria -textos relacionados a los proyectos sociales y su sostenibilidad¹³- cuya selección se fundamenta en las características particulares del caso de estudio -proyecto social del sector salud “Mamás del Río”- por lo que estas no deben ser generalizadas, sino entendidas como dimensiones que aseguran la sostenibilidad del proyecto en mención u otro con características similares. Adicionalmente, la elaboración de dicho esquema de sostenibilidad incorpora las apreciaciones de José Antonio Monje -experto en proyectos sociales de salud, con reconocimiento internacional- recogidas mediante una entrevista realizada el día martes 17 de octubre del 2017.

Las 4 dimensiones del esquema de sostenibilidad propuesto se desarrollan a continuación, cuyo Cuadro Resumen se puede visualizar en el Anexo D.

Dimensión Institucional: Hace referencia a la capacidad de la unidad operativa del proyecto de llevar este a cabo, y de “arbitrar los medios y recursos para hacerlo sostenible en el tiempo” (López, 2011), generando un cambio en la sociedad.

- **Misión/Visión:** La delimitación de la misión -razón de ser, relación con la sociedad donde opera y declaración de distinción- y la visión -proyección hacia el futuro de la relación entre el proyecto y su contexto de acción- son tareas fundamentales y punto de partida en la formulación de un proyecto (Aramburú & Vásquez, 2000).
- **Gobernanza:** Esquema de gobierno de gestión del proyecto y la manera, o, “el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos”.¹⁴
- **Capital Relacional:** Construcción de alianzas y grado en que el equipo del proyecto “incluye el valor generado por las relaciones de los grupos de interés, tanto internos, como externos” (Bontis 1996 citado en Hormiga, Batista & Sánchez, 2007, p.1218).
- **Comunicación Estratégica:** Forma en la que se dan a conocer los objetivos y la propuesta de valor del proyecto, buscando incrementar la confianza de los actores externos e internos de la organización. Su importancia se fundamenta en los beneficios que otorga, al facilitar la gestión holística de las actividades, “construir percepciones en el juicio colectivo, constituir una red de aliados [...] dispuest [os] a ‘defenderla’ y hacer públicas sus opiniones para que continúe operando” (Briceño, Mejías & Moreno, 2010, p.44), así como adquirir un mayor grado de confianza en sus públicos, traducido en mayores inversiones, bienestar y calidad de vida de su entorno.

¹³ Los textos consultados pertenecen al Banco Mundial, FOMIN, UNOPS, PNUD, IISD, SNIP, UD-NORAD; y a autores como Gasparri, Zimmermann & Bell, Soliman, Beaumont, Durán, entre otros.

¹⁴ Definición de gobernanza de la Norma ISO 26000. Recuperado de:
<http://www.visionsustentable.com.ar/2011/05/la-gobernanza-de-la-organizacion-en-la-iso26000.php>

Dimensión Técnico-Operativa: Capacidad del proyecto de llevar a cabo sus actividades, mediante procesos eficientes. Los factores relacionados “contemplan el grado en que los logros del proyecto dependen de mejoras tecnológicas, uso eficiente de insumos, [...] flujos de recursos o materias primas o de cambios en la productividad” (Mokate, 1999, p.30). Por este motivo, la dimensión en mención se descompone en variables relacionadas a los diversos campos involucrados.

- **Operaciones y Logística:** Gestión de los procesos del proyecto -planeación y coordinación de actividades- para obtener un nivel de servicios en mejoramiento continuo y garantizar una entrega final adecuada al público objetivo (Castellanos 2009 citado en Cely 2013).
- **Características de RRHH:** Debido a que las personas son consideradas un recurso estratégico, es importante la creación de estrategias que faciliten la realización de los objetivos del proyecto. Para lograrlo, se deben conocer las características -perfil profesional, nivel educativo, entre otras- del personal que forma parte del proyecto y el vínculo de estas con el rol que cumplen, así como el tipo de relación laboral en que se encuentran (Garijo, 2014).
- **Sistema de Gestión:** Herramientas que permiten gestionar y monitorear el proyecto. Estas incluyen la *Gestión del Conocimiento*, o bien, la capacidad del equipo del proyecto de capturar lecciones aprendidas -previamente generada la evidencia- e incorporarlas en el siguiente ciclo del proyecto; cabe resaltar que, para lograr este aprendizaje, el equipo del proyecto no solo debe contar con insumos -obtenidos del monitoreo y evaluación- sino también con una cultura interna “abierta al error y que acepte los fracasos para generar lecciones” (Beaumont, 2016, pp. 51-52), donde se logre reconocer y sistematizar aprendizajes provenientes de su propia práctica. En adición, forma parte del Sistema de Gestión la *Gestión de Riesgos*, cuyo objetivo es anticipar los posibles riesgos y contar con planes de contingencia, a fin de que estos no generen pérdidas en ninguna de las 4 áreas: personas, propiedades, dinero y reputación.

Dimensión Financiera: Capacidad de la unidad ejecutora de generar, movilizar, organizar y distribuir recursos financieros.

- **Estrategias de Recaudación de Fondos:** “Proceso continuo a través del cual te aseguras de que tu proyecto tiene recursos adecuados” (Martonffi, s,f, p.3.). Particularmente, hace referencia a las estrategias formales -como contar con protocolos o manuales que sirvan de guía para recaudar fondos para el proyecto- y guarda estrecha relación con el *Capital Relacional* y la *Comunicación Estratégica* -cuál es la imagen del proyecto para recaudar fondos, de qué manera se dan a conocer dichos manuales y cómo se logra captar la atención de los cooperantes.
- **Estructura de Fuentes de Financiamiento:** Origen de los fondos recaudados y de qué manera se distribuyen a lo largo del proyecto.

Dimensión Participación y Características de la Población Objetivo: Voluntad del proyecto de incorporar a la población objetivo en sus operaciones; forma y grado en que lo hacen.

- **Enfoque de Género:** perspectiva de género adoptada por el proyecto, visibilizando, identificando matices y teniendo en cuenta las circunstancias, necesidades y problemas específicos de la población objetivo (Fundación mujeres, 2003). Específicamente, cuán orientado se encuentra el proyecto -en todas sus fases y actividades- a las particularidades de su población objetivo: mujeres gestantes, diferenciando su servicio, en función a estas.
- **Involucramiento de la Población Objetivo:** Rol de la población objetivo en el proyecto -en qué medida y de qué manera participan las mujeres gestantes. Su retroalimentación es fundamental debido a que es esta población quien percibe el problema y recibe la solución; sin embargo, según el tipo de proyecto y sus mecanismos de gestión, la población objetivo interviene en distinta medida, teniendo incluso algunos proyectos la “responsabilidad de planear, ejecutar y asegurar que la participación de las partes interesadas esté colocada de manera estratégica y asimilada en todos los niveles de la organización” (Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2015, p.17).
- **Enfoque Intercultural:** Incorporación de conocimientos, habilidades y actitudes de la población objetivo en los servicios brindados por la unidad operativa del proyecto. Este enfoque debe ser interiorizado, sobre todo, por aquellos que interactúan directamente con los miembros de otras culturas (Agencia Alemana de Cooperación Técnica [GIZ], 2012). Se ven involucradas todas las fases, actividades y herramientas del proyecto, de manera transversal.

2. Grupos de interés: gestión y contribución a la sostenibilidad de proyectos sociales

Diversos autores resaltan la influencia que los grupos de interés tienen en una organización o proyecto, así como la posibilidad de que estos se vean afectados por sus actividades de operación. La importancia de tomar en cuenta a los grupos de interés se fundamenta en la realidad que atraviesan las organizaciones; muestra de ello es que se crean normas que -en la mayoría de los casos, como parte de la Responsabilidad Social Organizacional- involucran la gestión de los grupos de interés, se realizan investigaciones, y se crean herramientas que faciliten su identificación y priorización. En este capítulo se exploran algunos conceptos relacionados a la gestión de grupos de interés, así como a su relación con la sostenibilidad de los proyectos sociales.

2.1. Definición y características de grupos de interés

Entre los primeros autores enfocados en definir el concepto de *grupos de interés* se encuentra Friedman (1962), asegurando son quienes tienen el control del dinero y los bienes de una organización -antes de determinar a su propietario legal- limitándolos al ámbito interno organizacional (Mora 2012

citado en Samboni & Blanco 2015). En el 1984, Freeman, con la finalidad de orientar a las organizaciones a gestionar estratégicamente las relaciones con sus grupos de interés, amplía la anterior interpretación, argumentando que estos son personas o grupos de personas capaces de afectar el logro de los objetivos organizacionales, así como de ser afectados por estos. Cortina (1994) y la APM (2012) coinciden con Freeman al concluir que los grupos de interés o *stakeholders* -términos utilizados de manera indistinta- pueden ser tanto internos como externos, siempre y cuando tengan algún tipo de influencia o rol en la organización -o proyecto- o puedan ser afectados por esta.

En el marco de la gestión de proyectos, el PMBOK define a los grupos de interés como las “personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (PMI, 2013, p.391), definición que no dista de la propuesta por Freeman, especificando que los *grupos de interés claves* son quienes se encuentran en la capacidad de influir a gran escala en el proyecto; en palabras de Siles y Mondelo (2015) -quienes presentan la adaptación del PMBOK con foco en los proyectos de desarrollo- “en cada proyecto existe un grupo de interesados (*stakeholders*) claves cuyo nivel de influencia puede impactar significativamente en el éxito del proyecto” (p.32), debiendo ser estos priorizados por la unidad operativa al momento de crear estrategias y sin cuya priorización disminuyen las posibilidades de éxito del proyecto.

Cabe precisar que, para fines de la presente investigación, se usa indistintamente el término ‘*stakeholders*’, ‘grupos de interés’, ‘actores involucrados’ y ‘partes interesadas’, puesto que la literatura consultada no muestra distinción alguna.

2.2. La gestión de grupos de interés

Toda organización, al igual que los proyectos, entrega un bien o servicio, el cual no solo debe satisfacer las necesidades de su público objetivo, sino que también involucra una serie de actividades para concretarse, algunos medios por los cuales ser difundido, entre otros. Por lo tanto, existen clientes o destinatarios, proveedores, trabajadores, socios, medios de comunicación, comunidades, etc. girando en torno a un proyecto, quienes, por defecto, pueden afectar o ser afectados por las acciones de este. Es por este motivo que los proyectos deben contar con una perspectiva integral y holística, donde las personas no cumplan el rol de medios, sino que sean fines en sí mismos (Corporate Excellence, 2011).

La gestión de grupos de interés, o *stakeholder management* hace referencia a la aplicación de los procesos necesarios para identificar sistemáticamente y analizar las expectativas de los grupos de interés, así como planear acciones y desarrollar las estrategias idóneas, para generar una comunicación asertiva entre los grupos de interés y el proyecto (APM, 2012; PMI, 2013).

Entre las normas más representativas que abarcan dicho concepto destaca la *SGE21*¹⁵, la cual

¹⁵ Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Es la primera norma europea certificable que establece los requisitos para que las organizaciones garanticen la integración de la gestión de la responsabilidad social en la

permite a las organizaciones auditar sus procesos para brindarle la certificación en el ámbito de la Responsabilidad Social. En adición, otras normas y manuales certifican el cumplimiento de parámetros de Responsabilidad Social, con foco en la gestión de grupos de interés, como el *Global Reporting Institute* [GRI], que clasifica a los grupos de interés, según su relación con la organización.

La importancia de la gestión de los grupos de interés -en un proyecto u organización- se fundamenta en la obtención de los siguientes beneficios:

- ventaja competitiva, al incorporar la información proporcionada por los grupos de interés a los procesos de gestión, de manera integral
 - eficiencia y legitimidad, ya que al conocer y tomar en cuenta las preocupaciones de distintos actores involucrados se potencia el logro de sus objetivos
 - aprovechamiento de recursos de forma estratégicamente eficiente
 - excelencia operativa, alcanzada gracias a la adecuada formulación de estrategias de gestión
 - gestión de riesgos, ya que al conocer las perspectivas y tener acceso a los recursos de los grupos de interés, es posible aprovechar oportunidades y neutralizar los posibles riesgos con mayor efectividad, en beneficio del proyecto
 - toma de decisiones óptimas y formulación de estrategias de comunicación
- (Palacios & Coppa, 2015; Strandberg, 2010; Kosonen, 2008).

La gestión de grupos de interés implica tres pasos principales. En primer lugar, se deben identificar los actores vinculados al proyecto -en base a los criterios propuestos por la herramienta metodológica utilizada- teniendo en cuenta los aspectos relevantes de la información recolectada y comunicación, ya que “no es posible una buena gestión de comunicación de crisis sin tener en cuenta las expectativas de los *stakeholders*” (Corporate Excellence, 2011, pp. 2-3); en segundo lugar, se debe analizar la información recaudada y aplicar las herramientas de gestión de grupos de interés para clasificarlos, ya que, al contar -por lo general- un proyecto con recursos limitados, es necesaria la selección y priorización de los grupos más relevantes, a fin de que la asignación de recursos genere el mayor impacto posible para ambos (Granda & Trujillo, 2011).

Dada su importancia, es necesario destinar recursos a intervenciones -paralelas al proyecto- con los actores involucrados, tanto a nivel de conocimientos, como de percepciones y relaciones sociales (Román, 1996), por lo que la creación de estrategias y su puesta en acción es el último paso para gestionar a los grupos de interés; estas incluyen los medios de comunicación y el tipo de discurso con el que se les debe abordar, teniendo en cuenta que deben ser bidireccionales y en beneficio de todas las partes involucradas.

En los posteriores apartados, se presentan y desarrollan las principales herramientas de gestión de grupos de interés, con el fin de mostrar de manera secuencial y gráfica la forma en que se aplican a

estrategia corporativa, en las operaciones y en las relaciones con sus grupos de interés.

las organizaciones y proyectos.

2.2.1. Manual para el compromiso con los stakeholders - UNEP, AccountAbility y Stakeholder Research Associates

El *Manual para el compromiso con los stakeholders* -elaborado por UNEP, AccountAbility y Stakeholder Research Associates- es una guía para la práctica de relaciones con los grupos de interés, cuyo objetivo principal es promover el compromiso efectivo -delimitando procesos y herramientas a desarrollar por las organizaciones- con los *stakeholders*, donde se contribuya al desarrollo sostenible sin descuidar sus propios objetivos (Krick et al., 2006).

El Manual se divide en 5 etapas -cada una incorpora tres principios de relacionamiento con los grupos de interés: relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta- que comprenden preguntas y procesos específicos para fortalecer los vínculos, por medio de herramientas metodológicas de comunicación y seguimiento, y asegurar una eficiente gestión del tiempo, recursos y expectativas; sin embargo, advierte que no siempre es conveniente aplicarlos en una secuencia estricta (Krick et al., 2006). Las etapas en mención -*Pensamiento estratégico, Análisis y planificación, Fortalecimiento de las capacidades de relación, Proceso de relación, y Actuación y revisión*- se desarrollan brevemente en los siguientes párrafos.

La etapa de *Pensamiento estratégico* del manual implica adoptar un enfoque estratégico, donde la relación con los grupos de interés cumple un rol garante para las organizaciones, al permitirles dar respuesta a sus desafíos, evitando situaciones de crisis. Olcese et al. (2008), respecto a esta etapa, señalan que se pueden utilizar diversos métodos -incluso combinarlos- para identificar grandes categorías de grupos de interés, ya que su aplicación y eficacia dependen de la información obtenida a partir del diálogo con expertos (citado en Gil & Barcellos 2011). Este manual sugiere una metodología para describir y definir a los *stakeholders*, divididos en categorías -y estas, a su vez, en subgrupos- con perspectivas en común. Las dimensiones o criterios para la adecuada identificación de grupos de interés -no son consideradas estáticas, ni uniformes; por el contrario, pueden variar o surgir de manera imprevista (Strandberg, 2010)- son los siguientes:

- **Responsabilidad:** legales, financieras, operativas, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- **Influencia:** posibilidad de influenciar -de manera formal o informal- la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño.
- **Cercanía:** interacción con la organización o el proyecto -grupos de interés internos, con comunicación de larga duración, relación dependencia de sus operaciones cotidianas, y cercanía física al lugar de operación.
- **Dependencia:** incluye trabajadores y sus familias, clientes cuyo bienestar depende de sus productos, y proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

- **Representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas; por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, entre otros.

Una vez identificados los grupos de interés, se determinan los objetivos estratégicos, en relación con sus necesidades, los cuales se recomienda clasificar en corto, mediano y largo plazo. Para esto, es clave conocer cuáles son los temas relevantes que contribuyen al éxito del proyecto a largo plazo, para comprender de qué manera se relacionan con las inquietudes específicas de los *stakeholders*. Por medio de la *prueba de relevancia de 5 partes*, se identifican dichos temas: Impactos financieros a corto plazo, Política y compromisos, Normas basadas en iguales, Comportamiento e inquietudes de los stakeholders, y Normas societarias, posteriormente consolidados en una matriz, junto a los objetivos estratégicos del proyecto y a las preocupaciones específicas de cada grupo de interés (Krick et al., 2006).

Cabe resaltar la importancia de establecer un orden de prioridades, tanto de temas, como de grupos de interés- ya que permiten priorizar las actividades del proyecto, pese a no ser viable la cuantificación de intereses para realizar comparaciones objetivas. En el manual se proponen dos formas de priorizar a los grupos de interés: según la *madurez social de los temas* -latente, emergente, en consolidación e institucionalizado- donde cada una de las etapas requiere la comprensión de oportunidades, riesgos, presiones externas y expectativas de los grupos de interés, y según el *nivel de influencia y dependencia de los stakeholders*, donde se prioriza a aquellos actores con mayor capacidad de impactar en el logro de los objetivos de la organización y los que se ven afectados por esta (Krick et al., 2006).

Por su parte, la etapa de *Análisis y Planificación* consiste en reunir información para desarrollar un plan de acción -donde se exponen diversos niveles de relacionamiento- basado en las capacidades actuales del proyecto, ya que “sin una buena planificación, es probable que [...] generen desilusión, recriminaciones y deterioro en las relaciones con los grupos de interés identificados como esenciales para el éxito de[l] [proyecto]” (Krick et al., 2006, p. 48).

La tercera etapa, *Fortalecimiento de las Capacidades de Relación*, tiene como meta corroborar que las herramientas organizacionales permitan el desarrollo de una relación fructífera con los grupos de interés -dadas sus competencias, tanto internas como externas- siendo fundamental optimizar la capacidad de respuesta frente a los temas de interés, de manera coherente y consistente, a pesar de no poder abarcar la totalidad de necesidades identificadas (Krick et al., 2006).

La etapa de *Proceso de Relación* busca diseñar e implementar los procesos de relación -responden a los objetivos organizacionales- tomando en cuenta las expectativas de los grupos de interés. La importancia de esta etapa radica en el diseño de estructuras de gobierno y procesos de toma de decisiones -adaptadas a necesidades específicas- que propicien una colaboración activa, siendo los

métodos más comunes utilizados las reuniones individuales, grupales y públicas, encuestas, paneles de asesoramiento, líneas de atención gratuita, mecanismos online, entre otros (Krick et al., 2006).

Para finalizar, la etapa de *Acción, Revisión e Informe* es la encargada de incorporar los diferentes conocimientos y experiencias recogidas a lo largo del proceso en acciones concretas, asegurando que los grupos de interés comprendan el tipo de relacionamiento a seguir. Esta etapa comprende la elaboración de informes, los cuales deben ser de acceso público para generar confianza en los grupos de interés (Krick et al., 2006).

El manual propuesto por Krick et al. (2006) comparten definiciones, conceptos y criterios con diversos autores, tales como Fernández y Bajo (2010) -en *La teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*-, Frooman (1999) -en *Stakeholder strategic influence*-, Palacios y Coppa (2015) -en el *Informe de sostenibilidad, criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders*- y Strandberg (2010) -en *El compromiso con los grupos de interés*.

2.2.2. Modelo de Prominencia - Mitchell, Agle y Wood

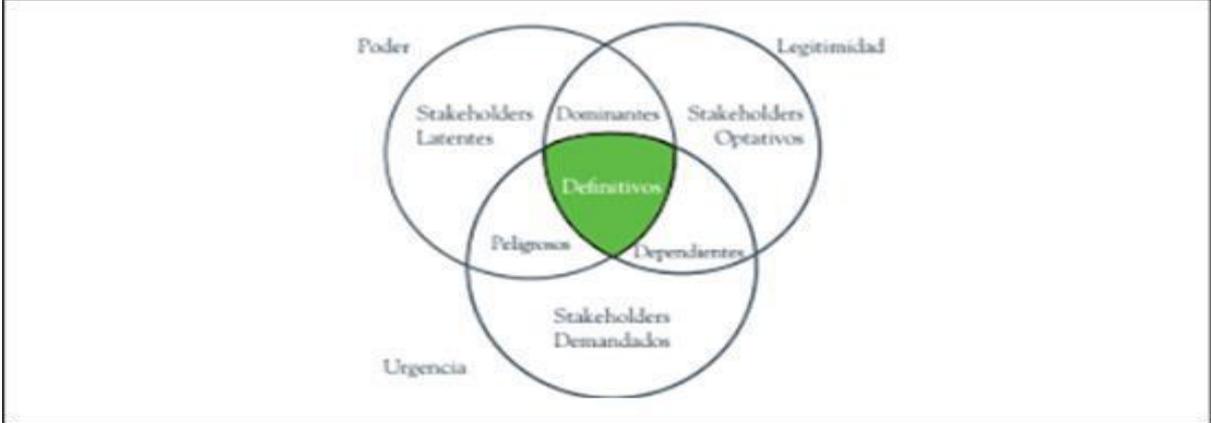
El Modelo de Prominencia busca definir quién encaja dentro de la categoría de *stakeholder* -o grupo de interés- y quién no, para disminuir el universo de involucrados esenciales a tener en cuenta en el análisis. Particularmente, la aplicación de este modelo permite que el proyecto pueda observar la uniformidad de intereses entre actores -y balancearlos-, su alcance, capacidad de influencia e impacto, así como construir un modelo de gestión que asegure la evolución en un esquema sustentable. En adición, esta herramienta posibilita la distribución gráfica de los grupos de interés identificados, para poder monitorear los cambios producto de los compromisos pactados entre el proyecto y los grupos de interés, considerando que sus intereses no son estáticos (Fernández & Bajo, 2010; Poveda, 2010; Falcao & Fontes 1999 citado en Poveda 2010).

Además de otorgar clasificaciones precisas a los grupos de interés -en función al análisis de los criterios- este modelo tiene, por lo menos, tres ventajas sobre los demás, según Falcao y Fontes (1999), ya que es político -considera a la unidad de operación como una resultante de intereses conflictivos y desiguales-, operacionalizable -permite la identificación de *stakeholders* en la medida en que se pueda evaluar el grado de poder, legitimidad y urgencia que tienen en un determinado tiempo y espacio- y dinámico -considera la resultante de intereses en conflicto como móvil en el espacio-tiempo social, de acuerdo con la praxis de los actores.

El Modelo de Prominencia toma como punto de partida los criterios y los tipos de clasificación propuestos por Freeman, basándose en el poder -capacidad del *stakeholder* de influenciar en la organización-, la legitimidad -relación y acciones del *stakeholder* con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia- y la urgencia -requisitos que los grupos de interés plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad- para analizar su relevancia para el proyecto. Una

vez insertados en el modelo de Prominencia -observar Figura 2- se obtienen 7 tipos de *stakeholders*, en función de las distintas combinaciones; cabe resaltar que si un grupo no posee ninguno de estos atributos, entonces no es un grupo de interés para la organización, mientras que la cantidad de atributos que posean será la que determine su importancia.

Figura 2: Modelo de Prominencia - Mitchell, Agle y Wood



Fuente: Corporate Excellence (2011)

Algunos autores proponen, como siguiente paso, realizar una matriz de consolidación, a modo de sintetizar la información analizada y obtener el índice de importancia de los diferentes actores.

Figura 3: Matriz de consolidación

Actores	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total (A) x (B) x (C)	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1								
Actor 2								
Actor 3								
Actor n								
Total								
Número de actores								
Promedio								

Fuente: Poveda (2010)

En función a los 7 tipos de *stakeholders* resultantes de la Matriz de Prominencia, se proponen estrategias generales a ser aplicadas por la unidad de operación del proyecto. A continuación, se muestran las características de los grupos de interés pertenecientes a cada tipo de *stakeholder*, así como las estrategias propuestas por Mitchell, Agle y Wood (1997) para gestionarlos.

- **Stakeholders latentes:** tienen poca prominencia para un proyecto u organización, ya que presentan sólo uno de los tres atributos clave. A pesar de tener poca interacción con la entidad ejecutora del proyecto, se deben tener en cuenta ya que pueden fortalecerse, si adquieren otros atributos.
 - **Dormantes o durmientes:** sólo poseen poder, por lo que tienen la capacidad de imponerse sobre

la entidad ejecutora, pero no tienen legitimidad, ni reclamaciones urgentes; si las tuvieran, se convertirían en *peligrosos*.

- **Discretos o discrecionales:** sólo tienen legitimidad. Por lo general, esperan recibir apoyo financiero de parte del proyecto y son los encargados de direccionar las actividades del proyecto, obteniendo una credibilidad superior.
- **Demandantes:** sólo tienen urgencia, o bien reclamos urgentes, pero no poseen poder ni legitimidad para manifestar sus intereses; a veces son grupos de protesta. Es importante considerarlos, ya que suelen conocer los potenciales y las necesidades de la zona de intervención del proyecto.
- **Stakeholders expectantes:** tienen mediana prominencia, ya que presentan dos de los atributos principales.
 - **Dominantes:** tienen poder y legitimidad, es decir tienen autoridad. Generalmente estos son los que reciben más atención de la organización, al considerarse potenciales *stakeholders* clave -a largo plazo- porque actualmente no necesitan nada de manera urgente. Según Poveda (2010), para los proyectos de desarrollo es vital trabajar con los grupos de interés que se ubiquen en esta categoría.
 - **Dependientes:** tienen legitimidad y urgencia, pero pueden crear alianzas con otros de más poderío. Dependen de la organización y saben ser los receptores de los esfuerzos de responsabilidad social.
 - **Peligrosos:** tienen urgencia y poder, pero carecen de legitimidad para hacer valer sus aspiraciones; utilizan los canales formales para generar un cambio, pero pueden volverse violentos o coercitivos en sus reclamos. Estos actores no deben ser descuidados, siendo recomendable direccionar sus intereses y usar sus recursos.
- **Stakeholders definitivos:** tienen la mayor prominencia y prioridad absoluta, al poseer los tres atributos. Se debe trabajar conjuntamente, dada su alta capacidad de influir en el desarrollo del proyecto. (Baro, 2011; Fernández & Bajo, 2010)

Diversos autores recogen las bases del modelo de Mitchell et al. (1997), convirtiéndolo en uno de los modelos más utilizados cuando se trata de identificar y analizar a los grupos de interés; entre dichos autores destacan Strandberg (2010) -en *Cómo llegar a un compromiso con los grupos de interés*- , Fernández y Bajo (2010) -en *La teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*-, Acuña (2012) -en su artículo *La gestión de los Stakeholders*-, Poveda (2010) -en *Manejo de Stakeholders como estrategia de administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales*- e instituciones, como Corporate Excellence (2011) -en su publicación *Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis*.

Poveda (2010), por su parte, desarrolla un caso donde la identificación de grupos de interés forma parte de la estrategia de gestión de un proyecto de desarrollo -específicamente, de producción agropecuaria- con enfoque territorial, ubicado en Cundinamarca, Colombia, desarrollado en el Anexo E

2.2.3. *Análisis Social CLIP*

El Análisis Social CLIP es una herramienta del Sistema de Análisis Social [SAS2] que contribuye a descubrir la forma en que los factores de Colaboración -o Conflicto-, Legitimidad, Intereses y Poder moldean la estructura de los actores en una situación específica, a fin de crear los perfiles de los grupos de interés involucrados en un problema central, identificando sus características y relaciones, para crear estrategias y movilizar apoyo para las acciones propuestas (Chevalier y Buckles, 2009).

La herramienta propuesta por Chevalier y Buckles (2009), por tanto, permite analizar y clasificar a los grupos de interés involucrados en una problemática o acción, permitiendo observar gráficamente los intereses similares y opuestos. La lógica que se sigue en el Análisis Social CLIP parte de que los intereses de los actores pueden resultar afectados por el problema central y se vale de 4 criterios para analizarlos, lo cuales determinan las posibles estrategias a utilizar. Estos son:

- **Poder:** habilidad de los grupos de interés para utilizar los recursos -riqueza económica, autoridad política, habilidad para utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla, acceso a la información y los medios de comunicación- para lograr sus objetivos.
- **Legitimidad:** reconocimiento de los derechos y deberes del grupo de interés percibido por el resto de grupos de interés, ya sea mediante una ley o mediante las costumbres locales compartidas.
- **Interés:** pérdida o ganancia que percibe un *stakeholder* como resultado del proyecto.
- **Relaciones sociales existentes de colaboración y conflicto:** vínculos existentes de colaboración y conflicto que le afectan en una situación determinada y que puede utilizar para incidir en un problema o acción.

Para aplicar la mencionada herramienta, es necesario seguir una secuencia de pasos, los cuales parten por identificar un proyecto que requiera de un análisis de grupos de interés; en segundo lugar, se mapean todos los actores que podrían afectar o resultar afectados por dicho proyecto, puntualizando su nivel de poder, sus intereses netos y su legitimidad. Respecto al primer criterio, se identifica el nivel de poder o recursos que cada actor puede utilizar para oponerse o promover el proyecto, exteriorizado en sus cuatro formas mencionadas líneas más arriba. Los intereses netos de cada grupo de interés corresponden a las ganancias que cada uno logra del proyecto, menos las pérdidas estimadas. Finalmente, se identifica el nivel de legitimidad de los grupos de interés, en función de la ley o costumbres locales.

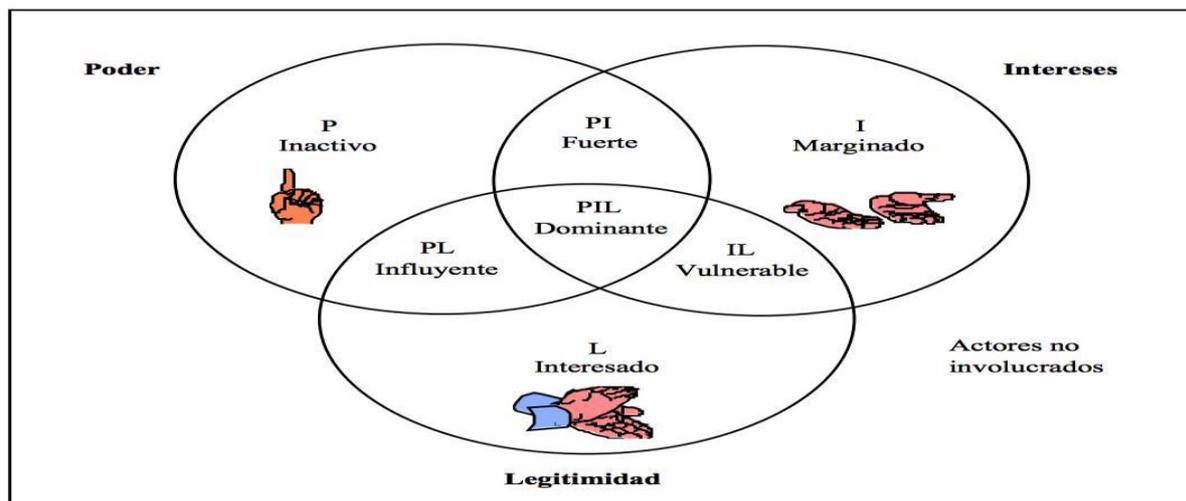
Tomando como base los criterios mencionados, así como el nivel con el que cuenta cada grupo de interés, se elabora un cuadro o un diagrama de Venn, donde se les ubica para obtener las denominaciones otorgadas por el Análisis Social CLIP. Estas últimas, en orden de importancia son:

- **Dominante:** poder, interés y legitimidad
- **Fuerte:** poder e interés
- **Influyente:** poder y legitimidad -*Dominante*, para Mitchell et al. (1997)

- **Inactivo:** poder *-Latente*, para Mitchell et al. (1997)
- **Respetado:** legitimidad *-Discrecional*, para Mitchell et al. (1997)
- **Vulnerable:** interés y legitimidad
- **Marginado:** interés

Como se observa en la Figura 4, los grupos de interés más importantes, o clave, se encuentran más arriba, siendo estos los *Dominantes* y los *Fuertes*.

Figura 4: Diagrama de Venn de los grupos de interés



Fuente: Chevalier y Buckles (2009)

Figura 5: Descripción de categorías en el Análisis Social Clip

Categoría 1	Símbolo	Descripción
Dominante	PIL	Poder alto, ganancia o pérdida neta alta, legitimidad alta
Fuerte	PI	Poder y ganancia o pérdida neta altos (legitimidad baja o ninguna)
Categoría 2	Símbolo	Descripción
Influyente	PL	Poder y legitimidad altos (ganancia o pérdida neta o ninguna)
Inactivo	P	Poder alto (legitimidad y ganancia o pérdida neta baja o ninguna)
Respetado	L	Legitimidad alta (poder y ganancia o pérdida neta altos o ninguno)
Categoría 3	Símbolo	Descripción
Vulnerable	IL	Legitimidad y ganancia o pérdida neta alta (poder bajo o ninguno)
Marginado	I	Ganancia o pérdida neta altas (poder y legitimidad bajos o ninguno)

Fuente: Atlantic Community Economic Development Institute

Posteriormente, se ordena a los grupos de interés verticalmente y se insertan las cinco categorías de ganancias y pérdidas netas en la fila del encabezado: pérdidas netas altas (--), pérdidas netas medias (-), bajas/sin intereses (0), ganancias netas medias (+), y ganancias netas altas (++). De esta manera, se identifican los nexos de colaboración o conflicto entre los diversos grupos de interés, esquematizados con distintos tipos de símbolos y flechas, como se muestra en el Anexo F.

Por último, se discuten los resultados obtenidos y se plantean las acciones a tomar con cada grupo de interés clave, para que el proyecto alcance sus objetivos, lidie con intereses opuestos, e involucre y fortalezca a los menos poderosos y con menor presencia.

Autores como Ayuso, Rodríguez y Ricart (2006) -en *Using stakeholder dialogue as a source for new ideas a dynamic capability underlying sustainable innovation*-, Kosonen (2008) -en *Pulp and friction- engaging with stakeholders* y Palacios y Coppa (2015) -en el *Informe de sostenibilidad, criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholder*, también desarrollan algunos de los criterios propuestos por Chevalier y Buckles (2009) en este modelo.

2.2.4. *Project Management for Results - Siles y Mondelo*

El *Project Management for Results* [PM4R] es el Manual de Gestión de Proyectos de Desarrollo, adaptado del PMBOK, orientado bajo una lógica de resultados (PM4R, 2017), el cual destina dos de sus capítulos -Gestión de partes interesadas y Gestión de comunicaciones, al igual que el PMBOK- a la relación directa con los grupos de interés de los proyectos, recalcando a lo largo de todo el documento que “en los proyectos de desarrollo, la gestión de los interesados es de suma importancia para lograr el éxito” (Siles & Mondelo, 2015, p. 31).

En su apartado de Matriz de Interesados brinda herramientas y criterios de identificación de grupos de interés -con lluvias de ideas y listas creadas por el equipo del proyecto-, las cuales contribuyen a la “identificación de interesados clave, cuyo nivel de influencia puede impactar significativamente en el éxito del proyecto” (p. 31), resultando importante para la determinación de estrategias de gestión con los grupos de interés.

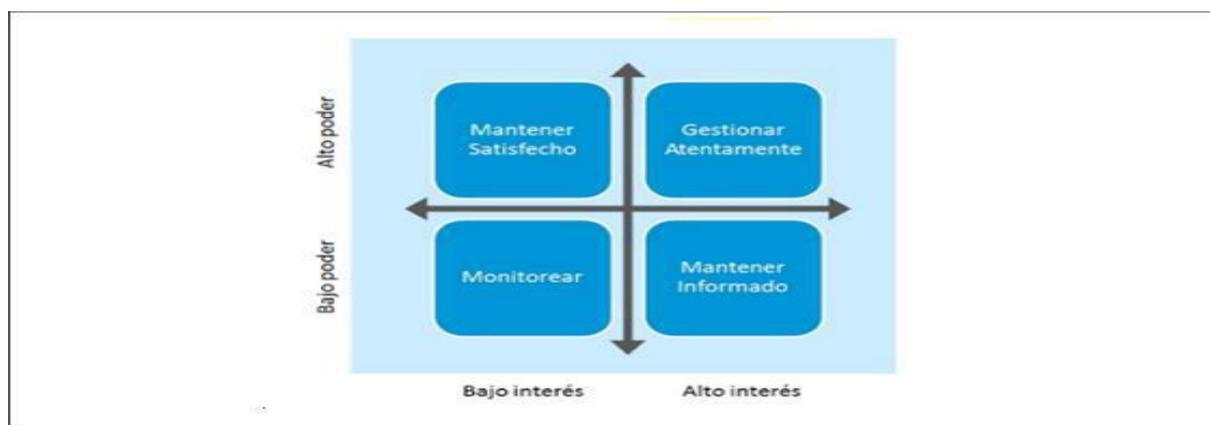
Figura 6: Matriz de identificación de interesados

Supervisor del proyecto					
OBJETIVOS O METAS	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	ACCIONES POSIBLES DEL INTERESADO (STAKEHOLDER)		ESTRATEGIAS
Gestión exitosa del proyecto	Bajo Medio Alto	Bajo Medio Alto	Positivas: cumplir con los objetivos	Negativas: retrasos	Mantener al supervisor involucrado en todo avance del proyecto, en especial, en cambios y riesgos

Fuente: Siles y Mondelo (2015)

El segundo paso del manual es la clasificación de grupos de interés, donde se identifican a los denominados claves, en función al cuadrante donde se encuentren ubicados, y se toman en cuenta las estrategias generales a seguir con cada uno de ellos -ver Figura 7.

Figura 7: Matriz de clasificación de interesados



Fuente: Siles y Mondelo (2015)

Una vez clasificados e identificados los grupos de interés clave, el equipo del proyecto debe gestionar estrategias específicas de relacionamiento, a fin de incrementar el apoyo y minimizar los riesgos que los distintos actores puedan ocasionar al proyecto. Entre estas se encuentran:

- Participación en las actividades o eventos del proyecto
- Comunicaciones para mejorar la información acerca del proyecto
- Colaboración de terceros que puedan influir positivamente en un *stakeholder*
- Mitigación de las acciones negativas de un *stakeholder*

Asimismo, la Matriz de Comunicaciones del mencionado manual evidencia algunas pautas para crear una buena comunicación entre el proyecto y sus diversos grupos de interés. En otras palabras, se trata de tener un plan de gestión de los interesados que impulse el plan de comunicaciones del proyecto

(Siles & Mondelo, 2015).

Figura 8: Matriz de comunicaciones

Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
¿Qué comunicar?	¿Por qué?	Destinatario	Método de comunicación	Preparación	Envío	Fecha Inicial	Frecuencia
Reporte avance del proyecto	Control	Supervisor	Escrito en formato	Coordinador	Gerente	1 de Enero	Trimestral

Fuente: Siles y Mondelo (2015)

2.2.5. Otras herramientas

Además de los autores desarrollados en los párrafos anteriores, existen algunos modelos y herramientas que contribuyen a analizar a los grupos de interés de proyectos y organizaciones, en sus diferentes fases -identificación, análisis y clasificación, y propuesta de estrategias- así como manuales de gestión de proyectos que incorporan en alguno de sus capítulos -o de manera transversal- la gestión de grupos de interés. En el Anexo G, se observa un cuadro resumen de la literatura revisada en torno al tema.

2.3. Gestión de grupos de interés y sostenibilidad de proyectos sociales

Como se menciona líneas más arriba, para los proyectos es fundamental identificar a sus grupos de interés y gestionarlos, aplicando estrategias que se adapten a cada actor y que tomen en cuenta su capacidad para perjudicar o contribuir al desarrollo del proyecto. Al respecto, Strandberg (2010) sostiene que una identificación y priorización errónea de grupos de interés puede llevar al equipo de proyecto a desaprovechar los recursos y esfuerzos invertidos. De esta manera, se justifica la importancia de la gestión de grupos de interés, en tanto permite optimizar los recursos del proyecto y que este pueda cumplir su misión. Mokate (2001), por su parte, argumenta que la gestión de los grupos de interés y la sostenibilidad de un proyecto se encuentran estrechamente relacionados, al permitirle “contar con el apoyo continuo de determinados actores cuyo poder, participación y/o aportes resulta indispensable para

que [...] pueda mantenerse en el tiempo” (p. 40).

En otras palabras, el haber identificado a los grupos de interés relevantes para el proyecto le facilita la creación de planes -siempre y cuando se deje de tener una actitud pasiva- que impulse al proyecto a la continuidad, gracias a la participación activa de los actores involucrados y su contribución al logro de sus objetivos previamente establecidos (Sepúlveda & Duncan, 2008). De manera específica, se evidencia la influencia que los distintos grupos de interés tienen sobre las dimensiones de sostenibilidad de un proyecto social -tomando como base el modelo de sostenibilidad mencionado en el apartado anterior- y se justifica la importancia de su gestión.

En lo que respecta a la dimensión *Institucional*, se tiene que una adecuada gestión de grupos de interés se traduce en una buena gestión de la reputación de la unidad operativa, así como una fuerte construcción de redes (Comprometerse, BID, 2005; Strandberg, 2010). Las cuatro variables que forman parte de esta dimensión -misión y visión, gobernanza, capital relacional, y comunicación estratégica- se ven favorecidas si se gestionan a los grupos de interés relevantes.

La primera variable, debido a que su formulación implica un proceso de diálogo, al ser fundamental contar con un compromiso compartido por parte del equipo de proyecto -grupos de interés internos- así como las de la población beneficiaria -grupo de interés externo (Aramburú & Vásquez, 2000). La gobernanza depende, sobre todo, de los grupos de interés internos, ya que son los encargados de plantear los objetivos y tomar las decisiones, pero, al involucrar dichas decisiones distintos actores, definen la gobernanza como un “sistema de articulación de actores [donde] los derechos y responsabilidades de los diferentes participantes y grupos de interés [...] son distribuidos [para] propiciar un desempeño que permita el alcance de sus objetivos de manera eficiente” (Moyano 2010 citado en PAD 2012).

En lo que respecta al capital relacional, se considera imprescindible la gestión de grupos de interés, al ser distintos los actores involucrados -con distintos intereses y expectativas- en el proceso de construcción de redes y creación de alianzas formales e informales, pudiendo suponer nuevos canales de comunicación o fuentes de obtención de recursos para el proyecto (Ordóñez 2003 citado en Hormiga et al. 2007). Bontis (1996) afirma que el capital relacional “parte de la idea de que las organizaciones no son consideradas como sistemas aislados, sino que dependen en gran medida de las relaciones con el entorno [...] incluye el valor generado por las relaciones de los grupos de interés, tanto internos como externos” (citado en Hormiga et al. 2007, p. 1218), donde las redes personales de los integrantes del equipo de proyecto son un recurso fundamental (Lechner & Dowling 2003 citados en Hormiga et al. 2007).

En la última variable de la dimensión Institucional, comunicación estratégica, se encuentra una estrecha dependencia por parte de un proyecto social con sus grupos de interés, tanto internos como externos; esto, debido a que ambos participan en el mensaje -emisor y receptor- y a que el entorno

cambiante exige el diseño de estrategias, mediante el diálogo continuo con estos (Briceño et al., 2010). En palabras de Prochaska et al., la comunicación debe empezar a delimitar sus estrategias, previa identificación del público objetivo. Los mensajes a transmitir deben ser afinados con el fin de que sean entendidos por dicho público (1992 citados en Cabañero 1999), ya que, solo así, se podrán efectuar coordinaciones entre los diferentes actores involucrados, con interacción constante, estructurada e integral, que permita alcanzar los objetivos establecidos; de tal manera, si no se conocen a los grupos de interés o no existe una buena relación con estos, no se pueden establecer mecanismos de comunicación para incrementar el grado de confianza en sus públicos, la buena reputación, entre otros (Briceño et al., 2010).

La dimensión *Técnico-Operativa* de un proyecto social, de no contar con afinidad y participación activa de los actores involucrados, se corre el riesgo de no alcanzar los objetivos establecidos (Sepúlveda & Duncan, 2008). En las tres variables que conforman dicha dimensión - operación y logística, características de RRHH, y sistemas de gestión- se evidencia la importancia de gestionar a los grupos de interés, para evitar que sean afectadas, y por ende, que traben la continuidad del proyecto.

En lo referente a la Operación y Logística, se ven involucrados actores tanto internos, como externos, donde una buena relación contribuye a mejorar el desempeño de las funciones internas, siendo incluso fundamental incluir a los grupos de interés en la estrategia del proyecto, para reformular la manera en que gestionan la logística de sus actividades (Cohen & Lee 2009 citados en Cely 2013; Álvarez-Gil et al. 2007 citados en Niño, 2012; Corporación Financiera Internacional, 2007). Según el PMI (2013), un adecuado plan de Recursos Humanos identifica y documenta los roles, responsabilidades y habilidades requeridas para la ejecución del proyecto; por lo tanto, con respecto a las segunda variable de la dimensión de Operación y Logística, se tiene que la gestión de los recursos humanos mejora las relaciones del capital humano que desarrolla un proyecto, involucrándolos y propiciando una mejora en su rendimiento. En este sentido, se considera relevante la gestión de grupos de interés internos, al perseguir el compromiso de las personas involucradas en el logro de los objetivos trazados, independientemente de su posición o cargo (Garijo, 2014).

La última variable que compone la dimensión, Sistemas de Gestión, comprende -como se menciona en el apartado anterior- la Gestión del Conocimiento y la Gestión de riesgos. La primera se orienta a los grupos de interés externos -asociados y beneficiarios- para aprovechar sus conocimientos y ampliar sus perspectivas, alcanzando la eficiencia operacional (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2014), así como a los grupos de interés internos, quienes deben estar abiertos al aprendizaje y dispuestos a incorporar mejoras. En vista de que cada proyecto es diferente y no existe un enfoque de la gestión del conocimiento uniformizado, la gestión de grupos de interés ayuda a orientar las diferentes iniciativas a destinatarios concretos (Braganza 2006 citado en PNUD 2014). Al igual que

la gestión del conocimiento, la gestión de riesgos involucra a ambos grupos de interés -internos y externos- al ser los detractores, posibles causantes de situaciones de riesgo para el proyecto; por ende, se deben identificar y clasificar los grupos de interés, conociendo el grado de poder con el que cuentan, para anteponerse y contrarrestar dichos daños, según la estrategia conveniente -rechazar, modificar, compartir o asumir la probabilidad del riesgo (Beaumont, 2016).

En la dimensión *Financiera*, es fundamental establecer relaciones de confianza y credibilidad para posibilitar el acceso a fuentes de financiamiento (Comprometerse, BID; Strandberg, 2010). Las estrategias de recaudación de fondos, así como la estructura de fuentes de financiamiento -variables de esta dimensión- requieren de estrategias que les permitan atraer y mantener relaciones duraderas con actuales y potenciales donantes.

La gestión de grupos de interés juega un papel importante para la elaboración de estrategias de recaudación de fondos; en primer lugar, de los internos, ya que el equipo del proyecto es quien tiene el rol de plantear las estrategias en mención, considerando que “un aspecto de una estrategia de financiación eficaz es el fortalecimiento del equipo, que incluye el asegurar que todos estén familiarizados” (Bath, 2011, p. 33); por otro lado, para “trazar una estrategia de recaudación de fondos [...] habrá que involucrar a todas las partes interesadas” (Manten & Pridham, 2012, p. 73), donde resultan fundamentales, sobre todo, los grupos de interés externos -particularmente, los donantes. En palabras de Bath (2011), “la clave del éxito en la recaudación de fondos es el cultivo de relaciones con los donantes” (p. 6), donde un factor decisivo es la calidad de comunicación, el tener un buen recaudador de fondos que demuestre la importancia de la donación, así como su impacto en la población beneficiaria (World Association of Girl Guides and Girl Scouts [WAGGGS] 2010).

Por su parte, la estructura de fuentes de financiamiento contempla decisiones importantes para el proyecto, como postular a algún concurso; es necesario, en este caso, mapear a los posibles interesados en aportar recursos al proyecto, prestando particular atención a los beneficios que estos puedan recibir. Cabe resaltar que, hoy en día, se considera que existe un interés mutuo para efectuar una donación, por lo que “no debemos ver al sector privado solo como fuente de financiamiento, sino como verdaderos socios frente a temas específicos de desarrollo” (Petkosky, Jarvis & de la Garza, 2006, p. 2), así como al sector público y a los organismos de cooperación internacional.

Una vez conseguidos los donantes, se deben elaborar estrategias de relacionamiento constante, ya que, estos buscan aumentar sus prácticas de transparencia y rendición de cuentas -el proyecto debe incentivar las rendiciones de cuentas no solo para donantes, sino también para agencias de gobierno, beneficiarios directos, entre otros- para otorgar fondos; sólo conociendo los intereses y expectativas de los donantes, se pueden decidir qué aspectos requieren una mayor cantidad de recursos y cuánto se puede esperar de cada entidad de financiamiento (Wings, s.f; Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2013).

La dimensión de Participación y características de la población objetivo abarca la comprensión

del contexto, donde se “incluye a los *stakeholders* [y] contribuye a asegurar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los objetivos” (Cardin, 2012, p. 1614), además de orientar sus estrategias a las necesidades de la población objetivo y generar relaciones de confianza.

La variable de Enfoque de Género se relaciona de manera directa con los grupos de interés externos, específicamente con los primarios -o población beneficiaria- puesto que busca comprender su realidad para adecuar la propuesta de solución. Según Sendotu (2010), todo proyecto debe realizar “la identificación y análisis de los agentes implicados, pues facilita el conocimiento de las necesidades, motivaciones y problemáticas de cada agente afectado por el proyecto, pudiendo así prever las respuestas más idóneas y reconocer el papel que jugarán durante el desarrollo del mismo” (p. 12); sin embargo, la mayor parte de los diagnósticos dentro de los proyectos no abordan las particularidades de los diferentes grupos que la integran, siendo un ejemplo de ello la inexistencia de un análisis diferenciado sobre las situaciones de mujeres y hombres (Fundación mujeres, 2003).

Para involucrar a la población objetivo, evidentemente, es clave la gestión de los grupos de interés primarios, donde se construyan relaciones sólidas -creación de mecanismos de consulta a los actores involucrados, previo a la toma de cualquier decisión que podría afectarlos- que permitan anticipar y mitigar los riesgos (OCDE, 2015).

De igual manera, la variable de enfoque intercultural considera la gestión de los grupos de interés primarios una actividad fundamental, en tanto proporciona información y facilita la inmersión en su entorno, por parte de la unidad operativa. UNICEF (2012), incluso considera que para lograr sus objetivos, todo proyecto debe iniciar con “la concientización respecto a la características culturales y barreras de la población nativa, lo cual permite tener una relación de respeto y apertura entre ambas partes” (p. 25). Cabe resaltar que la gestión de los grupos de interés internos no deja de ser importante, ya que deben contar con una formación adecuada en temas de diversidad cultural, y sentirse cómodos en el ambiente de trabajo -donde las prácticas interculturales deben estar institucionalizadas por la entidad promotora del proyecto (Gavilán et al., 2010).

CAPÍTULO III: PROYECTO SOCIAL “MAMÁS DEL RÍO”, EN EL SECTOR SALUD, EN LA REGIÓN LORETO

1. La Región Loreto y el Distrito de Parinari

La Región Loreto se encuentra en el tramo nororiental del Perú y está dividida¹⁶ en 8 provincias -Maynas, Requena, Alto Amazonas, Datem del Marañón, Ucayali, Loreto, Mariscal Ramón Castilla y Putumayo- y 53 distritos; dichas provincias abarcan una superficie total de 368 mil 852 km², que convierten a Loreto en la región más grande del Perú -29% del territorio nacional (INEI, 2017a, MINSA, 2015).

La geografía loreтана es bastante accidentada, caracterizado su territorio por estar cubierto por una densa selva virgen y colinas poco superficiales, así como por caudalosos ríos -Napo, Tigre, Huallaga, Putumayo, Marañón y Ucayali- los cuales vierten sus aguas en el río Amazonas -riqueza hidrográfica proviene del clima tropical de la selva del Perú. La capital de Loreto es la ciudad de Iquitos, perteneciente a la provincia de Maynas; sin embargo, para efectos del documento, el caso de estudio abordado se enmarca en la provincia de Loreto, específicamente en el distrito de Parinari, ubicado al lado izquierdo del río Marañón (ver Anexo AN).

1.1. Situación social y económica de la región Loreto y el distrito de Parinari

La población de la amazonía peruana cuenta con una gran representatividad numérica de pueblos indígenas; según el II Censo Nacional de Comunidades Indígenas de la Amazonía Peruana, llevado a cabo en el año 2007, la quinta parte de la población amazónica (18%) es menor a 5 años -determinando una pirámide poblacional con rasgos muy diferentes al promedio nacional- y más de la mitad (62%) de nativos amazónicos mayores de 12 años ya se encuentra en una unión conyugal -conviviente o casado. Además, el 15% de personas de la región se encuentran indocumentadas, con una brecha de género de 6 puntos porcentuales de diferencia entre hombres (12%) y mujeres (18%) (Contreras et al., 2014).

La población de la Región Loreto es, aproximadamente, de 883,510 habitantes, representando el 3% del total nacional, con un 68% de población urbana y 31%, rural. La incidencia de pobreza monetaria total en dicha región es de, aproximadamente, 36% - frente al 17% a nivel nacional, mientras la tasa de pobreza extrema es de 7% -frente al 3.8% a nivel nacional INEI (2017b), donde “La salud reproductiva es el factor que más contribuye a la desigualdad, ya que la mortalidad materna es elevada [en la región]” (p. 13).

De la totalidad de habitantes loretanos, se estima que el 58% de la población cuenta con, al

¹⁶En el ámbito político-administrativo

menos, una necesidad básica insatisfecha, observándose hogares con un limitado acceso a servicios básicos: agua (33.8%), saneamiento (71.2%) y luz eléctrica (74%) (MINSA, 2015). El distrito de Parinari según el censo desarrollado por INEI (2018), cuenta con una población de 6085 habitantes, donde el 76% corresponde a zonas rurales; los indicadores de pobreza del INEI (2015a) atribuyen al distrito una tasa de 69%, mientras que el 36% de los habitantes se encuentran en situación de extrema pobreza, ubicando a Parinari en el puesto 267 del *ranking* de pobreza.

Los principales grupos étnicos de la región Loreto son 6, según el INEI (1993); particularmente, en la provincia Loreto se encuentran presentes el grupo étnico Achual, Cocama Cocamilla y Quichua, siendo los únicos presentes en Parinari los Cocama Cocamilla, quienes también viven en las provincias de Alto Amazonas, Maynas y Requena de la región Loreto. Los Cocama Cocamilla son también llamados Kukama Kukamiria, cuyo significado es “chacra pequeña amamantada”. La familia lingüística de los Kukama Kukamiria es el Tupí-Guaraní. Según AIDSESP y otros autores (2000) el grupo en mención ha experimentado cambios como la pérdida de su lengua -Kukama- al ser hablado por generaciones adultas, situación que se busca revertir mediante iniciativas con niños y niñas (MINEDU 2013 citado en BDPI 2018).

A diferencia de la mayoría de pueblos indígenas de la Amazonía, quienes cuentan con asentamientos dispersos, los Kukama Kukamiria se establecen en poblaciones situadas de forma lineal a lo largo de las riberas de los ríos, siendo sus actividades principales la pesca –importancia reflejada en la gran cantidad de mitos existentes- y agricultura.

Cabe resaltar que en Parinari residen 297 habitantes reconocidos como población indígena *Kukama-kukamiria*, al cual -por medio de la Resolución Ministerial N°227-2014-MIDIS- se le otorga la clasificación socioeconómica de pobreza extrema (INEI, 2009; INEI, 2015a; Ministerio de Cultura, 2017). Dicha población en el distrito cuentan con menos de 7 horas de alumbrado eléctrico al día, según el II Censo de Comunidades Indígenas de la Amazonía Peruana (INEI, 2008, p.393).

En adición, Parinari presenta cifras alarmantes respecto a la cobertura de salubridad e higiene, siendo los hogares que consumen agua de red pública sólo el 12%, y 1.1% los que cuentan con servicios higiénicos adecuados; además, únicamente el 42% de hogares tiene acceso a alumbrado eléctrico, mientras el 99% carece de servicios de información y comunicación (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2013; INEI, 2009). Por otro lado, en cada hogar, se estima un gasto promedio mensual de S/491, teniendo en cuenta que este contempla un promedio de 6.1 miembros por hogar -el promedio nacional es de 4.2 miembros por hogar. Con respecto a los roles de género, el padre es quien suele tomar las decisiones del hogar (59%) -la madre, en el 8% de los casos- considerándose el *jefe del hogar*, quien cuenta con un nivel educativo universitario (2% de los casos) y con algún grado de educación primaria cursado (58%); no obstante, el 99% de estos cuenta con un trabajo (MIMP, 2013). La Región Loreto está a cargo del Gobierno

Regional de Loreto [GORE Loreto], estando

encargada de Parinari, específicamente, la Municipalidad Distrital de Parinari. En lo que respecta a las instituciones gubernamentales presentes en la región, se encuentran el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil [RENIEC], la Defensoría del Pueblo, la Dirección Regional de Educación de Loreto, entre otros, ubicados en las ciudades de Iquitos, Yurimaguas e inexistentes en la zona de incidencia del caso de estudio.

En lo que respecta al gobierno local, la Tabla 1 muestra el presupuesto total que se le asigna para los años 2016-2017, desglosando las fuentes de financiamiento para la obtención de dichos recursos; se observa una notable disminución de recursos para el año 2017 -sobre todo por los recursos determinados- mientras el gobierno local de Parinari demuestra una adecuada capacidad de ejecución -nótese la Tabla 3- en la mayoría de sus funciones, incrementándose, incluso, de 87% a 93% para el año 2017.

Tabla 1: Municipalidad del distrito de Parinari: Fuentes de Financiamiento (2016-2017)

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARINARI				
Fuente de financiamiento*	2016		2017	
	Asignado	% respecto al total	Asignado	% respecto al total
Recursos ordinarios	S/.865,769	7%	S/.631,282	7.8%
Recursos directamente recaudados	S/.15,627	0.1%	S/.15,336	0.2%
Recursos por operaciones oficiales de crédito	S/. 3,894,124	34%	S/.3,643,736	43%
Recursos determinados	S/.6,801,469	59%	S/.4,161,974	49%
Total	S/.11,576,989	100%	S/.8,452,328	100%

Adaptado de: Consulta Amigable, Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018)

Notas: (*) Dentro de los recursos determinados, S/.17,00,887 corresponden al Canon.

Tabla 2. Comparación de gasto per cápita (local – regional – nacional)

2017			
Concepto	Parinari	Loreto	Perú
PIM	7,855,042	1,618,286,717	96,652,711,023
Habitantes	6,085	883,510	31,200,000
Gasto per cápita	1,291	1,832	3,098

Como se puede observar en la Tabla 2, que el gasto per cápita es menos de la mitad si se compara a nivel nacional. Comparado con la región, es de aproximadamente 2/3.

Tabla 3: Municipalidad del distrito de Parinari: Gasto desagregado por Función (2016-2017)

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARINARI						
Función	2016			2017		
	Asignado	% del total asignado	Ejecutado	Asignado	% del total asignado	Ejecutado
Planeamiento, Gestión y Reserva de contingencia	3,186,983	28%	92%	2,364,144	28%	93%
Orden público y Seguridad	63,128	1%	100%	257,170	3%	100%
Turismo	0	0%	0%	0	0%	0%
Agropecuaria	0	0%	0%	336,958	4%	100%
Energía	254,717	2%	97%	22,000	0%	100%
Transporte	1,534,562	13%	53%	596,824	7%	100%
Ambiente	441,050	4%	100%	53,000	1%	100%
Saneamiento	207,370	2%	100%	3,545,196	42%	95%
Vivienda y Desarrollo urbano	915,704	8%	58%	423,416	5%	97%
Salud	208,919	2%	100%	135,125	2%	100%
Cultura y Deporte	86,960	1%	100%	27,416	0%	100%
Educación	3,881,433	34%	99%	447,232	5%	49%
Protección Social	796,163	7%	92%	243,847	3%	100%
Total	11,576,989		87%	8,452,328		93.20%

Adaptado de: Consulta Amigable, [MEF] (2018)

Se observa, en adición, que las funciones de Planeamiento, Gestión y Reserva de contingencia, así como Educación, fueron quienes más presupuesto recibieron, durante el 2016, mientras que para el año 2017, si bien la primera se redujo en cantidades mínimas, la segunda lo hizo de manera significativa.

En el 2017, se prioriza la función de Saneamiento -pasó de ser el 2% del total asignado, en 2016, a ser el 42%, para el 2017- y se redujo la de Educación -de 34% a 2% del total asignado. Por otro lado, quienes menor cantidad de dinero recibido muestran son las funciones de Turismo, Orden público y Seguridad, Cultura y Deporte, Energía, Ambiente, y Salud, para ambos años.

1.2. La situación de salud en la Región Loreto y el distrito de Parinari

La responsabilidad institucional en el ámbito de la salud pública es de carácter crucial, debido a que la salud es producto y fin de las condiciones y calidad de vida de la población; en este sentido, la salud pública es imprescindible para la implementación de políticas y estrategias de desarrollo, a nivel nacional, siendo 4 sus campos de actuación: Salud Ambiental, Salud Ocupacional, Enfermedades Crónicas y Salud Materno-Infantil (Digesa, 2006).

Según Save the Children (2015), Perú se encuentra en el puesto 79 en el *ranking* de dificultad para ser madre -toma en cuenta factores de salud materna, bienestar de niños menores a 5 años, nivel

educativo, y situación económica y política de las mujeres-donde participan 179 países, cuyos resultados son resumidos en la Figura 9. En tanto en Austria y Polonia una de cada 18,000 mujeres tiene la probabilidad de morir por complicaciones durante el embarazo o parto, en Perú una de cada 440 mujeres padece dicho riesgo.

Por su parte, en comparación con el resto de países de América del Sur, Perú ocupa el octavo lugar, después de Argentina -puesto 36 en el *ranking* mundial y número 1 de Sudamérica-, Chile, Uruguay -con la tasa de mortalidad materna más baja de la región-, Ecuador, Venezuela, Colombia y Brasil, siendo los últimos lugares ocupados por Bolivia y Paraguay.

Figura 9: Ranking de países donde es difícil ser madre



Fuente: Diario Gestión (2015)

Según datos recabados por el Ministerio de Salud (2015), la Región Loreto cuenta con una tasa bruta de mortalidad de 4.9 por 1000 habitantes –en comparación con el 5.64 a nivel nacional-, y con una cantidad de 22,681 nacimientos, al año -652,075 a nivel nacional. Las cifras relacionadas a la cobertura de salud, se encuentran detalladas en la Figura 10, tanto a nivel nacional, como de la región en mención.

Figura 3: Indicadores de oferta, acceso y cobertura del sector salud: Loreto-Perú

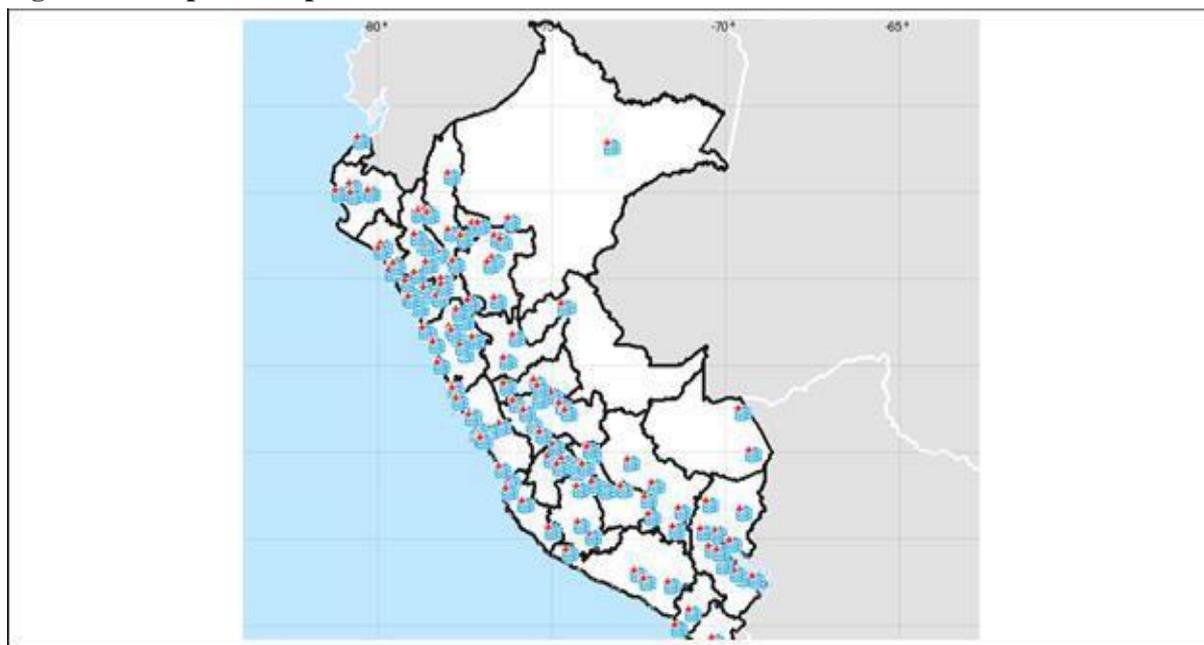
Indicador		Unidad de medida	Fuente	Periodo (años)	Perú	Loreto
Recursos humanos de la salud	Médicos	No.	15	2015	38 065	533
	Enfermeros	No.				
	Obstetras	No.				
	Odontólogos	No.				
Establecimientos de salud	Hospitales e institutos	No.	4	2014	622	15
	Centros	No.				
	Puestos	No.				
Salud sexual y reproductiva	Atención del parto por profesional de salud (++)	%	3	2015	90,1	59,7
	Parto en EE.SS. público o privado	%				
	Recepción de suplemento de Fe en atención prenatal	%				
Coberturas de vacunación en niños de 18 a 29 meses	DPT3	%	3	2015	80,2	73,0
	OPV3	%				
	BCG	%				
	Antisarampionosa	%				
Población con acceso a seguro de salud	Total con seguro de salud	%	6	2015	73,0	80,1
	Seguro Integral de Salud	%				
	EsSalud	%				
	Otro seguro	%				

(++) Se considera a los profesionales de la salud médicos y obstetras.

Fuente: MINSa (2015)

A pesar de los esfuerzos, en las regiones de la Amazonía Peruana aún persisten factores que las ponen en desventaja el ámbito de la salud, respecto a otras regiones; entre estos, la inaccesibilidad geográfica a la cual están expuestas las comunidades de la zona -sobre todo en áreas rurales- empeorando su situación de vulnerabilidad y evidenciando diferencias, tanto sociales, como sanitarias (Contreras et al., 2014). Resalta carencia de hospitales en la zona mencionada -se puede observar en la Figura 11-, donde Loreto cuenta, únicamente, con 3 hospitales, ubicados en Maynas (2) y Alto Amazonas (1).

Figura 11: Mapa de hospitales a nivel Nacional



Fuente: Sayhuite (2017).

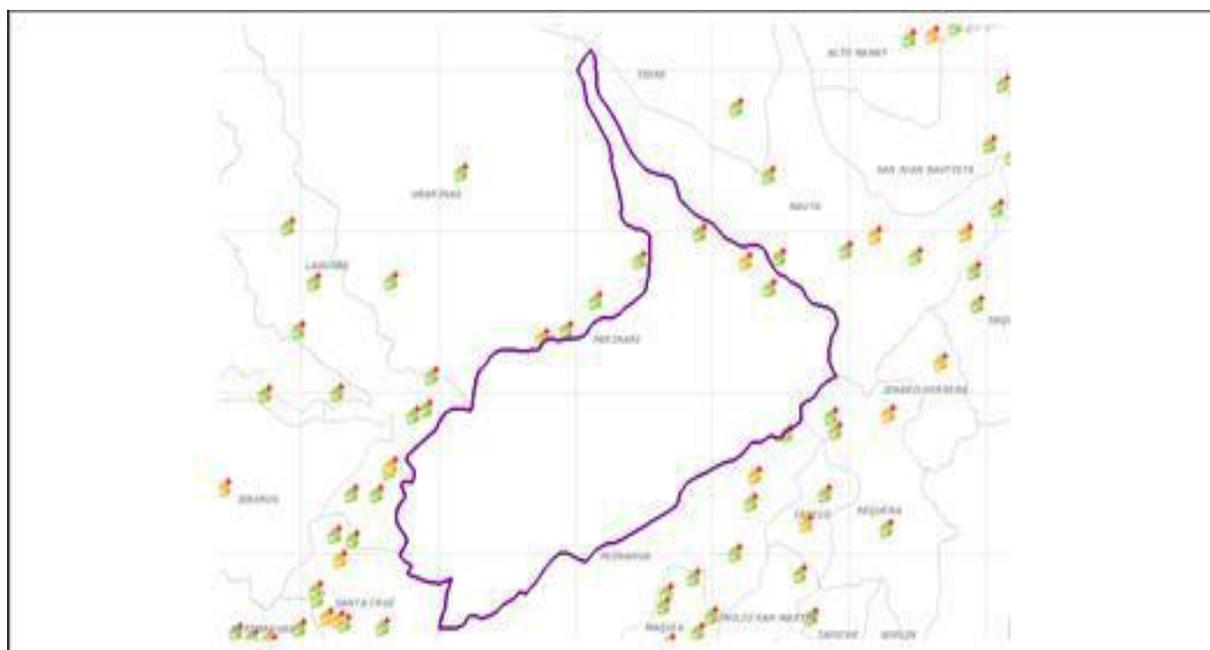
En los distritos amazónicos con comunidades nativas -como es el caso de Parinari- la atención de salud es brindada, principalmente, por técnicos sanitarios y personal profesional del Servicio Rural Urbano Marginal de Salud [SERUMS] quienes, si bien tienen conocimientos médicos y científicos, no cuentan con experiencia práctica y carecen de un enfoque intercultural. Por su parte, las comunidades sin centros de salud -aproximadamente, el 90%- son atendidas por un promotor voluntario, cuyo único insumo es un botiquín (Contreras et al., 2014).

En el distrito de Parinari, el 55% de habitantes cuenta con el Seguro Integral de Salud [SIS], quienes, para hacer uso del mismo, deben trasladarse hacia Maynas o Alto Amazonas -ante la necesidad de ser atendidos en un hospital- implicando hasta 8 horas de camino en *peque peque*.¹⁷ al respecto, según el II Censo de Comunidades Indígenas de la amazonía peruana (INEI,2008), el medio de transporte más utilizado en el distrito es el bote motor *peque peque*, el cual para llegar a la capital toma de 2 a 5 horas. Por otro lado, el distrito en mención cuenta con un centro de salud y dos puestos de salud, como se

¹⁷ pequeño bote, denominado de esta manera por el ruido de su motor, utilizado para el traslado en la Selva del Perú.

puede observar en la Figura 12 -los centros de salud en color amarillo y los puestos de salud en color verde.

Figura 4: Centros de salud y Puestos de salud en el distrito de Parinari



Fuente: Sayhuite (2017).

En lo que respecta a la asignación presupuestal destinada a la función salud del distrito de Parinari, se observa en la Tabla 4 que el monto -ambos años- corresponde solamente al 2% del total asignado al gobierno local, a pesar de haber ejecutado el 100%. En la tabla 4 se desglosa dicho monto por categoría presupuestal y proyectos en el campo de la salud, respectivamente.

Tabla 4: Categoría presupuestal de la función salud (2016-2017) - Parinari, Loreto

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARINARI						
Categoría Presupuestal de Salud	2016			2017		
	Asignado	% del total asignado	Ejecutado	Asignado	% del total asignado	Ejecutado
Programa Articulado Nacional	208,919	100%	100%	135,125	100%	100%
Reducción de vulnerabilidad y atención a emergencias y desastres	0	0%	0%	0	0	0%

Adaptado de Consulta Amigable - MEF (2018)

De la tabla anterior se extrae que la totalidad del dinero asignado al gobierno local es para la puesta en marcha del Programa Articulado Nacional [PAN], del MINSA -comprende articulación con el MIMP, PCM, SIS, entre otros-, cuyo objetivo es la reducción de la desnutrición crónica en niños

menores de 5 años. Sin embargo, el limitado presupuesto asignado al distrito permite únicamente - como se muestra en la Tabla 5- campañas de promoción del cuidado infantil por parte del gobierno local. En otras palabras, la totalidad del dinero asignado para la salud del distrito de Parinari es destinada a campañas para el cuidado infantil, en el marco del PAN, mientras que no se asigna presupuesto a la construcción y mantenimiento de los establecimientos de salud, entre otras carencias que enfrenta el distrito.

Tabla 5: Presupuesto por proyectos de la Categoría Presupuestal PAN (2016-2017) - Parinari, Loreto

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARINARI						
Proyectos/Actividades del Programa Articulado Nacional	2016			2017		
	Asignado	% del total asignado	Ejecutado	Asignado	% del total asignado	Ejecutado
Creación e implementación del Centro de Vigilancia Comunal del Cuidado Integral de la Madre y el Niño, en la comunidad de San Roque - Parinari - Loreto	12,128	6%	100%	0	0	0
Creación e implementación del Centro de Vigilancia Comunal del Cuidado Integral de la Madre y el Niño, en la comunidad de Leoncio Prado - Parinari - Loreto	12,020	6%	100%	0	0	0
Municipios saludables promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación	184,771	88%	100%	135,125	100%	100%
TOTAL	208,919		100%	135,125		100%

Adaptado de: Consulta Amigable - MEF (2018)

2. Salud materno-infantil en la Región Loreto y el Distrito de Parinari

En el campo de la Salud materno-infantil el énfasis se encuentra en asegurar la salud de las madres e hijos, mediante el cumplimiento de leyes de protección de maternidad¹⁸ (Digesa, 2006). Para orientar las políticas sociales y acciones enfocadas en la maternidad segura -dado que los países en desarrollo, como Perú, cuentan con mayor ocurrencia de mortalidad materna- es fundamental tomar en cuenta algunos factores que agravan la situación, como los altos índices de analfabetismo, la escasez de

¹⁸ La Ley 26790, Ley de Modernización de Seguridad Social en Salud, y su modificatoria, Ley N° 28791, establecen los derechos de subsidios. El Estado asigna un monto de dinero para la aseguradas regulares en actividad y de regímenes especiales y agrarias, a fin de resarcir el lucro cesante- aproximadamente 98 días-producto del alumbramiento y cuidado del recién nacido.

personal médico calificado y el difícil acceso a zonas rurales (Mayca et al., 2009).

Según el Banco Mundial, la mortalidad materna se expresa en *magnitud* -muertes a causa de complicaciones durante el embarazo, parto y puerperio- y en *naturaleza epidemiológica* -ocurrencia de hemorragias, hipertensión e infecciones a causa del embarazo (citado en MINSA, 2017). Por su parte, (Maine et al. 1997 citado en Mayca et al. 2009) proponen el *Modelo de las tres demoras*, para explicar los factores que influyen en la mortalidad materna, siendo estas las demoras de las gestantes en decidir acudir a un centro de salud -se deben a información escasa, trato inadecuado en los establecimientos de salud y la brecha cultural existente-, las demoras para movilizarse hacia un centro de salud -por la dispersión geográfica, intensificada en zonas rurales, y los escasos recursos económicos familiares- y las demoras de atención en el centro de salud (citados en Mayca et al. 2009).

La mortalidad materna, sin embargo, tiene como causas principales las denominadas obstétricas indirectas (33%), las hemorragias obstétricas (24%), enfermedades hipertensivas (21%), sepsis e infecciones obstétricas (15%) y por otras causas obstétricas directas (7%) (Gil, 2016). La mortalidad neonatal, por su parte, resulta directamente de la prematuridad, asfixia e infecciones, e involucra factores paralelos, como la interacción en el hogar y comunidad, y la calidad de los sistemas de salud y políticas públicas (MINSA, 2017).

2.1 La situación de las madres gestantes y los recién nacidos en la región Loreto y el distrito de Parinari

Para el año 2015, las muertes maternas a nivel nacional involucran gestantes de 10 a 19 años (12%), de 20 a 39 años (68%) y de 40 años a más (10%) (Gil, 2016). Cabe resaltar que el embarazo adolescente se enmarca dentro del patrón cultural de algunos grupos amazónicos, hallándose sus mayores cifras en Amazonas, Ucayali, Loreto, Madre de Dios, Ayacucho y San Martín (INEI, 2013).

Según Santarelli (2002), es necesario incorporar aspectos culturales -socioculturales, de género, económicos y geográficos- en los procesos de gestación -antes y después del parto- de las madres y sus familias, a fin de facilitar su atención obstétrica (citado en Mayca et al. 2009); específicamente, responden a dicha incorporación las recetas a base de plantas medicinales, los lugares de atención del parto, la participación de la partera, entre otros componentes que guían el proceso de la gestante. A nivel nacional, se evidencia una brecha entre las áreas urbanas y rurales, siendo estas últimas quienes comprenden recién nacidos más propensos a morir durante su primer mes de vida, así como una gran cantidad de madres sin educación básica (Mayca et al., 2009; MINSA, 2017).

La región Loreto se caracteriza por superar el promedio nacional de madres gestantes adolescentes -entre 15 y 19 años-, con un 33% de casos -el promedio nacional es de 13.6%- y cuenta con una tasa global de fecundidad (2014-2015) de 3.8 hijos, por mujer (MINSA, 2015). Respecto a la mortalidad materna, la región en mención concentra cifras de 191 muertes por cada 100,000 nacimientos, representando dos veces más el promedio nacional (INEI, 2015b). En el contexto de la

mortalidad infantil, los datos se agrupan en función de las edades de los afectados, con una *tasa de mortalidad neonatal*¹⁹ de 12 defunciones por cada 1000 nacidos vivos a nivel nacional y 17, en Loreto; y una *tasa de mortalidad infantil*²⁰ de 19 defunciones por cada 1000 nacidos vivos, a nivel nacional y de 30, en Loreto (MINSa, 2015).

Cabe resaltar que, en Loreto, el 69% de gestantes tiene capacidad de decisión sobre su salud - siendo el porcentaje más bajo de las regiones amazónicas- y, del total de gestantes que optan por acudir a centros de salud, es menor la cantidad que cuenta con déficit de peso -en 5%, del 2010 al 2013-, mientras las gestantes con sobrepeso y anemia muestran un incremento -de 10% y 2%, respectivamente-entre los años 2010 y 2013 (MINSa, 2014; 2017).

Por su parte, los controles prenatales, definidos como el “conjunto de acciones orientadas a lograr que el embarazo transcurra con vigilancia y asistencia por parte del equipo de salud, a fin de preservar la salud de la mujer durante su gestación [y] que el parto se realice sin complicaciones” (Idrogo, 2014, p. 15) son fundamentales en dicho proceso, siendo considerada una *gestante controlada* quien lleva sus controles correctamente, o bien, ha tenido, al menos, seis controles prenatales [CPN], según la distribución indicada por los especialistas. Se deben, además, tener en cuenta otros criterios para mejorar la salud materno-infantil, como la calidad de los establecimientos de salud, los cuales deben ser capaces de brindar cuidados obstétricos ante complicaciones del parto y puerperio (MINSa; citado en Idrogo, 2014).

Particularmente en la región Loreto, el parto institucional es de 66%, el parto asistido por profesionales de la salud es de 61% y el parto atendido por *comadronas* o *parteras*, de 20%. Además es común que los controles postnatales sean escasos -20%, para el 2013- pese a haberse incrementado los últimos años (INEI, 2013). Estos son fundamentales, ya que las muertes fetales y neonatales guardan estrecha relación con la atención y cuidados recibidos por el recién nacido dentro de la institución y el hogar -30% a nivel nacional. La muerte neonatal, en adición, se vincula directamente con las deficiencias en la salud materna (37%) y los cuidados durante el embarazo (27%), oscilando las cifras de desnutrición crónica en Parinari entre 7% y 32% -frente a un 23% de Loreto y 14% a nivel nacional-, y la anemia con 71% en nacidos mayores de 6 meses, las cuales son consideradas causas directas de muerte en los menores (MINSa, 2013; INEI, 2015b; MIMP, 2013).

2.2 Intervenciones materno-infantiles en la región amazónica

Debido a la gravedad de la problemática en mención, han surgido diversas iniciativas que buscan reducir la cantidad de muertes materno-infantiles y mejorar la calidad de vida de las gestantes. Entre los esfuerzos reunidos por parte del Estado peruano y las entidades de cooperación internacional

¹⁹Defunciones de niñas y niños de 0 meses de edad

²⁰Defunciones de niñas y niños entre las edades de 0 a 11 meses

se encuentran el *Proyecto 2000* (1994-2001), de USAID; el *Proyecto de Salud y Nutrición Básica [PSNB]* (1995-2000); *PARSALUD I* (2001-2007), del Banco Mundial y del BID, entre otros.

En la mayoría de programas se evidencia un objetivo similar, orientado a reducir la desnutrición crónica y anemia en gestantes y recién nacidos. Adicionalmente, se han fortalecido los sistemas de monitoreo -a nivel regional, sectorial y comunitario- mediante el uso del *Infobarómetro*, a cargo de las Naciones Unidas, en el marco de la lucha contra la desnutrición y se ha incrementado la vigilancia nutricional por parte de los gobiernos locales, potenciando su gestión comunitaria -con recursos del *Plan de Incentivos Municipales*, y el mencionado *PAN*. Asimismo, en algunas regiones vulnerables del país, las acciones de salud se enfocan en aumentar las capacidades técnicas de los funcionarios y del personal de salud, sobre todo, en las áreas con alta concentración de población indígena.

De igual manera, cabe destacar la intervención de las Plataformas Itinerantes de Acción Social [PIAS], a cargo del MIDIS, en articulación con el Ministerio de Defensa, las cuales permiten el acceso a atenciones médicas y programas sociales por parte de las poblaciones vulnerables que habitan alrededor de diversas cuencas del país, mediante el traslado de un barco médico.

Uno de los programas con incidencia en la amazonía peruana y foco en las condiciones de parto de las gestantes es el *Programa Presupuestal Salud Materno Neonatal*, llevado a cabo por el MINSA, cuyas actividades se rigen por tres momentos: *Etapa previa al embarazo* -consejerías de planificación familiar, educación sexual y reproductiva-, *Durante el embarazo y parto* -controles prenatales, acceso a medicamentos, atención inmediata de calidad en casos de hemorragias post-parto- y, *Durante el periodo neonatal* -financiamiento para fortalecer intervenciones de movilización e investigaciones que garanticen la atención oportuna y efectiva de la gestante y neonato (MINSA, 2017).

UNICEF, agencia de las Naciones Unidas para la Infancia, interviene en la región amazónica - particularmente en Amazonas- por medio del proyecto *Maternidad Segura*, llevado a cabo por el *Programa de Cooperación Perú-UNICEF*. Su incidencia abarca el Centro de Salud Galilea y 17 puestos de salud pertenecientes a su microred, ubicados en la provincia de Condorcanqui, donde, como primera estrategias, se crean las *Casas de Espera Materna*, para albergar a gestantes que presenten condiciones de alto riesgo obstétrico en zonas de difícil acceso; la segunda estrategia del programa responde al plan de parto, incorporando el parto vertical, mientras la tercera se enmarca dentro de la participación comunitaria, incentivando la participación activa y conjunta de los agentes comunitarios y el personal de salud (Contreras et al, 2014).

En lo que respecta a Loreto, UNICEF inicia sus operaciones en la región en el 1998 -con énfasis en la documentación de niños de comunidades amazónicas, involucrando a pobladores indígenas en la labor de registro- para lo cual efectúa coordinaciones con el GORE Loreto, la RENIEC, la Organización Regional de los Pueblos Indígenas del Oriente [ORPIO], la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza de Loreto [MCLCP], la Red de Niños, Niñas y Adolescentes de Iquitos, entre otros. Sin

embargo, esta no es la única intervención de UNICEF en la zona; en el 2012, en colaboración con el Estado peruano y como parte del *Programa de Cooperación 2012–2016*, coordina acciones para incrementar la cobertura de atención del recién nacido, en centros de salud ubicados en áreas indígenas, y para fortalecer las capacidades de autoridades -regionales y locales- en la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública y Programas Estratégicos Presupuestales -principalmente, el *Programa Articulado Nutricional* y el *Programa de Salud Materno Neonatal*.

UNICEF, por tanto, reúne esfuerzos para contribuir al desarrollo de estrategias interculturales que permitan mejorar la oferta de servicios de crecimiento, desarrollo y atención del recién nacido, así como para generar conocimientos respecto al desarrollo de los niños y proteger sus derechos, mediante políticas de inversión social (UNICEF, s.f).

3. Proyecto social “Mamás del Río”: Grupos de interés y Sostenibilidad

El proyecto social “Mamás del Río” nace a finales del año 2014, con la Fase Piloto -18 meses de Planificación e Implementación- dando paso a la Fase de Escalamiento, en el 2017 -12 meses de Planificación y 24 de Implementación-. El objetivo del proyecto es mejorar la salud materno-infantil -específicamente la neonatal- promoviendo el parto limpio, así como disminuir la indocumentación infantil en comunidades amazónicas de Loreto, siendo su población objetivo las gestantes y los recién nacidos. Cabe resaltar que hacia el año 2013 los departamentos con menor porcentaje de población que cuenta con Documento Nacional de Identidad (DNI) son: Ucayali (94,1%), Loreto (94,3%), Amazonas (95,5%) y Madre de Dios (95,9%).

Para lograr los resultados deseados, el proyecto cuenta con grupos de interés, cuya participación en el proyecto los agrupa en siete categorías de actores; sin embargo, debido a la contribución de su gestión a la sostenibilidad del proyecto -mencionada líneas más arriba- resulta fundamental la elaboración de un diagnóstico de los grupos interés clave, para la posterior creación de estrategias con estos.

Cabe mencionar que la información respecto al proyecto mencionada en el documento ha sido recopilada de las reuniones semanales del equipo del proyecto -donde se ha tenido acceso- así como de la revisión de sus documentos de trabajo.

3.1 Descripción del proyecto social “Mamás del Río”

“Mamás del Río” inicia sus operaciones con un proyecto piloto, en el 2014, gracias al financiamiento de Concytec -por medio de Cienciaactiva- y de la ONG canadiense Grand Challenges Canada, con el fin de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio -particularmente

ODM4²¹ y ODM5²²- mediante el uso de la tecnología, en el distrito de Parinari, región Loreto. Para lograrlo, propone cuatro objetivos específicos: incrementar el acceso de gestantes a controles prenatales dentro del primer trimestre de embarazo, lograr que la cantidad de dichos controles no sea menor a seis, incrementar el parto institucional²³ y disminuir el número de días en los que el recién nacido obtienen su DNI. Cabe resaltar que las comunidades de intervención fueron elegidas en base al diálogo con las autoridades zonales y los socios estratégicos, cuyos criterios imprescindibles de elección depende de la presencia de agentes comunitarios de salud y la existencia de cobertura telefónica.

El valor social creado por el proyecto se fundamenta en su modelo de intervención, basado en la entrega de un servicio, ya que se brindan atenciones y cuidados de salud a las gestantes y recién nacidos, así como acceso a servicios básicos por medio de la obtención del documento de identidad; de igual manera, el proyecto desarrolla las capacidades locales, al capacitar a agentes comunitarios - parteras tradicionales, movilizadores comunitarios y promotores de salud- en el uso de una aplicación móvil -previa entrega de aplicativos móviles- para recopilar y enviar información de la aparición de nuevas gestantes en la localidad, nacimientos o señales de alerta ante posibles riesgos. Esta información es enviada a los centros de salud, a la RENIEC -en caso de nacimientos-, al equipo del proyecto y - durante el proyecto piloto- al Barco Médico Amazon Hope, a fin de que programe sus visitas en función del cronograma de las gestantes y priorice las situaciones de emergencia identificadas-, el cual opera atendiendo problemas de salud en las cuencas de la amazonía, desde el 2001.

Gracias a los S/.1,436,360 otorgados por ambas fuentes de financiamiento para el proyecto piloto, “Mamás del Río” arroja sus primeros resultados a mediados del 2016, triplicando la cantidad de gestantes con acceso al control prenatal durante el primer trimestre de embarazo –de 33.3% a 96.1%- y registrando un aumento en la recurrencia al parto tradicional –acompañado de una mejora en los indicadores de salud respectivo. Asimismo, se evidencia una disminución en el tiempo de demora de acceso al DNI –de 120 a 30 días- y decrecen las complicaciones durante el embarazo y el parto.

Dados los buenos resultados, el equipo del proyecto “Mamás del Río” opta por postular a un segundo fondo de financiamiento -diez veces mayor al obtenido en el proyecto piloto-, en el 2017, con el objetivo de iniciar la fase de Escalamiento, abarcando 71 comunidades en 2 distritos de Loreto. Para esta fase, el foco del proyecto se encuentra en la creación de condiciones de parto limpio para las gestantes, coordinando un trabajo conjunto con los centros de salud -en cuanto a las condiciones de los establecimientos, capacitaciones en aspectos interculturales, entre otros-, sensibilizando a la comunidad en temas de cuidado de las gestantes, y dejando de lado la participación del Barco Amazon Hope en su intervención, en vista de que lugares de visita no coinciden con los de la intervención.

²¹ Reducir la mortalidad materno infantil

²² Mejorar la salud materna

²³ Dar a luz en un Centro de Salud, con la ayuda de personal calificado

Adicionalmente, se implementan ajustes en función a las lecciones aprendidas del proyecto piloto, entre las cuales se encuentran el incremento de miembros del equipo -de ser 3, pasan a ser 10, en su mayoría médicos aproximadamente-, el uso de *software* para la elaboración de cronogramas y asignación de tareas dentro del equipo, la participación de consultores externos en temas de gestión y *coaching*, la incorporación de mecanismos de evaluación -por medio de la aplicación de grupo de control-, entre otros.

Cabe resaltar que para la fase de Escalamiento, las fuentes de financiamiento solicitan demostrar la capacidad para que este sea sostenible, por lo que el equipo del proyecto se encuentra, actualmente, evaluando la posibilidad de adquirir institucionalidad propia, mediante la creación de *Ikara*, una organización sin fines de lucro. Esto surge gracias a las consultorías externas -expertos en gestión- a las que el equipo del proyecto accede, donde se considera pertinente su separación de la rectoría de la UPCH, ya que se crean mecanismos para la obtención de recursos propios, como consultorías en el ámbito de la salud de comunidades amazónicas para organismos públicos interesados, así como la ejecución de proyectos relacionados, por encargo de instituciones públicas, del tercer sector y empresas privadas que operan en la región.

Por otro lado, se considera que, dada la problemática que aborda el proyecto, la transferencia al Estado es el último paso para que sea sostenible, al ser la salud pública una responsabilidad exclusiva del Estado -es un problema público que el estado debe resolver para satisfacer las necesidades sociales²⁵- , específicamente al MINSA, o al MIDIS -incorporándose a las PIAS. No obstante, en vista de los aspectos, tanto positivos como negativos, de ambas opciones, el equipo del proyecto aún se encuentra analizando la pertinencia de llevarlas a cabo, o de tomar alguna otra propuesta.

“Mamás del Río”, por tanto, se encuentra en la fase de Planificación para su Escalamiento, donde resulta fundamental identificar a los grupos de interés clave a incorporar dentro de su modelo de sostenibilidad -dado su modelo tipo Puente, que conecta a las madres gestante con los centros de salud aledaños- a fin de seguir creando valor social para las gestantes y los recién nacidos, como respuesta a sus necesidades de subsistencia -permitiéndoles acceder a un servicio al que tienen derecho- y removiendo barreras de acceso geográfico, de precio/ingreso, y de brecha tecnológica (SEKN, 2006).

3.2 Grupos de interés del proyecto social “Mamás del Río”

“Mamás del Río” involucra diversos grupos de interés para operar en la zona de intervención, evidenciando cambios respecto al proyecto piloto -ya sea por incorporaciones, como por retiros- con

²⁵ Arguedas, C. & M., Ugarte (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

diferencias en el grado de importancia que les es asignado para el desarrollo del proyecto. A continuación se presentan los grupos de interés, tanto actuales como potenciales, identificados de manera conjunta con el equipo del proyecto –en el Anexo B se encuentre el listado de grupos de interés obtenido de la primera lluvia de ideas, previo al filtro final- y agrupados en cinco categorías.

3.2.1 Equipo del proyecto

Está conformado por personal interno -dentro de planilla o recibos por honorarios, en calidad de consultores- y becarios, quienes se encargan de llevar a cabo la planificación, el desarrollo y el monitoreo del proyecto. Por su parte, en el Anexo H se encuentra el Marco Lógico elaborado a partir de reuniones y entrevistas del equipo del proyecto “Mamas del Río”.

- **Personal Interno:** contratados directamente por el equipo del proyecto. Conformado por la Dra. Magaly Blas -directora del proyecto-, el Dr. Isaac Alva -co-investigador del proyecto-, entre otros miembros del equipo, inscritos en planilla.
- **Becarios:** investigadores -pertenecientes a la Universidad de Washington y al Concytec- convocados por el centro de investigación de la UPCH, denominado *Kuskaya*, asignados al proyecto, quienes se encargan de realizar investigaciones y diseñar intervenciones con los centros de salud, la aplicación móvil, entre otros.

3.2.2 Socios y Financiamiento

Categoría conformada por las instituciones que financian el proyecto, así como empresas aliadas que contribuyen a reducir los costos de operación para el desarrollo del proyecto.

- **Universidad Peruana Cayetano Heredia:** institución que respalda el proyecto “Mamás del Río” y encargada de la administración de fondos obtenidos por el donante.
- **Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica:** institución encargada de otorgar el financiamiento para el desarrollo del proyecto -para la fase de Escalamiento brinda S/.1,200,000- y de supervisar la entrega de reportes cada seis meses. Los fondos se otorgan dada la victoria de “Mamás del Río” en el concurso ‘*Ideas Audaces*’, impulsado por Cienciactiva -encargada de captar, gestionar y canalizar recursos en co-financiamiento a personas naturales y jurídicas para promover la investigación científica.
- **Grand Challenges Canada:** organismo no gubernamental canadiense, encargado de financiar el desarrollo del proyecto -para la fase de Escalamiento otorga \$1,000,000- gracias a la participación de “Mamás del Río” en el concurso ‘*Bold ideas with big impact*’. Actualmente, ofrece de manera adicional asesoría en temas de la formulación del modelo de negocio para el proyecto.

3.2.3 Comunidad

- Población Objetivo: comprende al grupo de mujeres en edad fértil –de 10 a 44 años- de las comunidades del distrito de Parinari.
- Esposos: maridos o familiares a cargo del cuidado de gestantes. En la mayoría de los casos se trata del esposo o conviviente de la población objetivo, y, únicamente, en caso de mujeres menores de edad que manifiesten no tener marido se toma en cuenta la opinión del familiar directo del que ellas dicen depender.
- Agentes comunitarios: forman parte de la cadena de valor del proyecto, al ser los encargados de enviar señales de alerta e información de las gestantes a los establecimientos de salud aledaños. Son previamente capacitados y se dividen en superagentes -supervisan a 10 agentes comunitarios-, el equipo intermedio -conformado por un supervisor que controla a los superagentes- y un miembro del equipo del proyecto y Concytec -mando superior de supervisión-. Actualmente, los agentes comunitarios son aproximadamente 80, cuyos supervisores son José Alvez y Carlos Noriega.
- Parteras: encargadas de asistir en el parto a las mujeres gestantes, siendo bastante común su participación en zonas rurales de la amazonía -aproximadamente el 80%, en la zona de intervención.
- Municipalidad de Parinari: entidad encargada del desarrollo económico y social del distrito de la zona de intervención del proyecto. Ofrece colaboración de transporte, específicamente donación de combustible, así como apoyo político en la zona. El alcalde actual, quien ha participado del proyecto piloto y participa en la planificación de la fase de Escalamiento es Víctor García; sin embargo, el 7 de octubre del presente año se realizarán las elecciones para el cambio de mando.
- Dirección Regional de Salud de Loreto: contribuye directamente al desarrollo del proyecto, en tanto realiza coordinaciones conjuntas con el equipo y optimizan aspectos técnicos de salud. Brinda apoyo político, entrenamiento a agentes comunitarios, materiales y combustible.
- Establecimientos de Salud en Parinari: intervienen de manera directa en temas de salud con las gestantes -durante los controles prenatales, antes situaciones de riesgo, partos institucionales, entre otros- y son partícipes de las capacitaciones por parte del equipo del proyecto.

3.2.4 Organismos públicos (nivel Nacional)

- Ministerio de Salud: encargado de promover iniciativas y garantizar la atención integral de salud, a nivel nacional. Actualmente, guardan relación con el proyecto, al intervenir en la coordinación y difusión de actividades, donde los departamentos más involucrados son la Dirección de Pueblos Indígenas, la Dirección de Promoción de la Salud, y la Dirección de Salud Sexual y Reproductiva.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: Encargado de velar por lo referente a la situación de desarrollo e inclusión social de la población desfavorecida. Actualmente, no está involucrado en las actividades del proyecto.

- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables: encargada de velar por las mujeres en condiciones de vulnerabilidad, garantizándoles protección. A pesar de que actualmente no está involucrado con el proyecto, representa un potencial grupo de interés, en tanto la población objetivo del proyecto guarda estrecha relación con la del ministerio.
- Ministerio de Cultura: si bien no interviene directamente en temas de salud, ni se encuentra ligado actualmente al proyecto, se la considera importante, específicamente el Viceministerio de Interculturalidad, al tener la capacidad de aportar en la incorporación de aspectos interculturales en los centros de salud, así como en promover prácticas de respeto cultural con la población indígena ubicada en la zona de intervención.

3.2.5 Competidores

- Prisma: ONG peruana que diseña y ejecuta investigaciones y proyectos que potencian las capacidades y mejorar el acceso a oportunidades de personas en condición de vulnerabilidad.

3.3 Sostenibilidad del proyecto social “Mamás del Río”

Para crear estrategias de gestión de grupos de interés que contribuyan a la sostenibilidad del proyecto “Mamás del Río”, es necesario diagnosticar la situación en la que este se encuentra respecto a las variables pertenecientes a cada dimensión de la sostenibilidad –institucional, técnico operativa, financiera y participación y características de la población objetivo. A continuación, se presentan los aspectos del proyecto, a la fecha, resumidos en el Anexo I.

3.3.1 Dimensión Institucional en el Proyecto “Mamás del Río”

El equipo del proyecto, en la actualidad, no cuenta con una misión y visión definidas; si bien, durante el proyecto piloto fueron establecidas, no se han actualizado en función a las variantes de la fase de Escalamiento y, por el contrario, se han eliminado de su página web institucional. En lo que respecta a la gobernanza del equipo del proyecto, si bien este tiene un organigrama -por actualizar- las decisiones son tomadas directamente por la directora del equipo -con la inclusión de opiniones de todo el equipo del proyecto, ya que cada grupo de trabajo cuenta con distintas perspectivas y opiniones.

Por otro lado, “Mamás del Río” cuenta con alianzas establecidas con entidades del sector público - MINSA, principalmente-, privado -Peruvian Airlines-, entre otros -UNICEF. Además, el equipo del proyecto ha ganado premios como “Por las mujeres en la Ciencia”, de L’oreal, Concytec y Unesco, y el de Buenas Prácticas en Gestión Pública, ambos en 2015. Gracias a estos premios, así como al interés por difundir el proyecto por parte de las entidades de financiamiento, “Mamás del Río” ha aparecido en distintos medios de comunicación -orales y escritos- a nivel nacional e internacional; sin

embargo, el equipo no hace uso de los fondos asignados para dicho fin, afirmando que las difusiones se han dado de manera circunstancial. En cuanto a la imagen institucional, se ha cambiado el logo para esta nueva fase de Escalamiento, dado que el equipo considera es más serio y “presentable” para actores institucionales, con quienes les interesa relacionarse; a pesar de los miembros del equipo contar con tarjetas de presentación en esta nueva fase, algunos manifiestan no saber en qué momento repartirlas.

3.3.2 *Dimensión Técnico Operativa en el Proyecto “Mamás del Río”*

El equipo del proyecto trabaja en conjunto sus actividades en las instalaciones del centro de investigación Kuskaya, perteneciente a la facultad de Salud Pública de la UPCH. La coordinación del equipo con los agentes comunitarios se da de manera constante, por medio de las actualizaciones de la aplicación y telefónicamente, además de ir un representante del equipo al lugar de intervención cada mes, aproximadamente. Para brindar el servicio, se sigue una secuencia de actividades, las cuales no se encuentran sistematizadas e informadas formalmente; sin embargo, cada actor conoce su rol en el proceso. Cabe resaltar la importancia del aporte de la municipalidad de Parinari, al donar combustible para la movilización de los miembros del equipo del proyecto a la zona de operación, dada la dificultad y el alto costo económico de llegar a la zona en mención.

El equipo del proyecto, como se menciona líneas más arriba, está compuesto por personal interno -en planilla y contratado directamente por la directora del proyecto- y los becarios -tienen una relación contractual con la UPCH. La selección de cada miembro se da en función a su experiencia y nivel educativo, predominando en el equipo la presencia de profesionales de medicina. De igual manera, incorporan algunos miembros con conocimientos en ciencias sociales, al ser considerado un factor importante dada la población objetivo y zona de intervención -cuentan con una socióloga y un antropólogo. Para la directora del proyecto es importante, además, que los miembros del equipo cuenten con algunas competencias, tales como la capacidad de investigación, relacionamiento y, en esta fase de Escalamiento, conocimientos en gestión de proyectos y programas informáticos, donde muy pocos miembros del equipo muestran un buen desenvolvimiento.

En lo que respecta al sistema de gestión, se identifican reuniones semanales -en algunas ocasiones, dos veces por semana- de todos los miembros del proyecto, a fin de comunicar los avances de los distintos grupos de trabajo, programar las próximas actividades y monitorear su cumplimiento, contando así con una adecuada gestión del conocimiento. De igual manera, el equipo se reúne con entidades como UNICEF, con el fin de intercambiar conocimientos, lecciones aprendidas de las iniciativas impulsadas por dichas instituciones y generar sinergias. Con respecto a la gestión de riesgos, no existe un plan de contingencias del proyecto que le permita identificar y minimizar los riesgos operacionales; sin embargo, sí identifican posibles riesgos que pueden surgir en la zona de intervención

-referidos a temas de salud-, para los cuales brindan algunas recomendaciones a los agentes comunitarios y centros de salud.

3.3.3 *Dimensión Financiera en el Proyecto “Mamás del Río”*

El proyecto social “Mamás del Río” opera, en la actualidad, gracias a los fondos obtenidos en dos concursos -mencionados en los anteriores párrafos- mientras las entidades financiadoras -Concytec y Grand Challenges Canada- realizan un seguimiento continuo y exigen la presentación de reportes periódicos por parte del equipo. Como es mencionado a lo largo del documento, actualmente el equipo se encuentra en una etapa de transformación institucional, ya que se considera pertinente la creación de una organización sin fines de lucro -Ikara- la cual recibirá mayores fondos por parte de Grand Challenges Canada -según lo estipulado por la directora del proyecto- y contará con métodos de recaudación de fondos gracias a consultorías brindadas por los miembros del proyecto, a diversas entidades ejecutoras de proyectos de salud.

De igual manera, la directora del proyecto manifiesta intención de que el Ministerio de Relaciones Exteriores y Unicef puedan contribuir. En lo que respecta al interior del equipo, este carece de un área -o una persona encargada- de las finanzas y estrategias de recaudación de fondos. Cabe resaltar que, respecto a la estructura de fuentes de financiamiento, son las entidades financiadoras del proyecto quienes otorgan las cantidades de dinero a cada rubro, previamente definido por el equipo del proyecto y presentado a la entidad.

3.3.4 *Dimensión de Participación y Características de la Población Objetivo en el Proyecto “Mamás del Río”*

El foco en el género femenino es notorio, ya que tanto los objetivos, como los indicadores de medición se encuentran orientados a las mujeres, al ser la población objetivo del proyecto.

A pesar de no haber participado en la misión, visión y creación de objetivos, directamente, la población objetivo participa, actualmente, en la retroalimentación al equipo del proyecto, al ser su objetivo que las gestantes se sientan cómodas y tengan voluntad de participar activamente en el proyecto. Los mecanismos de retroalimentación son: visitas periódicas por parte del equipo, las cuales incluyen visitas y encuestas a las madres. No obstante, no se observan trabajos conjuntos con los esposos, lo cual podría dificultar el adecuado desenvolvimiento del proyecto respecto al enfoque de género.

En lo que respecta al enfoque intercultural del proyecto, se muestra un gran interés por involucrarlo de manera transversal a todas las actividades del proyecto; por este motivo, en la fase de Escalamiento se ha incorporado Irene del Mastro, socióloga que, entre otras funciones, aporta precisiones con enfoque intercultural para los censos a la población objetivo -no sólo para asegurar que

comprendan el mensaje, sino para que puedan comunicar sus inquietudes con un lenguaje común-, las capacitaciones a los agentes comunitarios, entre otros. Adicionalmente, en esta fase de Escalamiento, el proyecto busca asegurar que todos los centros de salud de las zonas de incidencia incorporen los aspectos interculturales en sus prácticas de cuidado de las gestantes y formas de parto.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

El presente documento corresponde a un Proyecto de carácter Profesional, el cual consta de dos etapas generales: la Investigación y la Propuesta de Mejora. En este capítulo, se desarrollan ambas etapas, donde la primera contiene la descripción de la metodología utilizada para la recolección de información –identificación, análisis y clasificación- y, la segunda, describe los pasos para realización de la propuesta de mejora. Se presentan, además, los aspectos metodológicos generales que guían la investigación.

1. Metodología para la investigación

En los posteriores párrafos, se presenta el alcance, enfoque y los pasos seguidos durante la investigación.

1.1 Alcance y tipo de investigación

El alcance de la investigación es de carácter descriptivo, ya que busca analizar de manera independiente las características de los grupos de interés del proyecto social "Mamás del Río", con el fin de comprender su comportamiento e influencia en dicho proyecto (Danke, 1986; por Sampieri, 1991; Pasco y Ponce, 2015).

Con respecto al tipo de investigación, o bien, el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de esta, tenemos que sigue un enfoque mixto, dado que “permite potenciar la rigurosidad de la investigación” (Pasco y Ponce, 2015, p.45), al considerar herramientas cualitativas y cuantitativas. Por su parte, las herramientas cualitativas –en este caso, entrevistas a profundidad semiestructuradas para los expertos y la mayoría de grupos de interés- proporcionan mayor flexibilidad en la secuencia del estudio, enfatizan el trabajo con muestras más pequeñas y permiten una profunda comprensión e interpretación del fenómeno investigado.

Por otro lado, las herramientas cuantitativas –en este caso, encuestas a la población objetivo- se basa en el análisis estadístico para establecer patrones específicos, los cuales permiten abordar a las mujeres en edad fértil e identificar patrones de conducta y pensamiento. Cabe resaltar que se realizaron encuestas a 95 mujeres de 6 comunidades –donde 4 comunidades tuvieron una cantidad representativa de mujeres-de las 19 comunidades existentes en el distrito. La muestra se obtuvo por conveniencia, considerando las limitaciones económicas, de acceso a la zona, de tiempos y de receptividad por parte de la población objetivo.

En vista de que “Es posible combinar diferentes estrategias de investigación en tanto esto contribuya a resolver los objetivos” (Pasco y Ponce, 2015, p.46), como estrategia general de investigación se han elegido tres para guiar el desarrollo del presente documento. La estrategia principal es la del estudio de caso, donde, a través del proyecto “Mamás del Río”, se comprende cómo funciona la gestión de grupos de interés en proyectos con similares características, siendo una de sus características principales la triangulación de información o bien el “uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders et al., 2009, p. 146; por Pasco y Ponce, 2015).

En adición, las estrategias de etnografía e investigación-acción sirven de base en la investigación; la primera, debido a que “el investigador se sumerge dentro de un contexto organizacional a fin de comprender, de manera integral, los patrones que regulan el funcionamiento de dicho contexto y enfatiza la perspectiva de los actores involucrados” (Pasco y Ponce, 2015, p.48), caso del involucramiento con el equipo del proyecto, asistiendo a todas sus reuniones semanales durante 7 meses y participando, incluso, en la toma de decisiones. Con respecto a la investigación-acción, se trata de transformar la gestión actual, implicando la existencia de “un involucramiento del investigador con los miembros de una organización sobre un tema que es de genuino interés para ellos y hay un intento por parte de ellos de tomar acción sobre la base de la intervención” (Eden & Huxham, 2002, p. 254, citados por Pasco y Ponce, 2015).

Por último, se tiene que el horizonte temporal de la investigación es transversal, ya que la recolección de información se realizó durante un periodo de tiempo determinado y la información proporcionada pertenece al momento en que el trabajo de campo fue realizado.

En la Tabla 6 se muestran las herramientas utilizadas para la recolección de información, así como su justificación, tanto teórica como para efectos del caso de estudio en particular.

Tabla 6: Aspectos generales de la metodología

ENFOQUE	HERRAMIENTA	GRUPO DE INTERÉS	JUSTIFICACIÓN
Cualitativo	Entrevistas semi-estructuradas	Todos los grupos de interés -a excepción de la población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Se comprenden los puntos de vista de los entrevistados, al ser descritos con sus propias palabras. • Suelen utilizarse cuando los investigadores ha realizado una revisión de literatura, pero no conocen a

ENFOQUE	HERRAMIENTA	GRUPO DE INTERÉS	JUSTIFICACIÓN
		Expertos en proyectos sociales, sostenibilidad y grupos de interés	<p>profundidad el contexto en el que se desarrolla la temática.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otorgan flexibilidad en el orden de respuestas • Se permiten preguntas abiertas para que los entrevistados expresen sus opiniones libremente. • Los investigadores diseñan y eligen el tipo de información que se requiere. <p>(Mayan, 2001)</p>
Cuantitativo	Encuesta con muestreo por conveniencia	Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad elegida dada la accesibilidad y proximidad al lugar de intervención. • Permiten generalizar los resultados. • Facilitan la comparación entre estudios similares. <p>(Hernandez et al., 2010)</p>

De manera complementaria, se utilizan técnicas de observación participante, a fin de recolectar información poco accesible mediante otros mecanismos y comprender los aspectos intangibles e interacciones entre los distintos grupos de interés (Mayan, 2001), así como fuentes secundarias, para la inclusión de data relevante al marco teórico, contextual y metodología. En los Anexos J,K,L,M,N se encuentran los modelos de entrevistas utilizadas.

1.2 Etapas de la investigación: teorías y herramientas aplicadas por fases

Las teorías de gestión de grupos de interés elegidas para la elaboración del proyecto profesional, en sus diferentes etapas, son el Análisis Social CLIP, propuesto por Chevalier y Buckles (2009), y el Manual para el compromiso con los *stakeholders*, de Krick et al. (2006).

En la Tabla 7 se muestra el motivo de la elección y las partes del proyecto profesional en que son utilizadas. De manera complementaria, se utiliza el manual PM4R, de Siles y Mondelo (2015) y la Matriz de Prominencia, de Mitchell et al. (1997), así como otros autores de quienes se extraen conceptos teóricos y lecciones aprendidas (ver Anexo G).

Tabla 7: Teorías de gestión de grupos de interés elegidas para el Proyecto

TEORÍA	PARTE DEL PROYECTO*			JUSTIFICACIÓN
	I	AyC	PM	
Análisis Social CLIP		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Se asemeja a la Matriz de Prominencia, una de las más representativas en la gestión de <i>stakeholders</i>. <ul style="list-style-type: none"> • Se diferencia de la Matriz de Prominencia al cambiar el criterio de <i>urgencia</i> por <i>interés</i>. Se adecúa al Proyecto, ya que, para efectos de la propuesta, se considera un horizonte de 5 años -según literatura, tiempo que indica sostenibilidad de un proyecto- siendo la urgencia actual de los grupos de interés no del todo relevante. • Incluye un cuarto criterio: <i>Relaciones de Colaboración o Conflicto</i>, fundamental para analizar las relaciones de los grupos de interés –específicamente, en la zona de incidencia- a fin de que el proyecto social perdure en el tiempo.
Manual para el compromiso con los <i>stakeholders</i>	X			<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con una gran cantidad de dimensiones y criterios para la identificación de grupos de interés. <ul style="list-style-type: none"> • Brinda dimensiones de identificación de grupos de interés abiertas, con posibilidad de ser adaptadas o complementadas por criterios de otros autores. • Es utilizada como referencia en distintos manuales que involucran la gestión de grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

Notas: (*) I: Identificación; AyC: Análisis y Clasificación; PM: Propuesta de Mejora.

1.3 Etapa de investigación y su metodología

La etapa de investigación está compuesta por dos partes: Identificación de grupos de interés, y Análisis y Clasificación de estos. La primera consiste en realizar un mapeo de los actores involucrados actualmente con el proyecto y/o la problemática, así como los actores que podrían afectar o verse afectados por el accionar de “Mamás del Río”, a mediano plazo. En la segunda parte, Análisis y Clasificación de los grupos de interés, se aplican herramientas teóricas con criterios específicos -poder, interés y legitimidad-, para obtener como resultado los grupos de interés clave -teóricamente conocidos como *Dominantes*- quienes se deben priorizar para establecer las estrategias que conforman la propuesta de mejora, a fin de aprovechar oportunidades y neutralizar riesgos.

1.3.1. Metodología para la Identificación de grupos de interés

Teniendo como base el Manual para el compromiso con los *stakeholders* y con el apoyo de la revisión literaria mencionada líneas más arriba, se establecen 8 pasos concretos que permiten una adecuada identificación de grupos de interés, los cuales se mencionan a continuación:

1. Mapear a los grupos de interés: se elabora un listado general, abarcando la mayor parte de grupos de interés, a partir de lluvia de ideas y reuniones con la unidad ejecutora del proyecto “Mamás del Río”, en función a las dimensiones del “Manual para el compromiso con los *stakeholders*” (Ver Anexo B).
2. Filtrar a los grupos de interés: se evalúa, a partir de reuniones con expertos, revisión de documentos y reuniones con el equipo del proyecto “Mamás del Río” y se obtiene el listado final de grupos de interés a considerar en el análisis.
3. Establecer categorías: se establecen 5 categorías de grupos de interés con apoyo del equipo del proyecto. Estas son: Equipo del proyecto, Socios y financiamiento, Comunidad, Organismos públicos a nivel nacional y Competidores.
4. Agrupar a los grupos de interés por categorías: se asignan los grupos de interés para cada categoría creada en el paso previo.
5. Elaborar Cuadro de información de contacto de los grupos de interés: previo al recojo de información, se recopilan los principales datos de contacto de los entrevistados (ver Anexo Ñ).
6. Elaborar Cuadro de relación de grupos de interés y dimensiones de sostenibilidad: se evidencia la relación de cada grupo de interés con las variables que componen las dimensiones de sostenibilidad. Esta información es recolectada mediante el siguiente proceso:
 - Las investigadoras elaboran el cuadro “Preguntas filtro para identificar dimensión de sostenibilidad por grupo de interés” (Anexo O), el cual contiene las 4 dimensiones de sostenibilidad, su definición y preguntas generales para ver si el actor –persona que responderá la pregunta- está involucrado en cada dimensión.
 - Las investigadoras, junto al equipo del proyecto, realizan el filtro de las preguntas que se harán a cada grupo de interés, a fin de hacer eficiente la herramienta de recolección de datos.
 - Durante las entrevistas se realiza la pregunta/s filtrada previamente, para identificar la medida en que cada entrevistado se reconoce como influyente en las variables de sostenibilidad.
 - Se completa el Cuadro de relación de grupos de interés y las dimensiones de sostenibilidad, presentado más adelante (Tabla 11).

7. Sintetizar información general de los grupos de interés: se revela información respecto al mandato o misión, así como los problemas comunes que surgen en torno al tema de relevancia, en función a cada categoría de grupos de interés. En el Anexo P, se muestra un cuadro por tema de relevancia, cuyas respuestas se obtienen durante las entrevistas –paso 7- y en la Tabla 12 se evidencian las respuestas obtenidas, comentadas más adelante.
8. Elaborar Cuadro de información de los grupos de interés respecto al proyecto: se identifica cuán informados e involucrados se encuentran los grupos de interés respecto a la problemática y el proyecto “Mamás del Río”, y en la Tabla 13 se sintetizan en el cuadro en mención.

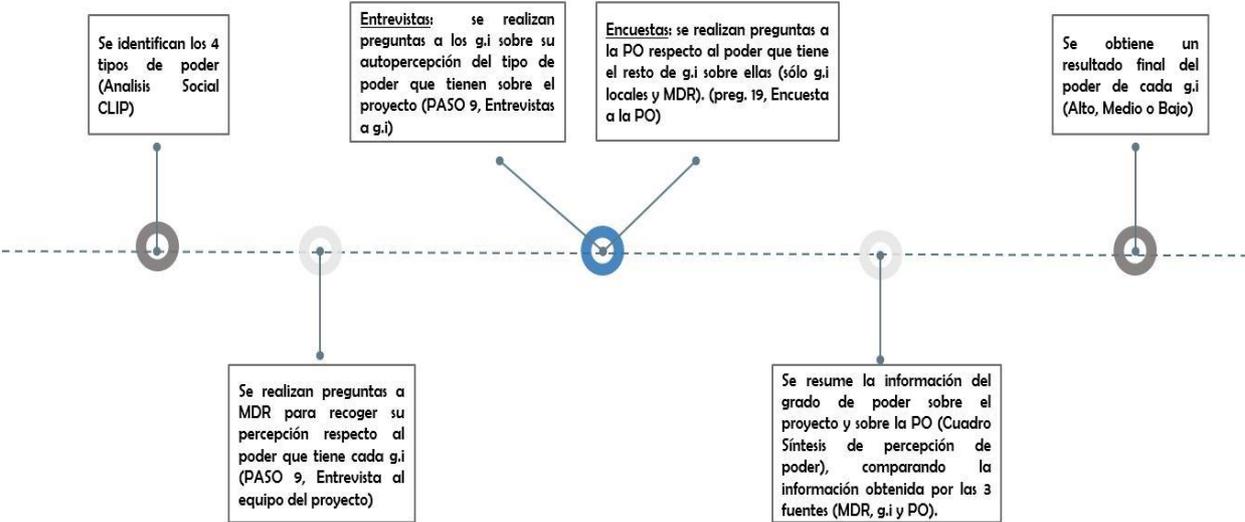
1.3.2 Metodología para el Análisis y Clasificación de grupos de interés

En función a lo establecido por Chevalier y Buckles (2009), en el Análisis Social CLIP, incluyendo recomendaciones de Siles y Mondelo (2015) -incorporadas en el PM4R-, Mitchell et al. (1997), así como otros autores, se establecen 7 pasos, con la finalidad de recoger información que permita analizar y clasificar a los grupos de interés, en función a los criterios otorgados por la literatura –poder, interés y legitimidad- para, finalmente, proponer estrategias, contenidas en el siguiente apartado.

A continuación, los 7 pasos mencionados:

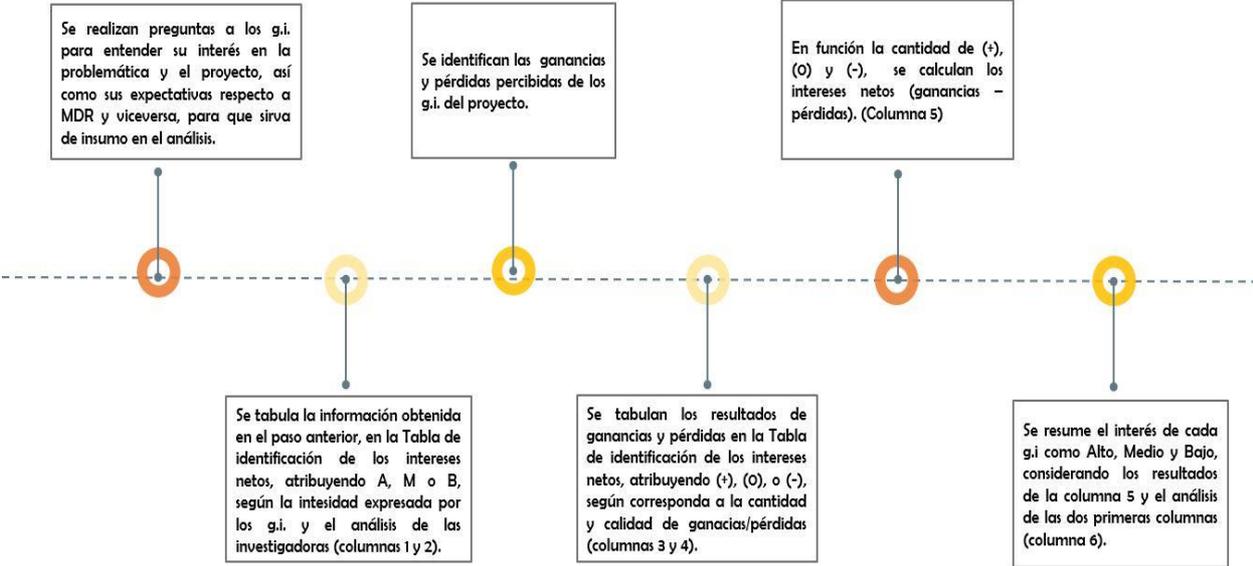
9. Identificar el grado de poder de los grupos de interés sobre el proyecto: se realiza el siguiente proceso para identificar el grado de poder con el que cuentan los grupos de interés (ver Figura 13):

Figura 13: Flujo utilizado para identificar el grado de poder de los grupos de interés



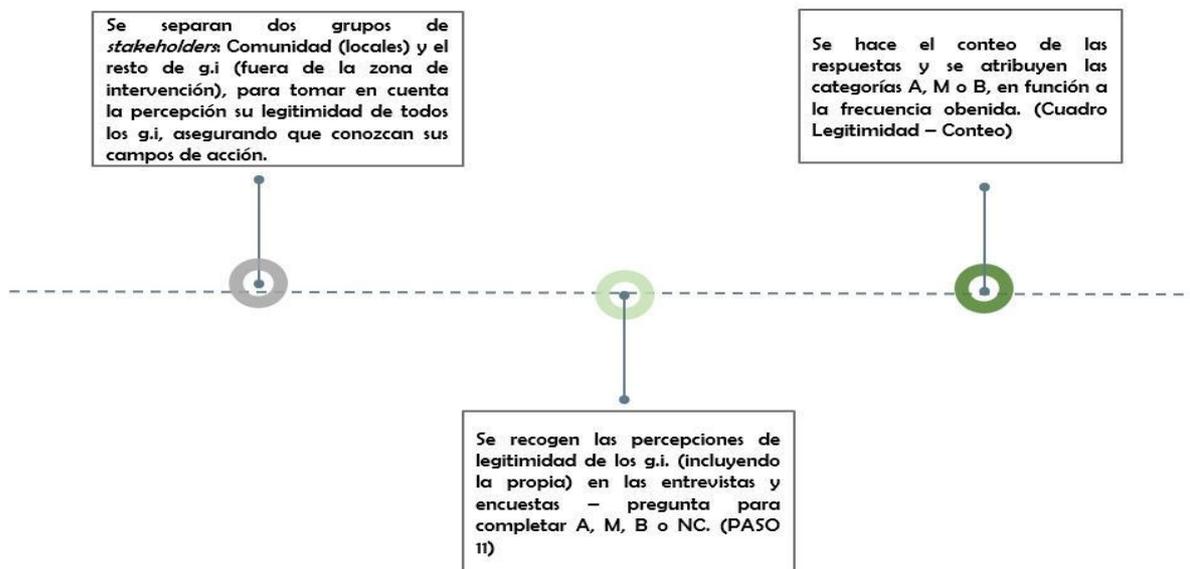
10. Identificar los intereses netos de los grupos de interés en el proyecto: se realiza el siguiente proceso para identificar los intereses netos de los grupos de interés (ver Figura 14):

Figura 14: Flujo utilizado para identificar los intereses netos de los grupos de interés



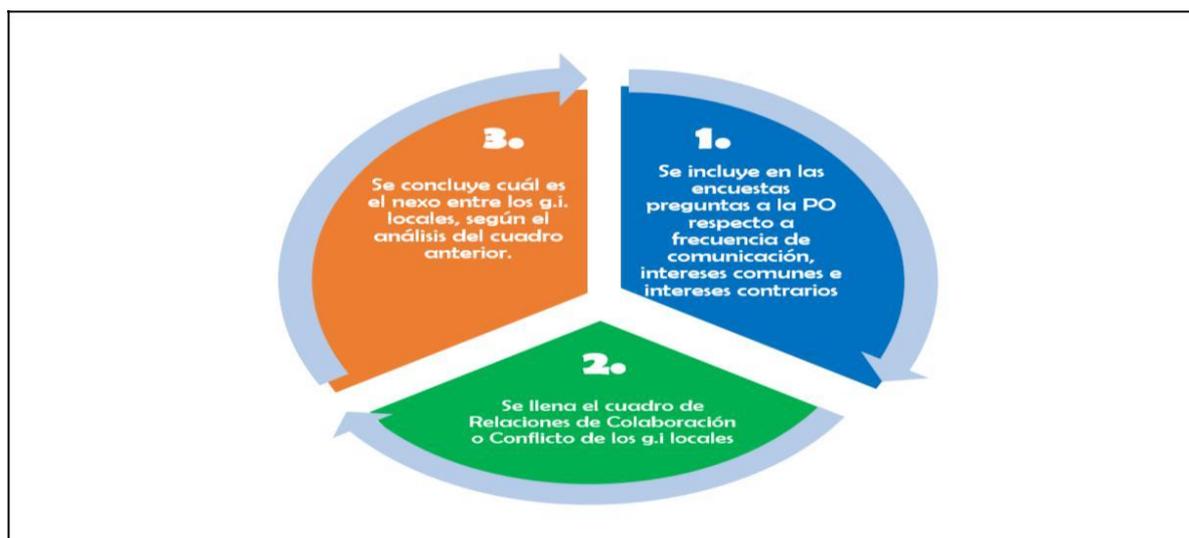
11. Identificar el nivel de Legitimidad de los grupos de interés del proyecto: se realiza el siguiente proceso para identificar el nivel de Legitimidad con el que cuentan los grupos de interés (ver Figura 15):

Figura 15: Flujo utilizado para identificar el nivel de legitimidad de los grupos de interés



12. Elaborar Gráfico de Análisis de grupos de interés: se elabora el diagrama de Venn (Análisis Social CLIP), el cual contiene círculos que permiten ubicar a los grupos de interés en función los criterios cuyo poder, interés y legitimidad se encuentra en un nivel Alto o Medio. Además, permite ubicarlos en función a las denominaciones brindadas por la misma teoría, a fin de facilitar la propuesta de estrategias, las cuales se encuentran en el último capítulo.
13. Sintetizar grado de criterios de los grupos de interés en cuadro de Síntesis de clasificación: se otorgan las denominaciones propuestas por la herramienta teórica y se identifican los grupos de interés clave o Dominantes, ubicados en el centro del diagrama de Venn (paso previo), a fin de evidenciar la clasificación final obtenida
14. Recolectar información respecto a las relaciones de los grupos de interés locales: se identifica la frecuencia de comunicación, así como el tipo de nexo, únicamente para los grupos de interés locales, ya que se considera son quienes tienen que tener comunicación constante para contribuir a la sostenibilidad de la intervención. De manera específica, se sigue el siguiente proceso (ver Figura 16):

Figura 16: Flujo utilizado para conocer las relaciones de los grupos de interés locales



15. Graficar nexos de colaboración y conflicto: se grafica la frecuencia de comunicación entre los grupos de interés locales –obtenida en el paso anterior-, tomando en cuenta el tipo de relación –si hay algún conflicto de intereses, si la relación es frecuente actualmente o si hay posibilidad de establecer relación futura.

1.4 Etapa de propuesta de mejora y su metodología

Las estrategias que componen la Propuesta de Mejora se basan en diversas fuentes bibliográficas; en el ámbito general, son el Análisis Social CLIP, el PM4R y otros manuales que incorporan la gestión de grupos de interés quienes brindan respuestas estratégicas de gestión y relacionamiento. Sin embargo, en función a los resultados obtenidos, se considera la influencia de cada grupo de interés clave sobre las dimensiones de sostenibilidad del proyecto para orientar las estrategias y generar una contribución en la perdurabilidad del caso de estudio. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificar estrategias generales: se identifican las estrategias generales que el proyecto debe seguir para gestionar a sus grupos de interés y se hace una breve introducción de cada una de ellas.
2. Elaborar un cuadro resumen por cada grupo de interés clave: se identifican los grupos de interés clave, así como las estrategias generales a las que aplica, especificando la estrategia más concreta para cada caso.
3. Desglosar estrategias: en función al cuadro anterior y tomando en cuenta las recomendaciones de la literatura de grupos de interés, fuentes secundarias relacionadas con la dimensión de sostenibilidad en la que se ve involucrado cada actor, las expectativas y recursos de la unidad ejecutora del proyecto, y a algunas apreciaciones

de expertos en proyectos sociales, se desglosan las estrategias específicas por grupo de interés.

2. Trabajo de Campo

El trabajo de campo para la recolección de información, consistió en la realización de entrevistas a 17 grupos de interés -para el Equipo del proyecto se entrevistó a 5 personas, a fin de rescatar información de los grupos de interés internos y proponer, más adelante, estrategias en dicho ámbito- y encuestas a la población objetivo (desde el Anexo Q al AH) se encuentra el resumen de las entrevistas realizadas).

Adicionalmente, se visitaron expertos en sostenibilidad de proyectos sociales -entablando 1 entrevista formal y recogiendo opiniones de diversos expertos en reuniones informales- y se concretaron 2 reuniones con profesores de metodología para obtener *feedback* en la formulación de la encuesta y entrevistas. Asimismo, se realizaron 2 entrevistas a actores adicionales al listado de grupos de interés - entre los cuales, un conocido medio de comunicación de nivel nacional, a fin de conocer los procesos de difusión y oportunidades de visibilidad del proyecto- y conversaciones con otros actores relacionados al proyecto, a detallar más adelante. Por último, se accedió a las sesiones de trabajo semanales del equipo del proyecto -durante 7 meses-, las cuales permitieron conocer sus avances y forma de trabajo, así como utilizar la herramienta etnográfica para fines de la investigación.

Las entrevistas a profundidad se realizaron, en su mayoría, en Lima, de manera presencial y solicitando la autorización respectiva mediante el uso de consentimientos informados –ubicados al final del documento-. Sin embargo, la entrevista correspondiente a Grand Challenges Canada y el MINSA se realizaron vía correo electrónico y telefónico, respectivamente. Las fechas correspondientes al trabajo de campo cualitativo datan de fines del mes de agosto del 2017 hasta inicios del mes de julio del 2018 – ver detalle del cronograma de trabajo en el Anexo AI, mientras la herramienta cuantitativa de recolección de información -a detalle en el Anexo AJ- se utilizó únicamente en la zona de intervención, del 15 al 22 de mayo del presente año.

Cabe destacar que se realizó una encuesta piloto previa al viaje, los días 11, 21 y 22 de abril, para asegurar la comprensión de la herramienta. Dada la complejidad de encontrar una muestra exacta a la población objetivo en Lima, se optó por encuestar a 5 mujeres en edad fértil -cuyas edades oscilan entre 19 y 36 años- con características similares a las de la población objetivo -nivel socioeconómico D, nivel educativo de primaria completa y/o secundaria incompleta- siendo 3 de ellas madres -promedio de

2 hijos por encuestada- asegurando que todas vivan o sean oriundas -además de haber vivido un largo tiempo- en zonas rurales -2 de la amazonía y 3 de la sierra.

La encuesta piloto duró, en promedio, 32 minutos y las principales lecciones aprendidas fueron la escasa comprensión y pausada lectura de las preguntas, por lo que se decidió leerlas de manera conjunta en la encuesta oficial, así como simplificarlas y tornarlas más coloquiales. En adición, se encontró una tendencia a contestar con la expresión “bueno” (4) o “malo” (2), a pesar de hacer referencia a “muy bueno” (5) o “muy malo” (1), por lo que se procedió a repreguntar de manera constante antes de marcar las respuestas. Finalmente, en las preguntas de opción múltiple se observó la tendencia por marcar las 4 primeras opciones -redactadas de más generales a más específicas- sin permitir acceder a información aterrizada y real; ante este suceso, se acortó la lista de opciones y se alteró su orden.

CAPITULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

1. Bitácora de campo

La visita a la zona de intervención, mencionada en el capítulo anterior, se realizó en compañía de 7 miembros del equipo del proyecto “Mamás del Río” -incluida la directora- y dio inicio en la ciudad de Iquitos, donde se realizó la entrevista a la coordinadora de Pueblos Indígenas de la DIRESA Loreto; adicionalmente, se participó en reuniones con otras autoridades de la DIRESA Loreto y con los líderes de la Asociación de Desarrollo y Conservación de Samiria [AIDECOS], una de las Asociaciones de Comunidades Nativas Kukama Kukamiria.

Al siguiente día, se inició el recorrido por las comunidades de Parinari -zonas de intervención específicas del proyecto- viajando aproximadamente 3 horas por el río Marañón; la primera comunidad de destino fue Santa Rita de Castilla, la cual cuenta con acceso a mejores servicios e infraestructura, respecto al resto de comunidades del distrito. En dicha comunidad, no se realizaron encuestas debido al poco tiempo de permanencia –se debía seguir el mismo cronograma que el equipo del proyecto-. Posteriormente, se partió hacia la comunidad Leoncio Prado -lugar donde se permaneció por 4 días en un Tambo- realizando allí la mayor cantidad de encuestas; cabe mencionar que en tales fechas se llevó a cabo un campeonato interescolar, donde participaron colegios de algunas comunidades del distrito de Parinari, lo cual permitió abordar a madres de familia y estudiantes, de diversas comunidades, que participaban en dicho evento (ver el dossier fotográfico en el Anexo AK).

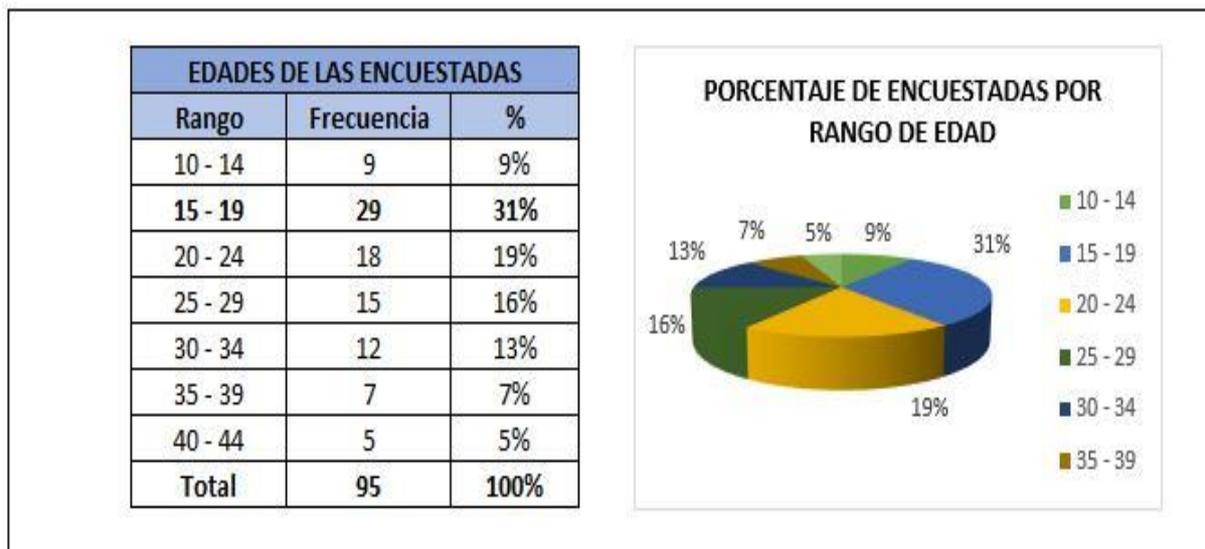
En total, se encuestaron a 95 mujeres en edad fértil, en la comunidad de Leoncio Prado -representan casi el total de mujeres asistentes al evento deportivo y hogares de la comunidad-, así como en otras comunidades visitadas, dado que el itinerario del equipo del proyecto incluía visitas a dichas zonas. A continuación, se presenta la Tabla 8, con el detalle de las comunidades a las que pertenecen las 95 encuestadas, así como la Figura 17, donde se muestra la edad de la población encuestada, resaltando que el 75% corresponde a población joven -menores a 29 años.

Tabla 8: Comunidades de las encuestadas

COMUNIDADES DE ENCUESTADAS			MUJERES EN EDAD FÉRTIL POR COMUNIDAD (al 2015)	
Comunidades	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Leoncio Prado	28	29%	103	27%
San José de Samiria	25	26%	95	26%
San Martín de Tipishca	25	26%	110	23%
Bolívar	12	13%	21	57%
Santa Rita de Castilla	4	4%	-	-
Nueva Arica	1	1%	50	2%
Total	95	100%	329	27%

Cabe destacar que la mayoría de encuestadas cuenta con 3-5 hijos, donde del total 12 se encuentran gestando, actualmente, presentándose en la Figura 18 la diferenciación por rangos de edad.

Figura 17: Edad de la población encuestada



Asimismo, se mantuvo contacto -de manera informal- con los Apus de algunas comunidades de Parinari, especialmente con el de la comunidad Leoncio Prado, logrando acceder, incluso, a una de las reuniones de líderes de la comunidad, la reunión de Presupuesto Participativo -liderado por el gobierno local de turno- entre otros eventos. Con respecto al Presupuesto Participativo, cabe mencionar que se realizó en Santa Rita de Castilla y fue el escenario de la entrevista a la gerente de Servicios Públicos y Programas Sociales de la Municipalidad de Parinari, quien brindó su declaración, de manera formal.

Figura 18: Número de hijos de las encuestadas y cantidad de gestantes

CANTIDAD DE HIJOS DE LAS ENCUESTADAS			CANTIDAD DE GESTANTES ENCUESTADAS		
Rango	Frecuencia	%	Edad	#	%
0-2	33	35%	10 - 14	0	0%
3-5	46	48%	15 - 19	1	8%
6-9	16	17%	20 - 24	2	17%
Total	95	100%	25 - 29	5	42%
MUJERES EN CONDICIÓN DE GESTANTE			30 - 34	2	17%
	#	%	35 - 39	2	17%
Sí	12	13%	40 - 44	0	0%
No	83	87%	Total	12	100%
Total	95	100%			

De retorno a la ciudad de Iquitos, fue posible entrevistar a un representante de la ONG Hope - entidad con la cual el proyecto “Mamás del Río” coordinó actividades durante su fase piloto- a fin de conocer su perspectiva acerca del fin de las actividades conjuntas, así como su interés y aporte a la problemática abordada por el proyecto. Finalmente, se visitaron las instalaciones de La Voz de Loreto - medio de comunicación que difunde las noticias de la ciudad-, realizando un breve contacto con el representante de Prensa, sin llegar a concretar una entrevista formal.

Cabe destacar que la partera y agente comunitario fueron entrevistados en la ciudad de Lima, aprovechando una visita realizada para participar en capacitaciones por parte de “Mamás del Río”; no obstante, se mantuvo comunicación, de manera informal, con otras parteras y agentes comunitarios, en las zonas de intervención.

2. Resultados de la investigación

En el presente apartado se muestran los principales hallazgos de la investigación, los cuales incluyen la recolección de información –entrevistas y encuestas- así como el análisis de la data recabada. Cabe resaltar que la información recogida con herramientas cuantitativas es desagregada, a fin de presentar todo su proceso, concluyendo con su inclusión en el cuadro de resultados finales.

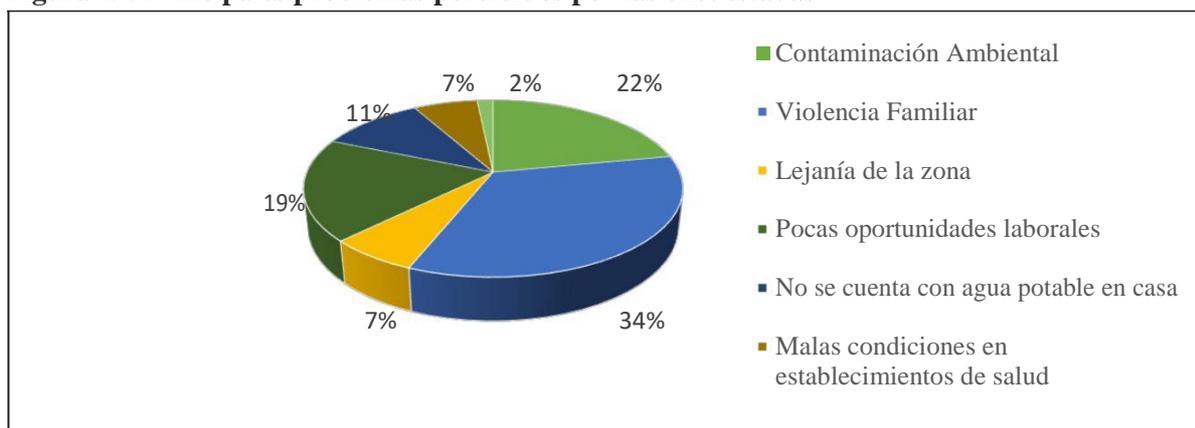
2.1 Encuestas a la población objetivo: análisis de resultados

La población objetivo encuestada, como se menciona líneas más arriba, corresponde a mujeres en edad fértil de 4 comunidades –en cantidad representativa, incluyendo 5 encuestadas de las comunidades de Santa Rita de Castilla y Nueva Arica- del distrito de Parinari, en Loreto. A continuación, se presenta el análisis de las respuestas obtenidas por la población objetivo, en los distintos ámbitos en que las preguntas fueron dirigidas.

2.1.1. Nivel de conocimiento y percepción de la problemática

La mayor parte de la población objetivo considera que el problema más frecuente en su comunidad es la violencia familiar (43%), con argumentos como “los maridos llegan borrachos y nos insultan, nos hacen lío, y nos botan de la casa; no saben vivir bonito con nosotros” (comunicación personal, 2018); a este dato, se le suma el 74% de encuestadas que respondieron que el jefe del hogar es su esposo, marido o conviviente. En la Figura 19, se presenta la totalidad de problemas percibidos por las encuestadas, en sus comunidades.

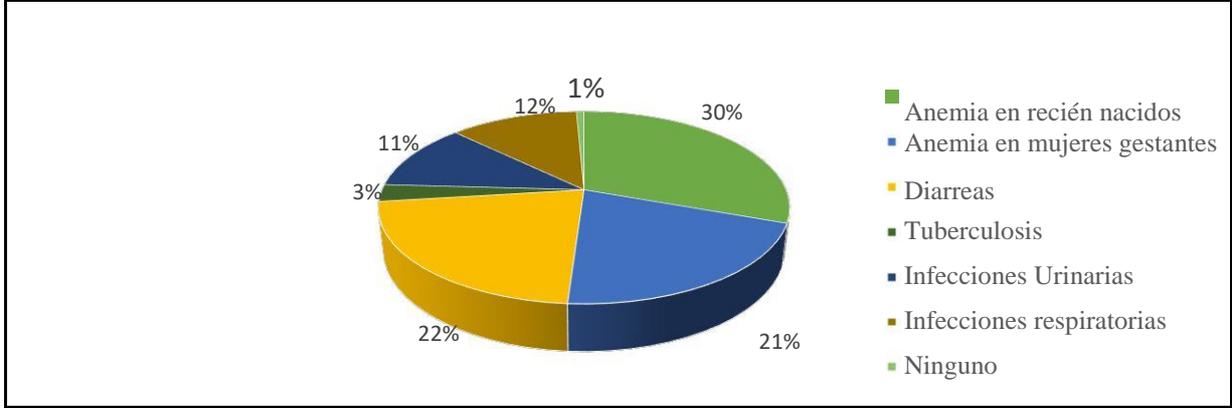
Figura 19: Principales problemas percibidos por las encuestadas



Asimismo, los problemas de salud más frecuentes en gestantes y recién nacidos, según las encuestadas, son la anemia y las diarreas -a detalle en la Figura 20-. Esta información, se contrasta con la obtenida en la entrevista al puesto de salud de Leoncio Prado, donde el enfermero informa que, si

bien la anemia es muy frecuente, son las infecciones urinarias el problema de salud por el que pasa la mayoría de gestantes de la zona.

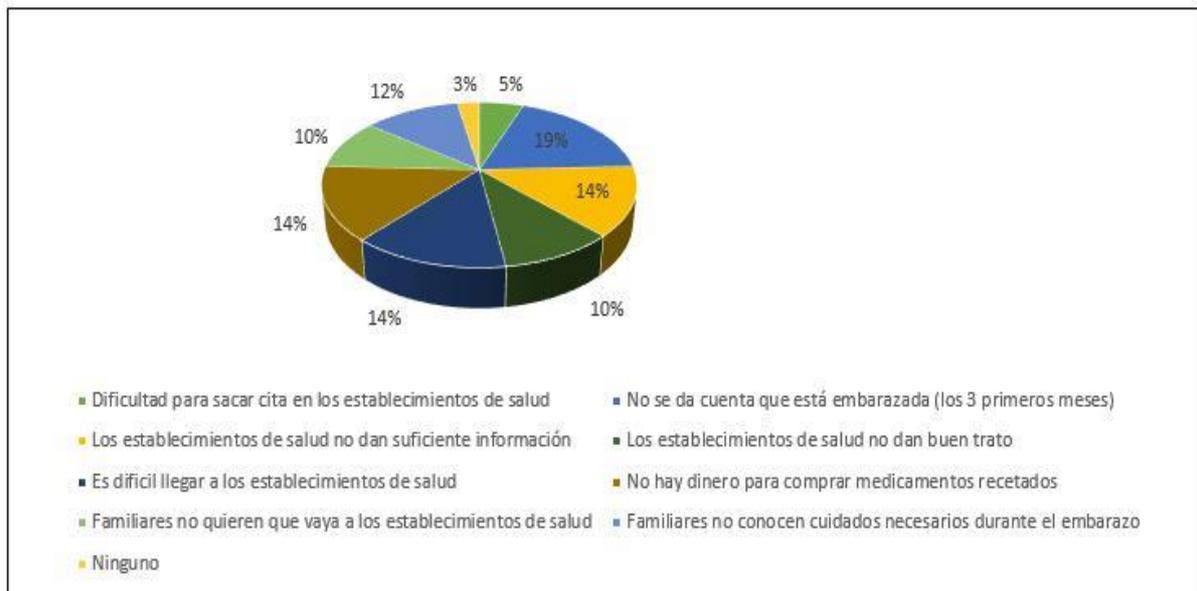
Figura 20: Principales problemas de salud en gestantes y recién nacidos percibidos por la comunidad



Por su parte, al contestar cuáles son las principales dificultades que se presentan en el periodo de gestación, las respuestas más recurrentes fueron el tardío conocimiento de la condición de gestantes (19%), argumentando que “las pruebas fallan” (comunicación personal, 2018), así como la insuficiente información brindada en los establecimientos de salud -la mayoría coincidió en que, en los últimos años, había mejorado notablemente- y la dificultad de acceder a los establecimientos de salud (14%); esta última respuesta, se relaciona estrechamente al elevado precio del combustible –mediante comunicación personal “si no hay gasolina, no te vas” (2018)- y a la carencia de establecimientos de salud en todas las comunidades, viéndose obligada la gestante a incurrir en una importante inversión económica para arribar al puesto de salud más cercano-además del tiempo que toma movilizarse entre comunidades por medio fluvial.

A pesar de que únicamente el 10% contestó que los familiares no quieren que las gestantes vayan a los establecimientos de salud, las encuestadas brindaron argumentos sólidos, tales como “ muchos no quieren que vaya porque a veces muere el bebe” (comunicación personal, 2018), “ellos [los esposos] no nos quieren mandar a la posta, por eso no vamos” (comunicación personal, 2018), “[los esposos] no quieren que usemos medicamentos, para cuidarnos ellos no quieren” (comunicación personal,2018). Cabe mencionar que, como se evidencia en la Figura 21, no hay brechas del todo significativas entre las respuestas.

Figura 21: Principales problemas de las gestantes percibidos por la comunidad



Respecto al conocimiento de las encuestadas sobre el proyecto “Mamás del Río”, se obtienen datos singulares; si bien el 61% manifestó conocer las operaciones del proyecto -ya sea por haber participado en él (38%) o por conocer personas que han participado (62%)- sólo el 34% declaró conocer una institución que busque resolver problemas de salud en la zona. Esto denota la poca relación que encuentra la población objetivo entre “Mamás del Río” y el sector en el que incide -salud. De las 95 encuestadas, entre las que manifestaron conocer o no las operaciones del proyecto -a las que no conocían, se les explicó brevemente en qué consisten- el 100% evidenció su voluntad de participar en el proyecto, de encontrarse gestando.

2.1.2. Grado de influencia de la población objetivo

Para conocer el grado de influencia de la población objetivo sobre el proyecto, se realizaron preguntas acerca del grado de poder, interés y legitimidad, cuyas respuestas se presentan a continuación.

Grado de poder

Las preguntas para conocer el grado de poder se relacionan directamente con la capacidad de influencia que tienen otros actores sobre las encuestadas al momento de tomar decisiones; específicamente, el objetivo es evidenciar el poder sobre las encuestadas para participar o no en el proyecto, si es que se encontraran gestando al momento de la intervención, así como rescatar los grupos de interés que influyen en la salud de estas -ya sea por tomar la decisión por ellas, o por tener influencia directa o indirecta en sus decisiones. Es importante rescatar que no se han realizado preguntas para conocer el grado de poder que estas tienen sobre el proyecto, ya que, al ser la población objetivo se considera cuentan con alta capacidad de influir en las operaciones del proyecto -conclusión a la que se

llegó de manera conjunta con el equipo del proyecto- pudiendo incluso obstaculizar o paralizar la intervención.

Se iniciaron las preguntas buscando conocer las limitaciones que encuentran las encuestadas para no participar en el proyecto, donde el 41% manifestó que no existe actor o circunstancia que limite su participación; asimismo, el 30 % rescató que un impedimento sería que las autoridades políticas de la comunidad no respalden las operaciones del proyecto -de este 30%, el 80% precisó referirse a los Apus y líderes de la comunidad organizada, cuando hacían referencia a autoridades políticas.

Respecto al poder que tienen otros actores sobre la población objetivo, sustentaron que los establecimientos de salud (3.4), los agentes comunitarios (3.2) y los esposos (3.2) son los más tomados en cuenta por las encuestadas al momento de tomar una decisión -de 1 a 2.4 se considera poder bajo; de 2.5 a 3.4, medio; y, de 3.5 a 4, alto-. Por su parte, los grupos de interés con menos poder sobre las encuestadas son la Prensa Loreto (1.9) -excluida del listado de grupos de interés al no tener alcance en las comunidades donde radica la población objetivo y dificultad para concretar una entrevista formal- y la DIRESA (2.0) , tal como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9: Grado de poder por grupos de interés

PODER	1		2		3		4		ΣQ	Prom	No conoce/ no opina		Σtotal
	Q	Q*1	Q	Q*2	Q	Q*3	Q	Q*4			Q	%	
Esposos/Conviviente (Familiares directos)	7	7	16	32	42	126	28	112	93	3.0	2	2%	95
Agentes Comunitarios	3	3	6	12	47	141	32	128	88	3.2	7	7%	95
Establecimientos de salud	2	2	2	4	41	123	42	168	87	3.4	8	8%	95
Municipalidad de Parinari	23	23	27	54	25	75	2	8	77	2.1	18	19%	95
Parteras	9	9	13	26	49	147	17	68	88	2.8	7	7%	95
DIRESA Loreto	13	13	22	44	12	36	1	4	48	2.0	47	49%	95
Prensa Loreto	7	7	8	16	2	6	2	8	19	1.9	76	80%	95
Equipo del proyecto	14	14	9	18	28	84	7	28	58	2.5	37	39%	95

A continuación se presenta una leyenda, con el razonamiento seguido en la elaboración de la tabla anterior:

Figura 22: Leyenda del cálculo de poder por grupos de interés

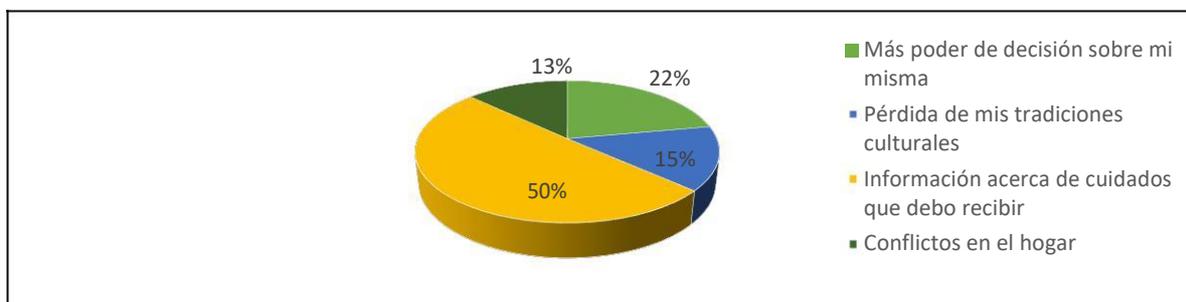
LEYENDA	
•	(Q): cantidad de veces que el número ha sido asignado a cada g.i
•	(n): número marcado en función al grado de poder asignado a cada g.i por las encuestadas, donde 1 es el mínimo y 4 es el máximo.
•	(Q*n): Q * valor del número asignado para cada g.i
•	Suma: total de veces que ha sido marcado cualquiera de los números
•	Promedio: Suma de (Q*n)/total
•	Suma total: Total de veces que se ha marcado alguna opción. Suma + No sabe/no opina

Grado de interés

Para conocer el grado de interés de la población objetivo sobre el proyecto, se realizaron preguntas que trajeran a relucir la percepción de ganancias y pérdidas ocasionadas por la realización del proyecto, tanto para la comunidad, como para cada una de las encuestadas en particular. Como se evidencia en la Figura 23, se perciben ganancias al considerar que contarán con más información acerca de los cuidados que deben recibir las gestantes de la comunidad (50%) y más poder de decisión sobre ellas mismas (22%), sintiéndose más empoderadas al participar en el proyecto y tener un respaldo importante; en palabras de una de las participantes del proyecto piloto: “ahora yo puedo ir a mis controles y mi familia me apoya; ellos entienden que es importante que yo me cuide, eso le hace bien al bebé” (comunicación personal, 2018).

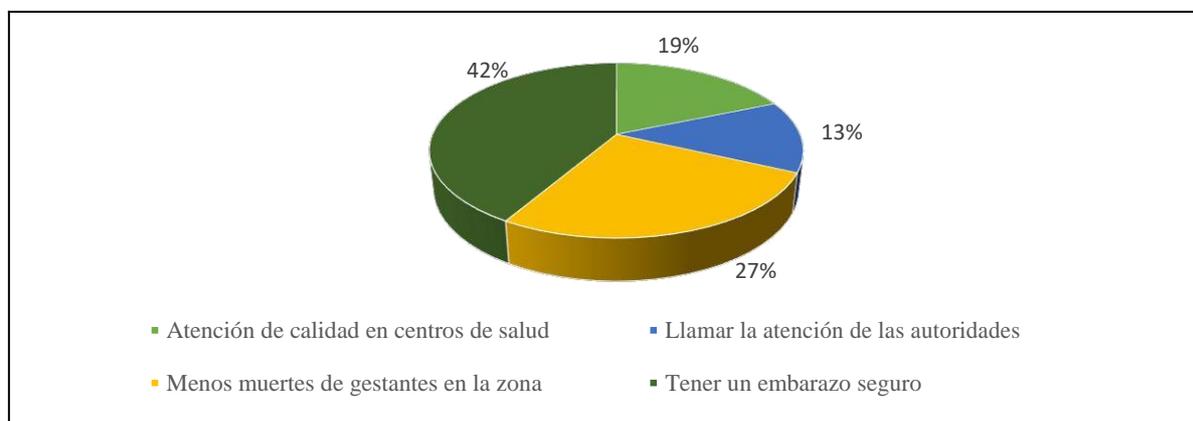
En lo que respecta a las pérdidas percibidas, el 15% considera que la intervención de proyecto podría ocasionar la pérdida de sus tradiciones culturales, al no estar acostumbradas a atenderse en establecimientos de salud, o incluso con parteras, sino en casa por sus familiares directos -sobre todo, por sus madres o abuelas- y un 13% considera que podría ocasionarles conflictos en el hogar - respuesta vinculada, en su mayoría, a la alta tasa de violencia familiar- argumentando que “a veces el hombre no comprende y pasan problemas” (comunicación personal, 2018).

Figura 23: Posibles situaciones a causa del proyecto “Mamás del Río”



En adición, las encuestadas manifestaron que el proyecto “Mamás del Río” les permitía tener un embarazo seguro (42%) y disminuir la cantidad de muertes de gestantes (27%), con comentarios específicos, como “mi prima se ha muerto porque no ha podido tener su parto” (comunicación personal, 2018), “antes morían bastantes bebés aquí, ahora a veces también, pero ya no tanto” (comunicación personal, 2018), entre otros. Para mayor detalle, se presenta la Figura 24.

Figura 24: Posibles beneficios a causa del proyecto “Mamás del Río”

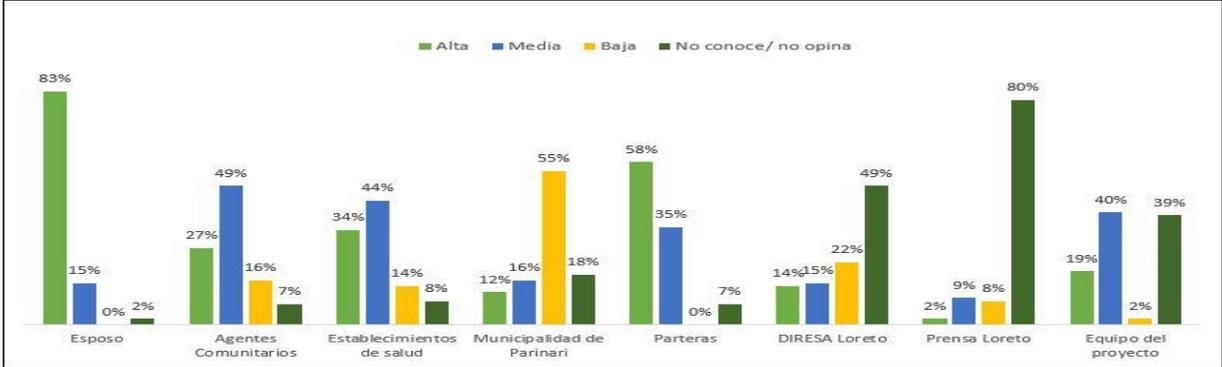


Grado de legitimidad

Para indagar acerca de la percepción de legitimidad que tienen las encuestadas acerca de los grupos de interés -a quiénes y en qué medida les atribuyen derechos y deberes, ya sea en el marco del cumplimiento de una ley o de costumbres locales- se entregó un listado de actores, donde se pueden

marcar 4 opciones: bajo, medio, alto, no conoce/ no opina -revisar Anexo AL- cuyos resultados se observan en la Figura 21. Allí se evidencia que los grupos de interés con legitimidad alta son el esposo o conviviente (83%) y las parteras (58%), mientras el grupo de interés con legitimidad más baja es la Municipalidad de Parinari (65%). Por su parte, Prensa Loreto y DIRESA son los grupos de interés menos

Figura 25: Percepción de legitimidad



conocidos o de los que no se tiene opinión, con 80% y 49%, respectivamente.

Cabe denotar las semejanzas entre el grado de poder y el grado de legitimidad atribuidos a los distintos grupos de interés, donde el esposo, el agente y el establecimiento de salud tienen grados medios-altos de poder y de legitimidad. Se evidencia, de igual manera, la voluntad de no opinar o el poco conocimiento de las encuestadas respecto a la Prensa y la DIRESA, en ambas preguntas. Finalmente, la Municipalidad de Parinari es quien cuenta con la menor cifra de legitimidad, así como de poder.

Relaciones de colaboración o conflicto

Adicionalmente a los criterios mencionados, se presenta el análisis de frecuencia de comunicación para identificar las relaciones de colaboración o conflicto entre los actores locales. Los resultados reflejan una alta frecuencia de comunicación de las encuestadas con los esposos (85%) y con los establecimientos de salud (59%), mientras la frecuencia de comunicación más baja se da con la Municipalidad de Parinari -41% de las encuestadas lo manifestaron así. En la Tabla 10, se presenta los resultados a detalle, así como los intereses comunes y contrarios, para rescatar los grados de colaboración o conflicto entre las encuestadas y el resto de grupos de interés locales; finalmente, se consultó acerca de la posibilidad de tener comunicación futura con los distintos grupos de interés, a fin de utilizar la información en la propuesta de mejora, presentada en el último capítulo.

Tabla 10: Frecuencia de comunicación y porcentaje de colaboración y conflicto

GRUPO DE INTERÉS	Frecuencia de comunicación						ΣQ	Colaboración		Conflicto		ΣQ	No conoce		Σ comunicación	Σ Colaboración y conflicto		
	Alta		Media		Baja			Q	%	Q	%		Q	%			Q	%
	Q	%	Q	%	Q	%												
Esposos/conviviente (familiares directos)	81	85%	14	15%	0	0%	95	94	99%	1	1%	95	0	0%	95	95		
Agentes Comunitarios	41	43%	29	31%	9	9%	79	79	83%	0	0%	79	16	17%	95	95		
Establecimientos de salud	56	59%	31	33%	4	4%	91	87	92%	4	4%	91	4	4%	95	95		
Municipalidad de Parinari	12	13%	27	28%	39	41%	78	29	31%	49	52%	78	17	18%	95	95		
Parteras	46	48%	32	34%	12	13%	90	90	95%	0	0%	90	5	5%	95	95		
DIRESA LORETO	8	8%	11	12%	34	36%	53	22	23%	31	33%	53	42	44%	95	95		
Prensa Loreto	0	0%	1	1%	18	19%	19	13	14%	6	6%	19	76	80%	95	95		
Equipo del proyecto	14	15%	38	40%	6	6%	58	56	59%	2	2%	58	37	39%	95	95		

2.2. Presentación de resultados por pasos

Como se menciona anteriormente, la identificación de grupos de interés -realizada de manera conjunta con el equipo del proyecto- consta de dos pasos, en los cuales se efectúa una lluvia de ideas -tomando en cuenta la teoría de Krick et al. (2006)-, cuyo filtro se realiza en base a criterios previamente establecidos -a detalle en el Anexo B- para seleccionar los grupos de interés a analizar, cuya agrupación por categorías se presenta en la figura 26.

Figura 26: Categorías de grupos de interés del proyecto "Mamás del Río"

Equipo del Proyecto	Socios y Financiamiento	Comunidad	Organismos Públicos (nivel nacional)	Competencia
Personal interno (planilla)	UPCH	Población objetivo (mujeres de las comunidades en edad fértil)	MNSA	Prisma
Becarios Kuskaya	Cientiativa - Concytec	Esposo/ familiar directo de la población objetivo	MIDIS	
	Grand Challenges Canada	Agentes comunitarios	MIMP	
		Parteras	MINCUL	
		Municipalidad de Parinari		
		DIRESA Loreto		
		Establecimientos de salud		

Posteriormente, se realiza el Cuadro de contacto de grupos de interés - Anexo Ñ- con el detalle de los entrevistados y la locación de las entrevistas, así como la Tabla 11 que muestra el listado de grupos de interés, así como las dimensiones y variables de sostenibilidad en las que se ven involucrados; esto con el fin de sustentar la relación de cada grupo de interés con la sostenibilidad de la intervención. En adición, se presenta la Tabla 12 que expone la misión de los grupos de interés institucionales y sus problemáticas en torno al tema de relevancia correspondiente.

Tabla 11: Cuadro de relación de grupos de interés y las dimensiones de sostenibilidad

G.I	DIMENSIÓN	VARIABLE	JUSTIFICACIÓN
Planilla - MDR	Institucional	Misión y visión	Encargados de elaborar la misión y visión del proyecto.
		Gobernanza	Realizan aportes que contribuyen a la toma de decisiones, realizada por la directora del proyecto.
		Capital relacional	Construcción de alianzas y convenios con actores de diversos sectores.
		Comunicación efectiva	Asegurar comunicación efectiva interna para que los miembros del equipo estén alineados con los objetivos que persigue el proyecto.
	Técnico- Operativa	Operaciones y logística	Se encargan de planificar las actividades y procesos del proyecto.
		Características de RRHH	El perfil profesional es tomado en cuenta. Se valoran los conocimientos y competencias necesarios para optimizar el desarrollo del proyecto.
		Sistemas de gestión	Participan en reuniones semanales con el fin de organizar las actividades y monitorear el avance de estas, así como la incorporación de lecciones aprendidas (gestión de riesgos).
	Financiera	Estrategia de recaudación de fondos	Plantean estrategias de recaudación de fondos y cumple un rol en estos
	Participación y característica de la población objetivo	Enfoque de género	Son responsables de la incorporación del enfoque de género en las actividades del proyecto
Enfoque intercultural		Son responsables de la elaboración de herramientas de gestión, con enfoque intercultural, transversal a las actividades del proyecto.	
Becarios - MDR	Institucional	Gobernanza	Realizan aportes que contribuyen a la toma de decisiones, realizada por la directora del proyecto.
		Capital relacional	Construcción de alianzas y convenios con actores de diversos sectores

G.I	DIMENSIÓN	VARIABLE	JUSTIFICACIÓN
	Técnico- Operativa	Comunicación estratégica	Asegurar comunicación efectiva interna para que los miembros del equipo estén alineados con los objetivos que persigue el proyecto
		Operaciones y logística	Se encargan de planificar las actividades y procesos del proyecto
		Características de RRHH	Existe un equipo multidisciplinario. Se valoran los conocimientos y competencias necesarios para optimizar el desarrollo del proyecto.
		Sistemas de gestión	Participan de las reuniones semanales que organiza la directora del proyecto. Periódicamente realizan exposiciones para dar a conocer su avance.
	Participación y característica de la población objetivo	Enfoque de género	Son responsables de la incorporación del enfoque de género en las actividades del proyecto.
		Enfoque intercultural	Son responsables de la elaboración de herramientas de gestión, con enfoque intercultural, transversal a las actividades del proyecto.
	UPCH	Institucional	Capital relacional
Comunicación estratégica			Difunde las actividades y propuesta de valor del proyecto por medios institucionales, demostrando su respaldo formal al proyecto.
Técnico- Operativa		Características de RRHH	Relación laboral con la UPCH, en tanto existe una relación contractual con los miembros del equipo del proyecto.
Financiera		Estructura de fuentes de financiamiento	Distribuye los fondos de acuerdo al presupuesto planificado por el proyecto y otorga instalaciones y personal al proyecto.
Cienciaactiva - Concytec	Institucional	Capital relacional	Es una de las alianzas más significativas que tiene el proyecto. Otorga financiamiento y difusión gracias a fondos ganados en concurso “Ideas Audaces”.
		Comunicación estratégica	Difunde las actividades y propuesta de valor del proyecto por medios institucionales, demostrando su respaldo formal al proyecto.

G.I	DIMENSIÓN	VARIABLE	JUSTIFICACIÓN
	Técnico - Operativa	Sistemas de gestión	Monitorea las actividades del proyecto mediante los informes presentados por el equipo.
	Financiera	Estrategias de recaudación de fondos	Donante formal que brinda montos de dinero específicos cada cierto tiempo (establecido por cronograma).
		Estructura de fuentes de financiamiento	Entidad a la que se rinde cuenta acerca de los fondos asignados.
GCC	Institucional	Capital relacional	Es una de las alianzas más significativas que tiene el proyecto. Otorga financiamiento y difusión gracias a fondos ganados en concurso "Ideas Audaces".
		Comunicación estratégica	Difunde las actividades y propuesta de valor del proyecto por medios institucionales, demostrando su respaldo formal al proyecto.
	Técnico - Operativa	Sistemas de gestión	Monitorea las actividades del proyecto mediante los informes presentados por el equipo.
	Financiera	Estructura de fuentes de financiamiento	Donante formal que brinda montos de dinero específicos cada cierto tiempo (establecido por cronograma)
		Estructura de fuentes de financiamiento	Entidad a la que se rinde cuenta acerca de los fondos asignados
Población objetivo	Técnico - Operativa	Operaciones y logística	Destinatario final de las actividades del proyecto. Debe ser gestionado a fin de evitar retrasos o contingencia durante la intervención.
	Participación y característica de la población objetivo	Enfoque de género	Son quienes exteriorizan sus necesidades para la integración del enfoque de género en las actividades del proyecto
		Involucramiento de la población objetivo en el proyecto	Son quienes exteriorizan sus necesidades para la formulación de las actividades del proyecto.

G.I	DIMENSIÓN	VARIABLE	JUSTIFICACIÓN
		Enfoque intercultural	Son quienes exteriorizan sus necesidades para la integración del enfoque intercultural en las actividades del proyecto.
Esposos	Participación y característica de la población objetivo	Involucramiento de la población objetivo en el proyecto	Influyen en las decisiones de la población objetivo, pudiendo definir su voluntad de participar o no en el proyecto.
		Enfoque intercultural	Importancia de incorporar sus creencias y costumbres en las actividades del proyecto, pudiendo intervenir en las decisiones de la PO.
Agentes comunitarios	Técnico-Operativa	Operaciones y Logística	Forman parte de las actividades que desarrolla el proyecto en la zona de intervención.
		Características de RRHH	Es necesario que tengan un determinado perfil para desempeñar su rol.
		Sistemas de gestión	Puede identificar posibles riesgos para el proyecto en la zona de intervención.
	Participación y característica de la población objetivo	Enfoque de género	Son elegidos teniendo en cuenta los requerimientos de la PO y deben incorporar el enfoque de género en sus formas de intervención.
		Enfoque intercultural	Importancia de incorporar sus creencias y costumbres en las actividades del proyecto.
Parteras	Técnico-Operativa	Operaciones y Logística	Forman parte de las actividades que desarrolla el proyecto en la zona de intervención.
		Características de RRHH	Es necesario que tengan un determinado perfil para desempeñar su rol.
	Participación y característica de la población objetivo	Enfoque de género	Son elegidos teniendo en cuenta los requerimientos de la PO y deben incorporar el enfoque de género en sus formas de intervención.
		Enfoque intercultural	Importancia de incorporar sus creencias y costumbres en las actividades del proyecto.

G.I	DIMENSIÓN	VARIABLE	JUSTIFICACIÓN
Municipalidad Parinari	Institucional	Capital relacional	Construcción de alianzas con el gobierno local que permitan acceder a financiamientos esporádicos.
DIRESA Loreto	Institucional	Capital relacional	Construcción de alianzas con la institución que permitan trabajo colaborativo.
Establecimiento de salud	Técnico-Operativa	Operaciones y Logística	Es el lugar donde la PO del proyecto se atiende, por lo que representa un importante actor dentro del proceso de la intervención.
		Características de RRHH	Es necesario que el personal que trabaja allí cumpla un perfil determinado de acuerdo al rol que le corresponde, así como con conocimientos de enfoque intercultural y de género.
MINSA	Institucional	Capital relacional	Construcción de alianzas con la institución para abordar objetivos similares y replicar (y/o escalar) la iniciativa.
MIDIS	Institucional	Capital relacional	Construcción de alianzas con la institución para abordar objetivos similares (en el marco de sus diferentes programas).
MIMP	Institucional	Capital relacional	Construcción de alianzas con la institución para abordar objetivos similares (en el marco de sus diferentes programas).
MINCUL	Institucional	Capital relacional	Construcción de alianzas con la institución para abordar problemática de la PO del proyecto, con similares características a la de la institución.
Prisma	Institucional	Capital relacional	Construcción de alianzas con la institución para intercambiar conocimientos, en tanto desarrolla proyectos que abordan problemáticas similares.

Tabla 12: Cuadro de información general de los grupos de interés

G.I	A QUÉ SE DEDICA (MANDATO/MISIÓN)	PROBLEMAS DEL GRUPOS DE INTERÉS RESPECTO AL TEMA DE RELEVANCIA*
Planilla - MDR	Equipo encargado de la planificación y desarrollo de las actividades del proyecto.	Descoordinaciones debido a la diversidad de perfiles profesionales y la escasa organización de las responsabilidades.
Becarios - MDR	Equipo encargado del desarrollo de las actividades del proyecto.	Percepción de cierta desorganización respecto a la asignación de responsabilidades.
UPCH	Promueve, identifica y gestiona la propiedad intelectual desarrollada en la universidad.	No se gestionan adecuadamente los proyectos (plazos de pago y presupuestos del ente financiador, falta de informes de cierre). La universidad debe cubrir costos significativos del proyecto (<i>Overhead</i>).
Cienciactiva - Concytec	Capta, gestiona y canaliza recursos, destinados al desarrollo de investigación científica y aplicación tecnológica del conocimiento, atendiendo necesidades sociales.	Proyectos postulantes a fondos: frágil gobernanza, poca institucionalidad de los equipos de trabajo y escasa evidencia científica. Proyectos en ejecución (acreedores de fondos): capacidad de gestión (genera incumplimiento del cronograma de informes, y dificultades con la rendición y obtención de fondos), la burocracia en las universidades ralentiza el cronograma del proyecto.
GCC	Financia proyectos con carácter innovador que integren tecnología e innovación social.	Los proyectos tienen dificultad respecto a su proceso de escalabilidad, como parte de su desarrollo.
Población objetivo	Mujeres en edad fértil de la zona.	Existe un alto índice de violencia familiar y contaminación ambiental en la zona. Durante la gestión, manifestaron desconocer dicha condición durante los 3 primeros meses, dificultad para movilizarse a los centros de salud y falta de dinero para adquirir medicamentos.
Esposos	Persona que está a cargo y vive con la PO	La movilización a los establecimientos de salud es costosa y difícil; a veces no pueden brindarles los cuidados necesarios.
Agentes comunitarios	Encargados de velar por las condiciones de salud de la comunidad	Aún hay personas que se rehúsan a ir a un establecimiento de salud, exponiéndose a una atención deficiente y poco higiénica.
Parteras	Encargadas de asegurar un parto adecuado	Algunos establecimientos de salud prohíben atención de partos en casa mediante parteras.
Municipalidad Parinari	Responsable de los servicios, la infraestructura y los programas sociales del distrito.	La indocumentación de adultos y niños no les permite acceder a los programas sociales, no obstante los programas de otorgamiento de DNI existentes.
DIRESA Loreto	Dirige, implementa y evalúa las políticas de atención de salud en la Región.	Carece de presupuesto y personal necesario para atender a todas las comunidades, quedando la responsabilidad en los establecimientos de salud.

G.I	A QUÉ SE DEDICA (MANDATO/MISIÓN)	PROBLEMAS DEL GRUPOS DE INTERÉS RESPECTO AL TEMA DE RELEVANCIA*
Establecimientos de salud	Atienden a pobladores de la comunidad de manera integral ambulatoria	No se dan abasto para atender a todas las comunidades que tienen a su disposición, por falta de infraestructura y personal calificado. El personal no percibe monitoreo, ni medición de satisfacción del personal, por parte de DIRESA.
MINSA	Promueve la salud, garantizando su atención integral, y conduce políticas relacionadas.	Los principales problemas son la oferta de salud -establecimientos adecuados para las zonas indígenas y personal calificado-, la limitada cobertura de establecimientos de salud en todas las comunidades y los insumos del MINSA - poco adecuados a todas las zonas del país.
MIDIS	Garantiza que las políticas y los programas sociales -en el ámbito del desarrollo y la inclusión social- actúen de manera coordinada y articulada para cerrar las brechas de acceso a servicios públicos y oportunidades.	Problemas con las iniciativas destinadas a temas similares al de MDR; no se articulan las iniciativas de los ministerios. Por ejemplo, en temas de salud en la selva del Perú, no se trabajan los temas de interculturalidad en los centros de salud, donde se ven involucrados los programas del MIDIS, MINSA y MINEDU.
MIMP	Planifica, desarrolla y supervisa lineamientos y programas orientados a mujeres -género y violencia- y poblaciones vulnerables.	El MIMP no destina bienes y/o servicios a la atención en temas de salud de mujeres gestantes o recién nacidos y con recursos económicos limitados.
MINCUL	Formula políticas, programas y proyectos que promueven la interculturalidad para garantizar los derechos y el desarrollo integral de los grupos culturalmente diversos.	Existe desconocimiento e incompreensión del trabajo que realiza la institución.
Prisma	Diseña y ejecuta investigaciones y proyectos que potencian las capacidades y mejoran el acceso a oportunidades de personas en situación de vulnerabilidad.	La falta de experiencia abordando determinadas problemáticas puede ser un limitante para acceder a un fondo internacional, así como la fuerte competencia que existe actualmente.

Posteriormente, se elabora el cuadro que resume el conocimiento de los grupos de interés respecto a la problemática y al proyecto, así como su grado de involucramiento y posición respecto al mismo. Asimismo, se incorpora información acerca de las expectativas de los grupos de interés sobre el proyecto y viceversa, siendo esta información utilizada como insumo para la propuesta de mejora.

Tabla 13: Cuadro de información de grupos de interés respecto al proyecto

G.I	CONOCIMIENTO SOBRE LA MORTALIDAD MATERNO INFANTIL	CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROYECTO	ROL EN EL PROYECTO (INVOLUCRAMIENTO)	POSICIÓN RESPECTO AL PROYECTO	EXPECTATIVAS DEL G.I RESPECTO AL PROYECTO	EXPECTATIVAS DEL EQUIPO DEL PROYECTO RESPECTO AL G.I
Planilla - MDR	A. Formación profesional en el rubro de la salud.	A. Son parte del equipo de trabajo.	Trabajan en el proyecto.	A favor	Logro de objetivos propuestos.	Que organicen y coordinen las actividades de trabajo.
Becarios - MDR	A. Desarrollan una investigación respecto al tema.	A. Son parte del equipo de trabajo.	Trabajan en el proyecto.	A favor	Incrementar conocimientos y experiencia	Que cumplan las funciones asignadas y tengan iniciativa.
UPCH	A. Su interés principal es la salud humana.	A. Participa en negociaciones y reuniones con el proyecto.	A. Otorga respaldo institucional y apoyo a los grupos de investigación.	A favor	Cumplimiento de normativas y, si es posible, pago del <i>overhead</i> .	Que termine la asociación del <i>spin off</i> , apoyo con las cartas fianzas, las instalaciones (FASPA) y libertad de operaciones.
Cienciactiva - Concytec	M. Adquiere conocimiento gracias a los proyectos que impulsa	A. Co-financia el proyecto	A. Es nexo entre GCC y el proyecto.	A favor	Visibilidad y promoción de la ciencia, tecnología e investigación.	Que dé feedback y visibilidad al proyecto
GCC	M. Impulsa proyectos con esta problemática	A. Monitoreo los avances del proyecto.	A. Responsable de la financiación del proyecto	A favor	Cumplimiento de objetivos establecidos y reportes de desempeño	Que continúe con el apoyo económico y dé asesoría en temas de gestión
Población objetivo	M. Conocen las dificultades que pasan	M. El 61% de las encuestadas	B. El 38% de las encuestadas ha participado en el proyecto	A favor	Continuación de operaciones en la	Que participen en el proyecto y acepten

G.I	CONOCIMIENTO SOBRE LA MORTALIDAD MATERNO INFANTIL	CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROYECTO	ROL EN EL PROYECTO (INVOLUCRAMIENTO)	POSICIÓN RESPECTO AL PROYECTO	EXPECTATIVAS DEL G.I RESPECTO AL PROYECTO	EXPECTATIVAS DEL EQUIPO DEL PROYECTO RESPECTO AL G.I
	las gestantes y recién nacidos en la zona	manifestó conocer el proyecto			zona	las visitas de los agentes comunitarios
Esposos	B. Conocen las dificultades que atraviesan sus esposas	M. El proyecto es medianamente conocido en las comunidades	M. Pueden recibir capacitaciones sobre cuidados básicos a la gestante.	A favor	Incorporación de prácticas culturales.	Que acompañen a las gestantes durante el parto y que se involucre en las visitas de la partera.
Agentes comunitarios	A. Es uno de los problemas que aquejan a sus comunidades	A. Forman parte del proyecto.	A. Desempeña el rol de agente comunitario a tiempo completo.	A favor	Reducción o eliminación de tasas de mortalidad de gestantes y niños	Que sigan todas las indicaciones del equipo del proyecto y asistan a los entrenamientos
Parteras	A. Trabaja directamente con las gestantes y coordina con los centros de salud de la zona	A. Forma parte del trabajo que realiza el proyecto	A. Desempeña el rol de partera a tiempo completo	A favor	Capacitaciones e insumos para cumplir su rol	Que utilicen el kit de parto limpio y deriven oportunamente a las gestantes a los centros de salud
Municipalidad Parinari	M. Tienen ciertos conocimientos de las dificultades que atraviesan las gestantes	A. La municipalidad reconoce las labores del proyecto.	Coordinaciones con el proyecto desde 2015. Otorga combustible para traslado del equipo.	A favor.	Embarazo tranquilo y seguro de las gestantes	Apoyo con la gasolina, comida para los agentes comunitarios, local para los entrenamientos y apoyo político
DIRESA Loreto	A. Responsable de abordar la salud en la	M. Conoce las actividades llevadas a	M. Pueden intercambiar información y conocimientos	A favor	Mejora de indicadores de salud	Apoyo político, asistencia a

G.I	CONOCIMIENTO SOBRE LA MORTALIDAD MATERNO INFANTIL	CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROYECTO	ROL EN EL PROYECTO (INVOLUCRAMIENTO)	POSICIÓN RESPECTO AL PROYECTO	EXPECTATIVAS DEL G.I RESPECTO AL PROYECTO	EXPECTATIVAS DEL EQUIPO DEL PROYECTO RESPECTO AL G.I
	región	cabo por el proyecto	mediante capacitaciones		materno-neonatales	entrenamientos, feedback, materiales, y gasolina o deslizadores.
Establecimientos de Salud	A. Responsable de brindar atención médica en la zona	M. Conoce sobre el proyecto	B. Actualmente, no realiza coordinaciones con el proyecto	A favor	Mejora de condiciones de parto e intercambio de conocimientos médicos	Actitud receptiva con el proyecto y trabajo cercano al agente comunitario, respetando la cultura de los asistentes, para que regresen
MINSA	A. Constituye uno de sus campos de acción.	A. Conocen las operaciones del proyecto y han mantenido contacto periódicamente.	B. El único acuerdo actual es el monitoreo de las capacitaciones realizadas.	A favor	Alcanzar los objetivos y replicarlos	Realizar coordinaciones con áreas como la Dirección de Pueblos Indígenas
MIDIS	A. Es parte de su población objetivo.	B. No había escuchado del proyecto	Potencialmente alto. Dados los objetivos comunes, es viable su adherencia a los programas JUNTOS o PIAS	A favor	Continuación de operaciones y búsqueda de actores para hacer sinergia.	Que asuma el proyecto para que pueda adherirse a las PIAS.
MIMP	B. Su foco de atención no está dirigido a la salud de mujeres gestantes y recién nacidos	B. No había escuchado del proyecto	B. Podría trabajarse temas de violencia, vulnerabilidad y/ o abandono	A favor	Participación de mujeres en iniciativas del ministerio de violencia familiar y sexual.	Posible alianza, sobre todo cuando el proyecto se amplíe a la atención de problemas de violencia contra la mujer

G.I	CONOCIMIENTO SOBRE LA MORTALIDAD MATERNO INFANTIL	CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROYECTO	ROL EN EL PROYECTO (INVOLUCRAMIENTO)	POSICIÓN RESPECTO AL PROYECTO	EXPECTATIVAS DEL G.I RESPECTO AL PROYECTO	EXPECTATIVAS DEL EQUIPO DEL PROYECTO RESPECTO AL G.I
MINCUL	B. No está dentro de su campo de acción, a pesar que le interesa la población vulnerable	B. No había escuchado del proyecto	B. El proyecto no es acorde a las actividades de la institución	A favor	Contribución a equidad de población indígena e incentivos para que el MINSA incluya aspectos interculturales.	Apoyo con la intervención intercultural, aunque ahora están viéndolo con la Dirección de Pueblos Indígenas del MINSA
Prisma	M. Conoce la magnitud de la problemática en la zona.	B. No había escuchado del proyecto	B. Considera que se podrían hacer sinergias	A favor	Continuación de incidencia en la selva y planes concretos para postulaciones a fondos.	Posibilidad de generar sinergias

En la Tabla 14 se muestra el *poder* que tienen los grupos de interés en cuatro ámbitos - rescatados de Chevalier y Buckles (2009)- los cuales no son excluyentes entre sí. La columna denominada “poder total” se obtiene por la magnitud de recursos, obtenida de las entrevistas con cada grupo de interés y con el equipo del proyecto sobre su percepción de poder sobre el proyecto respecto al resto de actores. Cabe resaltar que, para calcular el poder del esposo o familiar directo de la población objetivo, se toma en cuenta la percepción de estas, a observar en la Tabla 14.

Tabla 14: Grado de poder de los grupos de interés

G.I	RECURSOS ECONÓMICOS	AUTORIDAD POLÍTICA	HABILIDAD DE UTILIZAR LA FUERZA O AMENAZAR CON UTILIZARLA	ACCESO A INFORMACIÓN Y MEDIOS PARA COMUNICARSE	TOTAL
Planilla - MDR	-	-	Conflictos al interior del equipo del proyecto	Tiene acceso de la información del proyecto	M
Becarios - MDR	-	-	Conflictos al interior del equipo del proyecto y mala reputación con sus centros de intercambio.	Tiene acceso de la información del proyecto	M
UPCH	Administración de fondos y cobertura de algunos costos	-	-	Área de imagen institucional	M
Cienciaactiva - Concytec	Financiamiento	Autoridad formal	-	Área de imagen institucional y contactos en prensa oral y escrita	M
GCC	Financiamiento	-	-	Área de imagen institucional y contactos en prensa oral y escrita	M
Población objetivo	-	-	Decisión sobre participar en las actividades del proyecto	-	A
Esposos	-	-	Influencia en decisión de la PO de participar en el proyecto MDR	-	M
Agentes	-	-	Su rol de agente	-	A

G.I	RECURSOS ECONÓMICOS	AUTORIDAD POLÍTICA	HABILIDAD DE UTILIZAR LA FUERZA O AMENAZAR CON UTILIZARLA	ACCESO A INFORMACIÓN Y MEDIOS PARA COMUNICARSE	TOTAL
comunitarios			le permite convocar a su comunidad frente a alguna eventualidad		
Parteras	-	-	Su rol de partera le otorga visibilidad frente a su comunidad	-	B
Municipalidad Parinari	Otorga combustible al proyecto	Autoridad política en la zona	-	Tiene un área de prensa, boletín informativo y voceros.	M
DIRESA Loreto	-	Autoridad política en la zona	-	Hay un área de comunicaciones	A
Establecimientos de salud	-	Institución pública	Pueden desistir de asistir a las capacitaciones o a poner en práctica lo aprendido	-	M
MINSA	-	Autoridad formal	-	Posibilidad de difusión, condicionada a monitoreo periódico(difusión de resultados del monitoreo)	A
MIDIS	-	Autoridad formal	-	Acceso a medios de comunicación	M
MIMP	-	Autoridad formal	-	Acceso a medios de comunicación	M
MINCUL	-	Autoridad formal	-	Acceso a medios de comunicación	B
Prisma	-	-	-	Hay un área de comunicaciones	B

(*)Nota: *A: alto, M: medio y B: bajo

Para hallar el poder total, se presenta la Tabla 15, donde se compara el grado de poder sobre la población objetivo y sobre el proyecto, en función a la percepción de la PO, MDR y la autopercepción de cada grupo de interés. La última columna representa el grado de poder total de cada grupo de interés.

Tabla 15: Cuadro Síntesis de percepción de poder de los grupos de interés

G.I	GRADO DE PODER SOBRE LA PO	GRADO DE PODER SOBRE EL PROYECTO		TOTAL
		MDR	Autopercepción	
Planilla - MDR	M	M	M	M
Becarios - MDR	M	M	M	M
UPCH	0	M	M	M
Cienciactiva-Concytec	0	M	M	M
GCC	0	M	M	M
Población objetivo	0	A	A	A
Esposos	M	M	M	M
Agentes comunitarios	M	A	A	A
Parteras	M	B	B	B
Municipalidad de Parinari	B	M	M	M
DIRESA Loreto	B	M	A	A
Establecimientos de Salud	A	M	M	M
MINSA	0	M	A	M
MIDIS	0	M	M	M
MIMP	0	M	M	M
MINCUL	0	B	M	M
Prisma	0	B	B	B

Con respecto al segundo criterio a analizar, se presenta en la Tabla 16 un resumen que muestra el interés de los actores respecto a la problemática abordada por el proyecto “Mamás del Río”, así como en el proyecto mismo -siguiendo una lógica de Alto, Medio o Bajo-. En adición, Chevalier y Buckles (2009) presentan una evaluación del grado de interés basada en ganancias o pérdidas percibidas por el desarrollo del proyecto -respetando una secuencia de símbolos indicada en la teoría- donde el interés neto se obtiene de la adición.

Tabla 16: Identificación de los intereses netos de los grupos de interés en el proyecto

G.I	INTERÉS RESPECTO A LA PROBLEMÁTICA	INTERÉS RESPECTO AL PROYECTO	INTERESES NETOS		TOTAL	GRADO DE INTERÉS TOTAL
			PERCEPCIÓN DE GANANCIAS LOGRADAS POR EL DESARROLLO DEL PROYECTO	PERCEPCIÓN DE PÉRDIDAS GENERADAS POR EL DESARROLLO DEL PROYECTO		
Planilla – MDR	A. Sensibilización con la problemática pues conocen la realidad.	A. Son sus objetivos profesionales.	(++) Obtienen satisfacción personal y mayores conocimientos.	(-) Costo y tiempo que implica el viaje a la zona de intervención.	+	A
Becarios - MDR	A. Sensibilización con la problemática pues conocen la realidad.	A. Son sus objetivos profesionales.	(++) Sus sueldos, ambiente agradable, flexibilidad de horarios.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	++	A
UPCH	A. Interés en temas de salud.	A. Proyecto respaldado por la universidad.	(++) Visibilidad y valor diferencial frente a otras universidades.	(-) El nombre de la universidad se puede ver involucrado de suceder algo negativo.	+	A
Cienciactiva - Concytec	M. Destaca la necesidad social que se resuelve.	A. Proyecto ejemplar.	(++) Visibilidad y prestigio a la institución.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	++	A
GCC	A. Responde a las problemáticas que financia GCC.	A. Financia el proyecto	(++) Visibilidad y prestigio a la institución.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	++	A
Población objetivo	A. Mejoras durante la gestación.	A. Mejoras durante la gestación.	(++) Disminución de situaciones de riesgo.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	++	A
Esposos	A. Busca la disminución de riesgo de las gestantes.	M. Mejoras durante la gestación.	(+) Incorporación de prácticas culturales,	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	+	M

G.I	INTERÉS RESPECTO A LA PROBLEMÁTICA	INTERÉS RESPECTO AL PROYECTO	INTERESES NETOS			GRADO DE INTERÉS TOTAL
			PERCEPCIÓN DE GANANCIAS LOGRADAS POR EL DESARROLLO DEL PROYECTO	PERCEPCIÓN DE PÉRDIDAS GENERADAS POR EL DESARROLLO DEL PROYECTO	TOTAL	
			tradiciones y conocimientos de la zonas			
Agentes comunitarios	M. Busca la disminución de riesgo de las gestantes.	A. Forma parte del proyecto.	(++) Conocimientos y mayor experiencia.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	++	A
Parteras	A. Busca la disminución de riesgo de las gestantes.	B. Forman parte del proyecto (reciente incorporación).	(+) Recibe insumos y capacitaciones para aplicar los nuevos conocimientos adquiridos.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	+	M
Municipalidad Parinari	B. Existen iniciativas orientadas a la PO	B. Apoyo económico	(+) Disminución de los índices de mortalidad materno infantil.	(-) Invierte recursos económicos.	0	B
DIRESA Loreto	A. Aborda temas de salud en la zona	M. El proyecto contribuye al logro de sus objetivos institucionales.	(++) Disminución de los índices de mortalidad materno infantil.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	++	A
Establecimientos de salud	A. Aborda temas de salud en la zona	B. El proyecto interfiere en sus operaciones (opinión dividida)	(+) Poder incorporar tradiciones culturales de la gente de la zona y actualizar sus conocimientos con capacitaciones	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	+	M
MINSA	A. Encargado de dar solución a	M. Interesado en la	(+) Actualmente, no	(0) No hay pérdidas ni	+	M

G.I	INTERÉS RESPECTO A LA PROBLEMÁTICA	INTERÉS RESPECTO AL PROYECTO	INTERESES NETOS			GRADO DE INTERÉS TOTAL
			PERCEPCIÓN DE GANANCIAS LOGRADAS POR EL DESARROLLO DEL PROYECTO	PERCEPCIÓN DE PÉRDIDAS GENERADAS POR EL DESARROLLO DEL PROYECTO	TOTAL	
	la problemática.	réplica del proyecto	percibe ganancias porque no ha habido trabajo conjunto, pero a futuro podrían darse en gran medida.	percepción de pérdidas.		
MIDIS	M. Busca eficiencia en las prestaciones de servicios sociales.	M. Alineación de los objetivos.	(++) Incrementan las posibilidades de tener mejores condiciones sociales de la PO.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	++	M
MIMP	B. Abordar temas de salud escapa de sus competencias.	B. Orientación en temas de violencia.	(+) Beneficio para su público de atención	(-) Podría haber inviabilidad económica	0	B
MINCUL	B. No es su competencia.	M. Valora los aspectos interculturales.	(0) Es un mérito de la entidad que ejecuta las acciones.	(-) Imagen de la institución se puede ver perjudicada frente a un mal proceso de interculturalidad.	-	B
Prisma	A. Aborda la misma problemática en proyectos similares.	M. Posibilidad de compartir conocimiento.	(+) Sinergias con el proyecto.	(0) No hay pérdidas ni percepción de pérdidas.	+	M

(*)Nota: El Análisis CLIP propone cinco valores para otorgar a las ganancias y pérdidas de los intereses: ganancias altas (++), ganancias medias (+), bajo/sin intereses (0), pérdidas medias (-), o pérdidas altas (--).

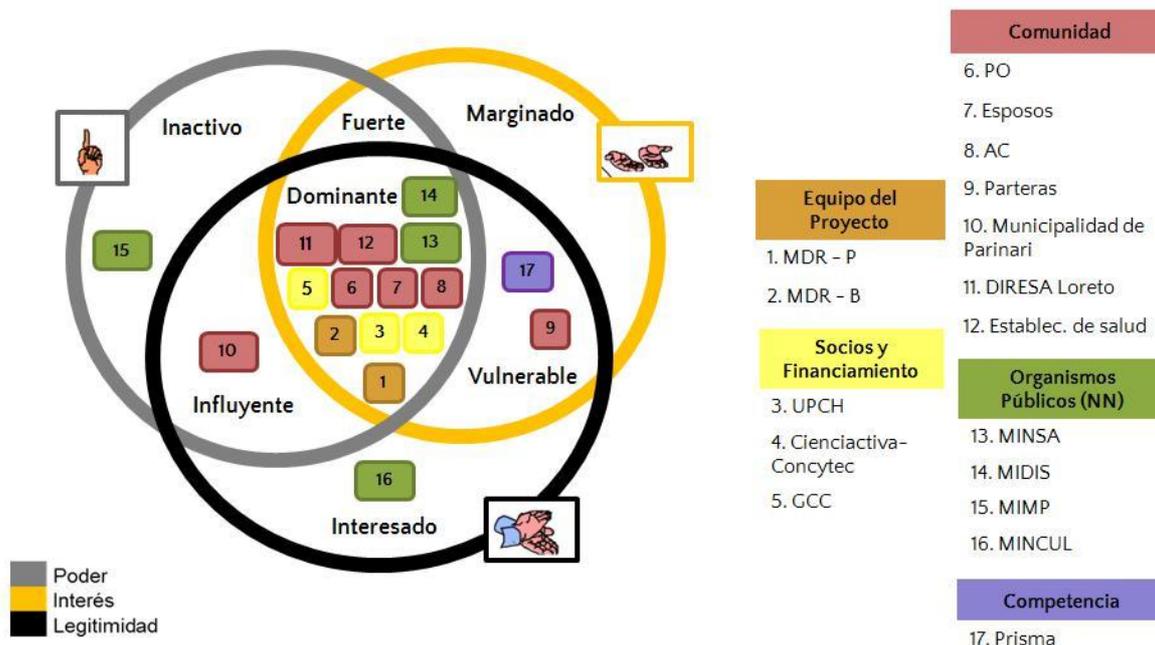
Con respecto a la legitimidad de los grupos de interés, se separan dos grupos –locales y no locales- incluyendo ambos al equipo del proyecto, para asegurar que todos los actores conozcan las operaciones o, por lo menos, el ámbito de intervención de las instituciones en cuestión. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 17: Identificación del nivel de legitimidad de los grupos de interés del proyecto

G.I	PERCEPCIÓN POR PARTE DEL RESTO DE G.I	G.I	PERCEPCIÓN POR PARTE DEL RESTO DE G.I
Planilla - MDR	M	Municipalidad Parinari	M
Becarios - MDR	M	DIRESA Loreto	A
UPCH	M	Establecimientos de salud	A
Cienciactiva - Concytec	M	MINSA	A
GCC	M	MIDIS	M
Población objetivo	A	MIMP	B
Esposos	M	MINCUL	M
Agentes comunitarios	A	Prisma	M
Parteras	A		

Posteriormente, una vez analizados los grupos de interés en función a los criterios mencionados, se presenta gráficamente -en la Figura 27- el diagrama de Venn con los grupos de interés segmentados en función a los criterios atribuidos.

Figura 27: Análisis de los grupos de interés del proyecto – Diagrama de Venn



Finalmente, se categorizan a los grupos de interés, asignándoles denominación brindadas por Chevalier y Buckles (2009), de acuerdo al análisis previo y la calificación obtenida:

Tabla 18: Síntesis de clasificación de los grupos de interés del proyecto

G.I	PODER	INTERÉS	LEGITIMIDAD	CLASIFICACIÓN
Planilla - MDR	Medio	Alto	Media	Dominante
Becarios - MDR	Medio	Alto	Media	Dominante
UPCH	Medio	Alto	Media	Dominante
Cienciactiva - Concytec	Medio	Alto	Media	Dominante
GCC	Medio	Alto	Media	Dominante
Población objetivo	Alto	Alto	Alta	Dominante
Esposos	Medio	Medio	Media	Dominante
Agentes comunitarios	Alto	Alto	Alta	Dominante
Parteras	Bajo	Medio	Alta	Vulnerable
Municipalidad Parinari	Medio	Bajo	Media	Influyente
DIRESA Loreto	Alto	Alto	Alta	Dominante

Establecimientos de salud	Medio	Medio	Alta	Dominante
MINSA	Alto	Medio	Alta	Dominante
MIDIS	Medio	Medio	Media	Dominante
MIMP	Medio	Bajo	Baja	Inactivo
MINCUL	Bajo	Bajo	Media	Respetado
Prisma	Bajo	Medio	Media	Vulnerable

Cabe mencionar que a los grupos de interés locales se les realizó un análisis de comunicación, para conocer las relaciones de colaboración o conflicto existentes. Esto, dado que para que la intervención sea sostenible es primordial la comunicación entre los actores de la zona de influencia del proyecto -conclusión obtenida de conversaciones con expertos en sostenibilidad de proyectos sociales- y la elaboración de estrategias basadas en las relaciones de estos. La Tabla 19 expone la frecuencia de comunicación entre grupos de interés locales, situaciones de colaboración o conflicto que han ocurrido u ocurren y la posibilidad de relaciones futuras, a fin de determinar el tipo de nexo que tienen entre ellos -presentado gráficamente en la Figura 28.

Figura 28: Gráfico de nexos de colaboración o conflicto

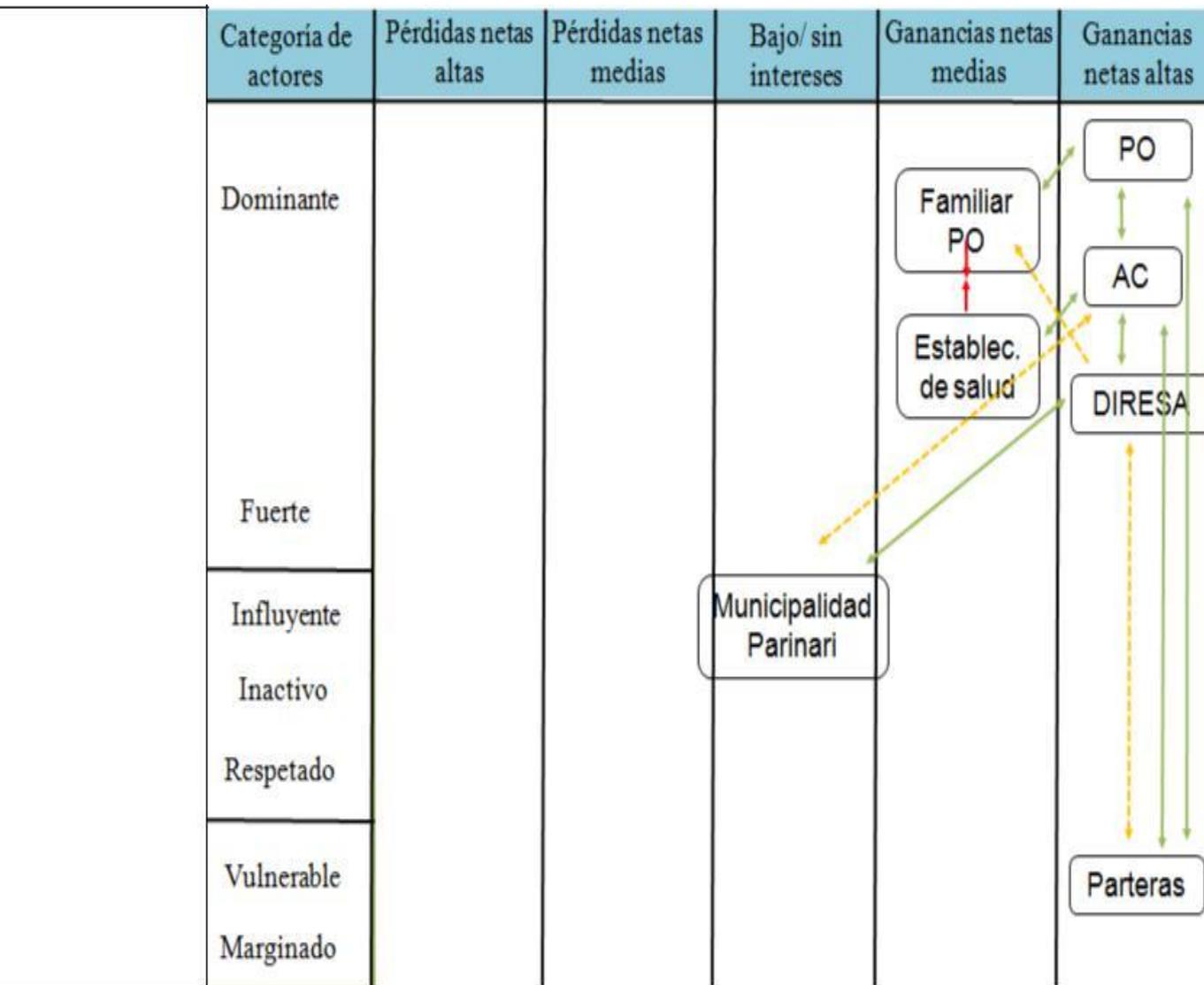


Tabla 19: Relaciones de colaboración o conflicto de los grupos de interés locales

G.I	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	SITUACIONES/ ASPECTOS DE COLABORACIÓN	SITUACIONES/ ASPECTOS DE CONFLICTO	GRADO DE COLABORACIÓN Y CONFLICTO	POSIBILIDAD DE RELACIÓN FUTURA	TIPO DE NEXO
Población objetivo	Alta comunicación con sus esposos, los establecimientos de salud, parteras y agentes comunitarios.	Participa de las actividades del proyecto	Negación a recibir atención de personal médico varones	Colaboración-Alto	Sí, se espera su participación en la actividades del proyecto	Colaboración con grupos de interés mencionados en columna 1
Esposos	Tienen frecuente comunicación con la gestante.	Encargados de brindar cuidados a las gestantes	Negación a recibir atención de personal médico varones	Colaboración- Medio Conflicto- Medio	Sí, espera aprender los cuidados básicos para las gestantes	Colaboración con grupos de interés mencionados en columna 1 Conflicto con establecimientos de salud
Agentes comunitarios	Tienen frecuente comunicación con DIRESA, población objetivo, parteras y establecimientos de salud.	Cuidado de las gestantes, así como la facilitación de un espacio físico de coordinación y capacitación	No percibe situaciones de conflicto con ningún actor local	Colaboración-Alto	Sí, espera mantener las relaciones a futuro con los actores existentes y potenciar su relación con la Municipalidad de Parinari	Colaboración con grupos de interés mencionados en columna 1
Parteras	Tienen comunicación constante con agentes comunitarios y población objetivo	Brindan atención a las gestantes	No percibe situaciones de conflicto con ningún actor local	Colaboración-Alto	Sí, porque se logra un mejor trabajo en conjunto (ejemplo: DIRESA)	Colaboración con grupos de interés mencionados en columna 1
Municipalidad de Parinari	Frecuente comunicación con DIRESA.	Trabajo conjunto	Las personas quieren que la Municipalidad les de todo	Colaboración - Medio	Sí, le interesa articular esfuerzos con otros actores, como agentes comunitarios	Colaboración con grupo de interés mencionado en columna 1

G.I	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	SITUACIONES/ ASPECTOS DE COLABORACIÓN	SITUACIONES/ ASPECTOS DE CONFLICTO	GRADO DE COLABORACIÓN Y CONFLICTO	POSIBILIDAD DE RELACIÓN FUTURA	TIPO DE NEXO
DIRESA Loreto	Tiene frecuente comunicación con agentes comunitarios y la Municipalidad de Parinari.	Capacitación a los agentes comunitarios de Parinari		Colaboración-Medio	Sí, pero con mecanismos de diálogo vertical, por ejemplo, parteras y esposos.	Colaboración con grupos de interés mencionados en columna 1
Establecimiento de salud	Tiene alta comunicación con población objetivo y agentes comunitarios	Atienden problemas de salud de la zona.	La DIRESA no supervisa sus actividades y mujeres y	Colaboración - Medio Conflicto - Medio	Sí, muestra predisposición a cooperar con todos los actores.	Colaboración con grupos de interés mencionados en columna 1 Conflictos con esposos

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

La presente investigación busca analizar la gestión de grupos de interés del proyecto social “Mamás del Río” y, a partir de sus resultados, elaborar una propuesta de mejora que contribuya a su sostenibilidad. Este último concepto se desarrolla a lo largo de la investigación, presentando un modelo de sostenibilidad compuesto por dimensiones y variables, a ser aplicado a proyectos sociales como “Mamás del Río”, presentado en el Anexo B. Este modelo ha sido construido por las investigadoras, quienes en función a la revisión literaria y apoyo de expertos en la materia lo han propuesto y adecuado a las características del caso de estudio; por este motivo, únicamente debe ser replicado en proyectos con características similares, mas no generalizado para todos los proyectos sociales.

Como es desarrollado en el Capítulo II, se identifican los grupos de interés –en general- que influyen en cada variable y de qué manera lo hacen, para así poder afirmar que la gestión de dichos grupos de interés permitirá una contribución a la sostenibilidad de la intervención; además, se evidencia en el Capítulo V la relación específica entre cada grupo de interés del proyecto “Mamás del Río” y las variables de sostenibilidad.

De acuerdo a lo establecido a lo largo del documento, se utilizan dos teorías de gestión de grupos de interés, principalmente: el Manual para el compromiso con los *stakeholders* y el Análisis Social CLIP. Ambas teorías permiten analizar la gestión de grupos de interés en el proyecto “Mamás del Río”, siendo utilizadas para las distintas fases de la investigación –identificación, análisis y clasificación, y propuesta de mejora- en función a las ventajas que brindan para cada fase. La elección de las mencionadas teorías se fundamenta en su flexibilidad para abordar la gestión de grupos de interés, permitiendo el uso de teorías complementarias, a fin de adecuar el proceso a cada caso de estudio; además de ser consideradas teorías referentes en el tema, permiten un análisis integral con criterios esenciales para el caso de estudio en particular –interés, y colaboración o conflicto.

Con respecto a los grupos de interés identificados a lo largo de la investigación, se realizó una lluvia de ideas, identificando más de 30 actores involucrados, de los cuales se seleccionaron 17 –agrupados en 5 categorías- a analizar debido a prioridades de “Mamás del Río”, y factores económicos, de tiempo y de disposición por parte de estos. De los 17 grupos de interés con capacidad de influir en el proyecto “Mamás del Río” se obtuvieron 12 grupos de interés clave o *Dominantes*, quienes cuentan con poder, interés y legitimidad en un grado medio o alto.

Adicionalmente, se asignaron a los grupos de interés las denominaciones brindadas por la teoría, en función a sus grados de interés, poder y legitimidad, donde MIMP es el único actor *Inactivo* –cuenta únicamente con un grado de poder medio, mientras su interés y legitimidad tienen un grado bajo-, la Municipalidad de Parinari, el único actor *Influyente* –cuenta con poder y legitimidad medios, y muy

poco interés-, el MINCUL es el único *Interesado* –sólo cuenta con legitimidad media- y los *Vulnerables* son las parteras y la ONG Prisma, al contar con interés y legitimidad en grados medio o alto. Los gráficos mostrados en el presente documento muestran que no hay ningún grupo de interés *Fuerte* o *Marginado*.

Los grupos de interés clave del proyecto son los siguientes: el equipo del proyecto (planilla), los becarios del proyecto, la UPCH, Concytec, Grand Challenges Canada, la población objetivo, los esposos, los agentes comunitarios, la DIRESA Loreto, los establecimientos de salud, el MINSA y el MIDIS. Sin embargo, para hacer la herramienta más eficiente, se identificaron los grupos de interés que cuentan con los tres criterios mencionados –poder, interés y legitimidad- únicamente en un grado alto, siendo estos la población objetivo, los agentes comunitarios y la DIRESA Loreto.

De acuerdo a lo establecido en el Capítulo V, se realizaron entrevistas a un representante de la Prensa de Lima y al médico a cargo de la ONG Hope –quienes no se encuentran dentro de los 17 grupos de interés seleccionados a analizar- a fin de conocer su interés en el proyecto, las potenciales oportunidades de difusión y visibilidad –para el primer caso- así como ahondar en los motivos y percepción de la culminación de operaciones conjuntas –para el segundo caso.

Como se menciona a lo largo del documento, el proyecto “Mamás del Río”, hasta el momento de dar inicio a la investigación, contaba con una gestión de grupos de interés circunstancial e intuitiva. Si bien es cierto se relacionan con diversos actores, en función a sus requerimientos del momento, no establecen planes de relacionamiento, de comunicación, ni de gestión con ninguno de ellos. Este, además de ser una de las principales razones que impulsó la presente investigación, es el motivo por el cual carecen de orden en algunas de sus operaciones –información recogida de las entrevistas a los miembros del equipo del proyecto- llegando incluso a dejar de aprovechar su totalidad de recursos o haciendo ineficiente su priorización. Ante dicha situación, se proponen en el siguiente capítulo estrategias que ayuden a que el proyecto pueda gestionar a sus grupos de interés, identificándolos, priorizándolos y tomando en cuenta sus intereses, y su grado de poder y legitimidad, a fin de contribuir a su propia sostenibilidad.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE MEJORA

Según, el BID (2010) “Después de priorizar a sus grupos de interés y conocer sus expectativas, es necesario establecer la estrategia de relacionamiento específica para cada una de las categorías [...] permitirá gestionar adecuadamente con quienes interactúa constantemente según el nivel de influencia que tengan” (p.61). Por lo tanto, obtenidos los resultados previos, se procede a la creación de la propuesta de mejora, compuesta por estrategias que permiten a la unidad ejecutora aprovechar de manera eficiente sus recursos, contribuyendo a la perdurabilidad de la intervención. Cabe resaltar que “los coordinadores y líderes de proceso deben estar informados sobre las actividades que se van a desarrollar” (BID, 2010, p.62), por lo que resulta fundamental la comunicación de las estrategias mencionadas en los posteriores párrafos.

Las estrategias presentadas en este capítulo están dirigidas a la unidad operativa del proyecto “Mamás del Río”, a fin de que las pueda poner en práctica en la medida que lo considere pertinente. Desde los inicios de la investigación, el proyecto ha estado siendo ejecutado por el equipo del proyecto – grupos de profesores investigadores- perteneciendo relativamente a la UPCH. No obstante, el proyecto está buscando, de acuerdo a lo que se informó a las investigadoras, adquirir institucionalidad propia, encontrándose en constante búsqueda de diversos mecanismos para impulsar la perdurabilidad de la intervención.

Si bien es cierto la presente investigación no tiene como objetivo asegurar la sostenibilidad de la intervención, sino brindar estrategias de gestión de grupos de interés que contribuyan a que esta perdure en el tiempo, se recogieron algunas opiniones de expertos y actores entrevistados acerca de su percepción de sostenibilidad del proyecto y del potencial apoyo que podrían brindar, de cambiar su institucionalidad actual. Al respecto, la directora del proyecto sostuvo que entre sus planes se encuentra la creación de Ikara –organización con institucionalidad propia que contará con la UPCH como socio-la cual se dedicaría a la ejecución del proyecto “Mamás del Río”, así como a otros proyectos relacionados con la salud, además de obtener fondos realizando consultorías e investigaciones para los proyectos de otras entidades ejecutoras.

Otra de las opciones de “Mamás del Río” es la transferencia al Estado, particularmente al MINSA para que pueda funcionar a una escala mucho mayor, por lo que también se recogieron las apreciaciones de este actor con respecto a su posible transferencia, a fin de poder orientar algunas estrategias a la consecución de este objetivo. En algún momento se pensó de manera conjunta, también, en una asociación público privada; sin embargo, por el momento, esta opción no está siendo evaluada por “Mamás del Río”. Por lo tanto, como se menciona líneas más arriba, las estrategias expuestas posteriormente están orientadas a la unidad operativa de “Mamás del Río”, la cual probablemente será asumida por Ikara en los próximos meses.

Las estrategias de gestión de grupos de interés que presenta la teoría están basadas, por lo general, en el ámbito de las comunicaciones, tema abordado también en esta propuesta; sin embargo, el objetivo del capítulo ha sido exponer las estrategias de la manera más específica y orientada posible, con el fin de que “Mamás del Río” pueda ejecutarlas a su conveniencia, teniendo en claro qué grupos de interés priorizar. La propuesta se resume en 3 estrategias generales: Estrategia Comunicacional, Capacitaciones y sensibilización local, y Fortalecimiento de alianzas –definición en la Tabla 20-; se identifican los grupos de interés clave o *Dominantes*- deben recibir mayor atención por parte del equipo, dado que son considerados grupos de interés clave a largo plazo (Mitchell et al., 1997)-que aplican a cada estrategia, evidenciando quiénes son los prioritarios – tienen poder, interés y legitimidad altos- los cuales se encuentran con la casilla “Prioridad” pintada de rojo, mientras los de color naranja tienen 2 criterios altos y 1 medio, y los de color verde, sólo 1 alto y 2 medios.

Tabla 20. Estrategias generales de gestión de grupos de interés

Estrategia General	Definición
Estrategia Comunicacional	Estrategias orientadas a incrementar la visibilización de las actividades del proyecto y asegurar la calidad y perdurabilidad de las relaciones.
Capacitaciones y sensibilización local	Estrategias orientadas a fortalecer las capacidades de los actores de la zona de intervención en distintos ámbitos, a fin de contribuir al buen funcionamiento y a la perdurabilidad de la intervención.
Fortalecimiento de alianzas	Estrategias orientadas a mantener y/o incrementar alianzas con actores de diversos sectores, con el fin de recaudar la mayor cantidad de recursos y alinear objetivos, generando sinergias.
Otras estrategias	Estrategias complementarias que se consideran relevantes para los distintos grupos de interés; por lo general, son bastante específicas y responden a una situación particular identificada.

Equipo del proyecto (MDR)

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Estrategia Comunicacional	Definición y publicación de misión, visión y objetivos,
	Otras estrategias	Estrategias de gestión de tiempos, gestión del talento y clima laboral, capacitaciones en temas de gestión, reforzamiento de imagen institucional, gestión del conocimiento.

El equipo del proyecto incorpora a los colaboradores en planilla, así como a los becarios, por lo cual las estrategias se orientan a la gestión de recursos humanos, en general.

Con respecto a la estrategia comunicacional, se encuentra relevante la definición y publicación de la misión -debe ser un elemento al cual remitirse cuando se va a asignar y decidir el uso de recursos, además de ser tomada en cuenta en la elección de las estrategias del proyecto (Vásquez, 2000)-, visión y objetivos del proyecto, elementos elaborados a partir de los requerimientos de la población objetivo y las aspiraciones que maneja el equipo encargado del proyecto. Esta debe darse no solo al externo, sino

también al interior del equipo del proyecto, ya que es este quien debe estar alineado a los objetivos de “Mamás del Río”.

Además, en términos de gestión, se evidencian algunos aspectos por mejorar para contribuir a la sostenibilidad del proyecto –el equipo del proyecto influye en la variable *Sistemas de gestión*, según el modelo de sostenibilidad-, entre los cuales se encuentra el reforzamiento de su imagen institucional, mediante la creación y actualización de una página web institucional. Cabe resaltar que, durante la investigación, se evidenció que el proyecto cuenta con una página web; sin embargo, en reiteradas ocasiones esta ha estado inoperativa, siendo la recomendación principal asegurar su operatividad y actualizarla frecuentemente –de preferencia, mínimo 2 notas de prensa al mes. Además, sería un medio por el cual el proyecto –sobre todo si adquiere institucionalidad propia- pueda publicar su política de cumplimiento de metas, su cronograma de participación en congresos o encuentros con las comunidades –no son pocos y podrían aprovecharse-, entre otras publicaciones.

Asimismo, es muy importante tomar en cuenta al equipo del proyecto en todas las decisiones, involucrándolos e informándoles el cronogramas y las actividades a llevar a cabo en los próximos meses; esto, se alinea con la gestión del tiempo -uno de los puntos más críticos al interior del equipo, constatados en las entrevistas- a desarrollar más adelante. Lo anterior cobra relevancia en tanto, se debe demostrar “un comportamiento coherente ante su personal y todos sus interlocutores, es decir, la comunicación, tanto interna como externa, deben estar perfectamente encadenadas con idénticos mensajes, para llegar efectivamente a sus públicos (Briceño et al., 2010, p. 40).

La gestión del tiempo y organización al interior del equipo es uno de los principales problemas de la mayoría de proyectos de este tipo, así lo manifiesta el ex director de Cienciactiva –respecto a los proyectos financiados por la institución- argumentando que “si un proyecto tiene una buena investigadora pero no se rodea de un apoyo de gestión importante, es un desastre” (Hugo Wiener, 20 de Marzo, 2018). Además, la Jefa de la Oficina de Transferencia Tecnológica y Propiedad Intelectual de la UPCH menciona que “[los administradores de los proyectos] no conocen o no gestionan adecuadamente los proyectos [...] los tiempos de pago, gestiones, procedimientos específicos [...] el desconocimiento de ellos en la coordinación de algunas cosas nos hace ver que hay gastos asociados que pueden ser de importancia y generar un problema a la institución (Alessandra Quiñonez, 06 de Abril, 2018).

Al respecto, se propone invertir en la capacitación de la directora del proyecto en temas de gestión, ya que es quien tiene las decisiones finales -resultado más provechoso que contratar expertos en gestión que ayuden a la toma de decisiones específicas- para asegurar una planificación adecuada de las actividades, al ser este un problema percibido dentro del equipo del proyecto, que puede afectar el desarrollo de las actividades. Adicional a esto, se sugiere empoderar a los miembros de equipo del proyecto, brindándoles las herramientas y oportunidades necesarias, a fin de que sean considerados

representantes del proyecto para la población objetivo –percepción de la comunidad mencionada durante conversaciones informales en el trabajo de campo.

Algunas manifestaciones de los miembros del equipo del proyecto que evidencian el malestar son “a veces se toman decisiones muy en el momento, te dicen que vas a viajar en enero [...] yo ya aprendí, me di cuenta que te dicen eso pero tienes que esperar un par de semanas [...] te dicen que vas a viajar tal día, 20 días, pero termina siendo 5 días” (comunicación personal, 02 de Febrero, 2018) o “he perdido un poco el tiempo en el sentido de que estaba todo tan desorganizado y al final no aportaba en nada en el proyecto [...] son algunas pérdidas de tiempo y de esfuerzo por descoordinaciones” (comunicación personal, 02 de Febrero, 2018). Dadas estas evidencias y el sustento mencionado líneas más arriba, es recomendable mejorar la gestión de tiempos, contando con una agenda bien llevada y un cronograma de viajes que involucre un análisis previo de contingencias, a fin de garantizar una mejor planificación de las operaciones y del clima laboral.

En adición, se debe poner énfasis en la gestión del talento humano, a modo de asegurar que se aproveche cada miembro del equipo en función a sus capacidades y habilidades; esto, debido a que se perciben confusiones en los roles y tareas a realizar, expresados en sus propios testimonios: “saber quién es el que lidera cada área es un poco difícil, saber cómo se iba a organizar, cómo iban a ser los equipos [...] teníamos tantos grupos que nadie sabía cuál iba a ser su área [...] El problema era ese [incumplimiento de las funciones]” (Irene Del Mastro, 02 de Febrero, 2018). Al respecto, es preciso asignar responsables no sólo a los grupos de trabajo, sino también a los productos y entregables, con fechas estipuladas de entrega, a fin de ayudar a la adecuada planificación y cumplimiento de objetivos, así como organizar y empoderar a los miembros del equipo.

Sería recomendable considerar la flexibilidad laboral y los incentivos compensatorios a los miembros del equipo, ya que, según Garijo (2014), son dos elementos cruciales de motivación para los equipos de trabajo. Esta, así como las anteriores estrategias de gestión humana, son relevantes, ya que mejoran el clima laboral al interior del equipo de proyecto, el cual cuenta con poder en tanto tiene la capacidad de retrasar las actividades del proyecto –disminuye su productividad al no encontrarse motivado.

Por otro lado, se sugiere capacitar a los miembros del equipo del proyecto en temas relacionados al enfoque de género, así como contar con un equipo multidisciplinario, donde haya por lo menos una persona cuyos conocimientos se orienten a factores interculturales y de género –características de la población objetivo- para plantear estrategias que aborden dichos aspectos –tal como la que se propone más adelante, para el grupo de interés ‘esposos’. De esta manera, también se genera un intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo, permitiendo que cada disciplina contribuya en tanto sea necesaria para generar soluciones integrales.

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Estrategia Comunicacional	Medios formales que den cuenta de su avance, aprovechamiento de recursos.
	Fortalecimiento de alianzas	Aprovechamiento de respaldo institucional, de red de contactos y de recursos humanos.

La UPCH es un grupo de interés clave del cual se pueden aprovechar los medios de difusión para fines de visibilización del proyecto; esto, dado que este actor cuenta con un interés alto y tiene como expectativa el cumplimiento de las normativas. Es importante, por tanto, informar a la UPCH, por medios formales, los avances del proyecto, a fin de que puedan estar alineados y de incentivar la difusión de las operaciones.

De igual manera, se recomienda a “Mamás del Río” mantener y/o fortalecer su alianza con este actor, ya que le brinda apoyo institucional y prestigio. De manera concreta, se obtienen beneficios como el acceso a futuros financiamientos, mayor confiabilidad y credibilidad al proyecto, gracias a su respaldo institucional. En palabras de la jefa de la Oficina de Transferencia Tecnológica y Propiedad Intelectual de la UPCH, “lo más importante que da la universidad es el respaldo institucional [...] no solo le da la marca, que ya de por sí es un valor intangible pero muy valioso [...] obtiene toda una plataforma institucional de la cual se puede hacer goce como proyecto” (Alessandra Quiñonez, 06 de Abril, 2018), siendo este un activo que no se puede perder.

Si bien se evidencia en la investigación que existen complicaciones debido al retraso burocrático de trámites por la misma naturaleza del proyecto -común, según el representante de Cienciactiva, en todos los proyectos postulantes que pertenecen a universidades- es importante continuar respaldados por la universidad, ya que les da peso frente a otras instituciones, a fin de obtener apoyo político, económico e, incluso, de difusión en medios de comunicación a nivel nacional.

En relación a la creación de Ikara –mencionada líneas más arriba- se recomienda no perder la alianza y representación de la UPCH, mientras los miembros del equipo mantienen un rol de ejecutores; en otras palabras, se propone un rol complementario entre Ikara -ejecutora- y la UPCH -conocimiento y representación- para conformar una alianza ganar-ganar. Durante las entrevistas, esta última confirmó su disposición a servir de apoyo para la creación de la asociación, afirmando que “[la universidad] puede vincularlos con otros actores que pueden servir como aliados estratégicos [...] ‘Mamás del Río’, en su momento, va a necesitar compradores de los servicios o gente de apoyo, digamos instituciones, cuyas relaciones las pueden hacer digamos tras la presentación de la investigadora principal a nombre de la universidad” (Alessandra Quiñonez, 06 de Abril, 2018), y “...trabajar de la mano con nosotros para

poder ayudarles a buscar socios estratégicos, sí, o darles una idea de cómo aumentar los *stakeholders* que son necesarios para poder tener éxito” (Alessandra Quiñonez, 06 de Abril, 2018).

Además de aprovechar dicha disposición, se sugiere hacer uso de los conocimientos e involucramiento de los estudiantes de la universidad en mención, al ser de provecho mutuo: por un lado, la UPCH fomenta la investigación en sus estudiantes, esperando “que nuestros estudiantes puedan insertarse a desarrollar proyectos de tesis, a ser capacitados, a hacer emprendimientos relacionados [a ‘Mamás del Río’]”(Alessandra Quiñonez, 06 de Abril, 2018) y, por otro lado, el equipo cuenta con estudiantes, capaces de aportar ideas innovadoras y puntos de vista actuales al proyecto.

Cienciactiva – Concytec

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Estrategia Comunicacional	Medios formales que den cuenta de su avance y de sus actividades realizadas por periodos.
	Fortalecimiento de alianzas	Aprovechar conocimientos y monitoreo, medios de difusión, utilizar fortaleza de la reputación de directora de MDR.

El Concytec, a través de Cienciactiva, es un grupo de interés clave para “Mamás del Río”, al financiar parte de sus actividades en las fases piloto y de escalamiento –contando con poder económico. Por este motivo, es importante comunicar por medios formales no solo el cronograma de avances, sino también el de reuniones con federaciones indígenas, trabajo de campo, pruebas piloto, entre otros avisos que den cuenta de su avance -previo a la redacción del documento de avance formal. De esta manera, “Mamás del Río” asegura su reputación con una de sus fuentes de financiamiento, la cual suele fomentar constantes concursos para la entrega de fondos en los rubros de innovación, ciencia, tecnología e investigación.

Además, se sugiere a “Mamás del Río” aprovechar el monitoreo y *feedback* por parte del personal calificado de dicha institución, a fin de enriquecer y afinar sus estrategias operativas. Asimismo, se debe aprovechar el respaldo institucional brindado por Concytec, frente a actores de envergadura nacional e internacional. Por otro lado, una de las ventajas poco aprovechadas de este *stakeholder* es el acceso a medios de comunicación –nacionales e internacionales- los cuales han venido presentando avances ocasionales del proyecto en algunas oportunidades, mas no de forma planificada. Al respecto, un entrevistado como representante de un relevante medio de comunicación a nivel nacional destaca la importancia de contar con el respaldo del Concytec, en tanto manifiesta “existen apoyos colaborativos [para la difusión del proyecto] con empresas privadas u organizaciones, siempre y cuando el proyecto tenga un fin social y sea avalado por una entidad Pública”; esto se sostiene con el comentario

del ex director de Cienciactiva -Hugo Wiener-, quien asegura es recomendable “aprovechar que la ciencia y tecnología tienen muy buena prensa en el país” (Hugo Wiener, 20 de Marzo, 2018).

Para fortalecer dicha alianza, se recomienda utilizar la legitimidad personal con la que cuenta la directora del proyecto Magaly Blas, quien cuenta con diversos temas en común, necesarios para mantener contacto y relación con dicha institución, entre los cuales se encuentra el de la mujer en la ciencia, el fomento de la investigación, el desarrollo de tecnología, entre otros.

Grand Challenges Canada

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Estrategia Comunicacional	Medios formales que den cuenta de su avance y de sus actividades realizadas por periodos.
	Fortalecimiento de alianzas	Aprovechar red de contactos internacionales y medios de difusión.

GCC constituye otro de los actores *Dominantes*, en tanto es fuente de financiamiento actual del proyecto, es decir, uno de los principales soportes para el funcionamiento del proyecto. En ese aspecto, se recomienda al equipo del proyecto tomar en cuenta que GCC es financiado principalmente por el gobierno canadiense, lo cual representa una potencial oportunidad de acceder a una mayor cantidad de fondos, provenientes de organismos internacionales. Es por este motivo que el equipo del proyecto debe realizar una eficiente comunicación de los objetivos del proyecto, el trabajo que viene desempeñado y los cambios logrados por este, con el fin de lograr una mayor exposición a nivel internacional, con miras a atraer a potenciales donantes.

De esta manera, se aprovecha la alianza para acceder a la red de contactos de la entidad, siendo fundamental para conseguirlo la fidelización del donante, lograda no solo por los buenos resultados del proyecto, sino por su continua comunicación; en palabras de Bath (2010), la recaudación de fondos implica tiempo para poder desarrollar buenas relaciones, por lo que se debe mostrar disponibilidad a trabajar constantemente y cultivar la relación y el grado de apoyo con el donante.

Cabe señalar que los reportes realizados para este donante deben tener información precisa – en cantidad y calidad- para que puedan ser presentados al gobierno canadiense u otra entidad que se pueda encontrar interesada en abordar la misma problemática. Esto, debido a la buena disposición de la entidad canadiense, de compartir la red de contactos, al comunicar la coordinadora de GCC a cargo del seguimiento del proyecto que “[la institución brinda] la oportunidad de *networking* y conexiones con otros financiadores” (Jane Dingemans, 02 de julio, 2018), tema a tomar en cuenta para futuros escalamientos y réplicas.

Población Objetivo

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Estrategia Comunicacional	Medios formales que den cuenta de su avance y de sus actividades realizadas por periodos.
	Capacitaciones y sensibilización local	En temas de violencia y de cuidados de la gestante (con aspecto intercultural)

La población objetivo, como es de suponer, es uno de los grupos de interés más importantes - si no el más importante- para el proyecto, por lo cual debe ser gestionado atentamente e involucrado en la toma de decisiones, implicando desde la formulación de objetivos, hasta su inclusión en la supervisión de las actividades del proyecto.

Con este grupo de interés se recomienda tomar una estrategia comunicacional que implique un trato constante y horizontal, a fin de mantener, e incluso incrementar la concurrencia y participación en el proyecto. No obstante, es importante que este trato se dé también entre la población objetivo y los establecimientos de salud para que se sientan motivadas a asistir –estrategia a detalle en el acápite “Establecimientos de salud”.

Por otro lado, es necesario capacitar a la población objetivo sobre los cuidados que deben tener durante la gestación, tomando en cuenta sus prácticas ancestrales y culturales ya que, según la ex directora del programa JUNTOS, “en el caso de la Amazonía encontrábamos que hay todavía temas culturales que se tienen que trabajar con los ministerios para que puedan tener un mejor acceso” (Milagros Alvarado, 23 de Abril, 2018). Para esto, se recomienda involucrar a la DIRESA Loreto – tanto para el plan de capacitaciones, como para las incorporaciones de prácticas interculturales- específicamente a través de su Dirección de Pueblos Indígenas.

Finalmente, se extrae de las encuestas realizadas la conveniencia de abordar la problemática de violencia contra la mujer, al ser un tema prioritario en la zona y con altas posibilidades de trabar la participación de las gestantes en el proyecto. Es por esto que, además de involucrar a los esposos y familiares en charlas y capacitaciones, es recomendable brindarles talleres de empoderamiento a ellas mismas, para lo cual se recomiendan alianzas con el MIMP, MIDIS y Unicef, asegurando que estos se dicten desde temprana edad –puede contribuir también a disminuir la cantidad de embarazos adolescentes.

Esposos

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
-----------	--------------------	-------------------------

	Capacitaciones y sensibilización local	En temas de violencia y de cuidados de la gestante (salud), y enfoque de género
--	--	---

Como se puede observar a lo largo de la investigación, los esposos cuentan con poder –aunque indirecto- sobre el proyecto; esto, al influir en las decisiones de la población objetivo, condicionando su participación en el proyecto. Es por este motivo que el proyecto debe buscar incentivar la participación e involucramiento de estos, a fin de que fomenten la participación de las gestantes y las acompañen a sus controles y momento del parto. Para conseguirlo, es fundamental que se les capacite en temas del cuidado de la gestante y cuidados básicos frente a situaciones de emergencia, puesto que dada las características geográficas de la Amazonía, transporte al establecimiento de salud –si es que optan por trasladarlas- puede implicar un tiempo significativo, poniendo en riesgo la vida de la gestante y del bebé.

Se extrae del análisis y trabajo de campo que han existido situaciones de conflicto entre los establecimientos de salud y los esposos, sobre todo cuando la persona que va a atender a la gestante es de género masculino. Por tanto, no solo se debe trabajar con los esposos, sino también con los establecimientos de salud, donde un actor clave resulta la DIRESA Loreto, quien articula los planes a ejecutarse en la zona. Además, “Mamás del Río” puede recurrir a los Apus de las comunidades –aprovechando su buena relación actual-, quienes son valorados y respetados por la población, y comprenden la importancia de la intervención en su zona.

Otra estrategia que “Mamás del Río” debe tomar frente a este grupo de interés es la de campañas de sensibilización en temas de violencia –principal problema percibido en las comunidades por las gestantes, según el trabajo de campo- ya que la supremacía del esposo sobre la gestante puede poner en riesgo la participación de esta última en el proyecto o el cumplimiento de lo indicado. Para esto, se recomienda a la unidad operativa ponerse en contactos con el MIMP, en vista de que su representante entrevistado, si bien aseguró que dicha entidad no está muy relacionada e interesada en el proyecto, actualmente, sí le interesaría acceder por el tema de violencia familiar –está dentro de sus competencias.

Es relevante traer a colación el enfoque de género del proyecto ya que, como se menciona anteriormente, el proyecto enfoca sus indicadores y objetivos a las gestantes –género femenino- mas no realiza aún las capacitaciones y/o sensibilizaciones mencionados, entendiéndose así que el enfoque de género no se encuentra del todo aplicado, siendo este aspecto crucial, dadas las cifras de violencia presentadas y los comentarios percibidos por las encuestadas durante la investigación.

Agentes comunitarios

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Estrategia Comunicacional	Monitoreo continuo
	Capacitaciones y sensibilización local	Adecuado uso de insumos de trabajo

	Otras estrategias	Propuesta de incentivos y de reconocimiento (RRHH)
--	-------------------	--

Los agentes comunitarios tienen un alto nivel de influencia sobre el proyecto “Mamás del Río” –son el nexo principal entre la población objetivo y el proyecto-, así como en la población objetivo -según las entrevistadas es el segundo actor con más poder en su toma de decisiones, y con un grado medio de legitimidad.

Se considera pertinente comunicar anticipadamente el plan de trabajo a los agentes comunitarios -de manera oral y escrita- con el fin de que queden establecidas las tareas asignadas y “Mamás del Río” pueda realizar un monitoreo periódico. No obstante la distancia existente, el uso de celulares es importante para que se disminuya la posibilidad de descoordinación, así como para dar una pronta respuesta a dudas o consultas. La importancia de esta estrategia radica en los comentarios recibidos durante el trabajo de campo, donde se menciona que ha habido ocasiones donde no ha sido sencilla la comunicación con el equipo del proyecto; además, se torna relevante en vista de que influyen directamente en la *dimensión técnico-operativa* del proyecto, siendo uno de los principales motores para que este funcione, por lo que deben ser capaces de subsanar cualquier consulta o inconveniente que surjan.

Por su parte, es importante que los agentes comunitarios reciban capacitaciones sobre el buen uso de los celulares que tienen a su disposición -brindados por el proyecto-, el cual les ayuda a realizar las funciones que tienen a su cargo. Al respecto, se recibieron comentarios por parte de la comunidad, enfatizando la disconformidad con el mal uso de los celulares que presencian por parte de algunos agentes comunitarios, sugiriendo se dejen claros los usos exclusivos de los materiales de trabajo.

Si bien la elección del agente comunitario se realiza a cargo de cada comunidad, el equipo del proyecto -mediante entrevistas personales- debe tomar en cuenta el interés de cada agente en abordar la problemática de la salud materno infantil en su comunidad; un ejemplo es el agente Albino Huanuyri, quien manifiesta: “ me interesa que los niños de mi comunidad no deben morir, ni tampoco las mujeres gestantes [...] a veces la gestante cuando no sigue sus controles puede morir y así perjudicar a sus demás hijos; eso es lo que a mí me ha preocupado desde antes”(Albino Huanuyri, 14 de Abril, 2018).

Los agentes comunitarios trabajan de manera voluntaria para la comunidad, así como para el proyecto. Durante el trabajo de campo se recogió información acerca de las percepciones de ganancia de los agentes comunitarios por su rol, donde la principal era el reconocimiento por parte de la comunidad, así como los conocimientos adquiridos, con comentarios “...es una experiencia, donde adquiero conocimientos” (Albino Huanuyri, 14 de Abril, 2018). Por este motivo, se recomienda al proyecto brindar reconocimientos concretos por llegar a metas establecidas, por apreciaciones positivas por parte de la comunidad, entre otros.

Sumado a lo anterior y tomando en cuenta el contexto económico en el que viven los agentes comunitarios, sería recomendable la entrega de materiales distintivos del proyecto -polos, chalecos, lapiceros, gorros y canguros- así como de una canasta con víveres de primera necesidad y vestimenta para su familia, lo cual puede otorgarse –como se menciona en el párrafo anterior- siguiendo un orden meritocrático.

DIRESA Loreto

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Estrategia Comunicacional	Mesas de diálogo, medios formales que den cuenta de su avance
	Fortalecimiento de alianzas	Aprovechar relaciones institucionales

La Diresa de Loreto es un actor muy importante, en tanto posee un alto nivel de influencia en los 3 criterios analizados –poder, interés y legitimidad. Uno de los principales motivos de su alto grado de influencia se sustenta en que incide en el mismo campo de acción a nivel regional y local –en la misma zona de intervención; esto se sustenta en lo manifestado por la coordinadora de pueblos indígenas de dicha institución, Rosa Valera, al referir que el proyecto “Mamás del Río” persigue objetivos afines a la Diresa, en tanto busca incidir positivamente en los indicadores de salud materno-neonatales de la zona.

Además, se rescata que la Diresa representa una autoridad política formal, cuyo apoyo al proyecto puede enmarcarse en este ámbito, contribuyendo a incrementar la visibilidad del proyecto. Este es uno de los motivos por los cuales es importante establecer un nexo de comunicación con este actor, el cual debe ejecutarse planificando visitas periódicas en la cada viaje; la idea es informar a los representantes de la Diresa Loreto –por medio de informes formales- los avances y objetivos logrados por el proyecto, así como sus planes a futuro. Como resultado esperado se encuentra el involucramiento del mencionado grupo de interés en campañas orientadas a gestantes y/o recién nacidos, dado que está enmarcado dentro de su campo de acción.

Cabe resaltar que la importancia de la estrategia comunicacional se fundamenta también en ser uno de los pasos previos para conseguir la transferencia al estado –al MINSA, particularmente-, ya que según el director de la Dirección de Pueblos Indígenas de dicha institución, el primer paso para una posible transferencia del proyecto es que la DIRESA esté informada y haga suyo el proyecto, quien comenta además que “es bien complicada [la transferencia]. La DIRESA tiene que estar bien enterada, tiene que hacer el proyecto suyo [...] la articulación con la DIRESA es el primer paso para la transferencia al Ministerio o para lograr cualquier apoyo por parte de este” (Omar Trujillo, 01 de Julio, 2018).

Finalmente, se recomienda a “Mamás del Río” aprovechar las relaciones institucionales con las que cuenta la Diresa de Loreto, a fin de tener llegada a otras autoridades del ámbito local – por ejemplo, la Municipalidad de Parinari, con quien tiene frecuente comunicación al haber realizado trabajos conjuntos-. Como se menciona en el párrafo anterior, es importante que el proyecto logre visibilidad en el ámbito local para, posteriormente lograr incidencia política a nivel nacional, considerando una posterior transferencia al MINSA.

Por último, se sugiere incidir en este grupo de interés para que oriente a los establecimientos de salud de las comunidades a incorporar prácticas interculturales en sus procesos –sobre todo el de gestación- donde se entiende la Dirección de Pueblos Indígenas tiene la capacidad de hacer seguimiento y establecer planes de acción que puedan ser replicados en las distintas comunidades.

Establecimientos de salud

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Capacitaciones y sensibilización local	Enfoque intercultural y atención (incluye higiene)
	Otras estrategias	Fomento de relaciones con actores locales

Los establecimientos de salud representan uno de los grupos de interés clave en función a la aplicación de la metodología, además de ser quienes brindan el servicio directo a la población objetivo y comunidad en general. La estrategia fundamental consiste en brindarles capacitaciones y sensibilización local, con respecto al enfoque intercultural que deben adoptar y a la calidad de atención y uso de materiales.

En cuanto a las capacitaciones con enfoque intercultural –han sido ya planeadas para esta etapa de Escalamiento del proyecto- se recomienda involucrar a los familiares directos, al ser estos quienes cuidan a las gestantes; según el sr. Juan Mendoza, padre y esposo, “nosotros tenemos nuestros medicamentos hasta por gusto, sabemos utilizar nuestras plantas medicinales para que dilate más rápido y empiece a nacer sin novedad [...] eso no quieren ellos, nos han prohibido [...] desde antes nuestros abuelos atendían así y ya nacían sin novedad” (Juan Mendoza, 18 de Mayo, 2018). Se considera, por tanto, que un involucramiento de la comunidad podría ayudar a identificar las prácticas ancestrales; sin embargo, queda claro que es el establecimiento de salud –orientado por la DIRESA- quien debe tener apertura para incorporar estos conocimientos dentro de sus procesos.

El hecho de que este componente intercultural sea descuidado puede condicionar la asistencia de las gestantes y familiares a los establecimientos de salud y, por ende, poner en peligro el impacto del proyecto. Al respecto, la ex directora del programa JUNTOS manifestó la existencia de una brecha “[...] sobre todo en salud para poder atender a estas mujeres, sobre todo con sus costumbres y su ideología,

los partos verticales, por ejemplo [...] y la idea de quién tiene que ser el médico. En la Amazonía encontramos que las mujeres vivían al frente de los establecimientos de salud y no asistían [...] porque no se sentían en confianza para ir con el médico” (Milagros Alvarado, 23 de Abril, 2018).

Con respecto a las capacitaciones de atención, se tiene que los establecimientos de salud son quienes atienden a la población objetivo –según la percepción de este último actor, los establecimientos de salud son quienes más poder tienen sobre sus decisiones-por lo que deben brindarles un trato amable, comprendiendo sus necesidades, sus aspectos culturales y su forma de pensar. Durante las encuestas a la población objetivo, se obtuvo que el 10% no percibió un buen trato en los establecimientos de salud, generando su incomodidad y la de sus familiares.

En relación a estos últimos, se han encontrado algunos conflictos con el personal de los establecimientos de salud; el enfermero del puesto de salud de Leoncio Prado, comentó incluso que“ las mujeres dicen que no se van a dejar evaluar por un varón [...] a veces los esposos reaccionan un poco ofensivos [...] cuando se le preguntó a una mujer por qué no asiste a sus controles, el esposo se levantó alterado y prepotente, prácticamente nos ha botado de su casa [...] tenía armas punzocortantes” (Joaquín Fachín, 18 de Mayo, 2018). Por lo tanto, se recomienda trabajar con ambos –esposos y establecimientos de salud- aprovechando que ambos tienen interés en que la gestante y el bebé no se encuentren en peligro.

Para resolver la situación mencionada en el último párrafo, se sugiere también incrementar la relación de los establecimientos de salud con las parteras, con quienes -según la entrevista con el enfermero- no se mantiene mucha comunicación; esto, dado que las parteras representan un nexo importante con las gestantes, en tanto pertenecen a su comunidad –son percibidas como cercanas a ellas-y, según las encuestas, cuentan con un grado medio de poder sobre sus decisiones.

Ministerio de Salud

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Estrategia Comunicacional	Mesas de diálogo, medios formales que den cuenta de su avance
	Fortalecimiento de alianzas	Campañas conjuntas de salud, posible transferencia

En tanto el MINSA es un grupo de interés *Dominante* –con un grado de poder y legitimidad altos, e interés medio-, el cual se encarga de velar por los temas relacionados a la salud a nivel nacional.

Dada la relevancia de este actor, se recomienda al equipo del proyecto contar con una estrategia comunicacional, a fin de no perder, e incluso incrementar, el contacto con el mismo. Esto, específicamente se lograría mediante el envío de información acerca de las actividades que realiza el proyecto –para incrementar su conocimiento y generar recordación del proyecto-, así como el

cronograma de actividades del proyecto, los informes de cumplimiento de objetivos presentados a las fuentes de financiamiento, entre otros. De esta manera, se visibiliza el trabajo realizado y los resultados del proyecto.

Por otro lado, se considera importante involucrar al MINSA en campañas de salud dirigidas a las gestantes y recién nacidos en las zonas de intervención del proyecto; esto, en un ámbito general mediante la participación de algún representante en mesas de diálogo y un involucramiento general que implique enviar directrices a las unidades desconcentradas de salud a nivel nacional.

Como se menciona anteriormente, el paso previo para la transferencia al MINSA es el involucramiento con la DIRESA; no obstante, se considera relevante lograr la visibilidad de dicha entidad para acelerar el proceso, ya que según Omar Trujillo –representante del MINSA- el proyecto debe evidenciar resultados suficientemente significativos y una fuerte incidencia política a nivel local, regional y nacional para tomar en cuenta la posibilidad de transferencia de operaciones del proyecto al MINSA.

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Prioridad	Estrategia General	Estrategias específicas
	Fortalecimiento de alianzas	Incorporación a programas existentes

El MIDIS forma parte de los grupos de interés *Dominantes*, siendo su más grande similitud con “Mamás del Río” las características de la población objetivo –la población objetivo de “Mamás del Río se encuentra dentro de las PEPI. En otras palabras, entre los dos grandes objetivos del MIDIS se encuentra el de articular la política social de distintos ministerios, además de buscar abordar problemáticas relacionadas a las condiciones de vida de las gestantes y los recién nacidos, por medio de sus programas sociales, destinando fondos a distintos ejes de acción. Es por esto que se recomienda a “Mamás del Río” evaluar los programas y ámbitos de intervención del MIDIS, a fin de identificar con cuáles o en qué medida se pueden establecer alianzas y lograr sinergias.

Por un lado, cuentan con los PIAS -iniciativa del Ministerio de Defensa- bajo la lógica de intervención de la ONG Hope -aliada de “Mamás del Río” durante su fase piloto- a la cual el proyecto se puede adherir o concretar alguna alianza, dado que ya cuenta con una mecánica de intervención similar y con lecciones aprendidas de la fase piloto. Según la ex directora de JUNTOS, para trabajar de manera conjunta con el PIAS, “el primer paso es aliarse con el MINSA para que se vea que es un programa fortalecido [...] para que no entre en contradicción con los servicios que está dando el médico del PIAS” (Milagros Alvarado, 23 de Abril, 2018).

Por otro lado, el proyecto podría calzar dentro del programa JUNTOS, donde la ex directora ejecutiva comenta que la usuaria principal del programa es la mujer -brinda controles a mujeres gestantes y controles de crecimiento del niño [CRED]- sobre todo en las zonas rurales. Por lo tanto, se encuentra pertinente la articulación de la intervención con este programa, siendo “interesante que entre por el lado de JUNTOS [...] el programa se suma a otras alianzas o proyectos que busquen lo mismo [...] En este caso, me conviene como JUNTOS que esas mujeres tengan incentivos para cuidarse que este proyecto [Mamás del Río] pueda lograr” (Milagros Alvarado, 23 de Abril, 2018).

Específicamente en el programa en mención, “en el caso de las mujeres gestantes sí había un énfasis en que ellas vayan al control, para luego hacer la transferencia [...] lo que hace el programa es promover que vayan a los centros de salud, pero ya las características del centro de salud son propias de cada sector” (Milagros Alvarado, 23 de Abril, 2018). Se considera, por tanto, pertinente su alianza, ya que incentivar a las gestantes a asistir a los controles y se podría actuar bajo una lógica conjunta de trabajo con los familiares directos, particularmente con los esposos.

Adicionalmente, los Tambos –iniciativa del MIDIS en articulación con otros ministerios- es un recurso muy importante para el equipo del proyecto y del cual han comenzado a hacer uso para facilitar los viajes de todo el equipo del proyecto –se brinda alojamiento y espacios con luz, agua e internet para efectuar capacitaciones- por lo que se recomienda no perder esta alianza a fin de ajustar la disponibilidad de dicho recurso a su cronograma de visitas.

Por último, se conoce que Cunamás opera en la zona, brindándole reconocimiento y legitimidad al MIDIS por parte de la población objetivo, sumándose a las razones que justifican la concentración de esfuerzos para concretar alianzas.

Otros grupos de interés

Además de las estrategias presentadas para los grupos de interés clave, se presentan de manera general algunas recomendaciones a ejecutar con los grupos de interés restantes, obtenidas a raíz del análisis.

La primera recomendación es mantener comunicación constante con los líderes comunales, por medio de documentos escritos a mano –se evidenció que confían más en este tipo de carta o documento-además de realizar las consultas antes de intervenir de cualquier forma, ya que dadas las características culturales de la población que habita en la zona de intervención, donde cobra importancia la realización de consultas antes de ejecutar cualquier actividad, a fin de obtener el consenso de la comunidad y disminuyendo posibles situaciones de riesgo (OCDE, 2015).

Además, se sugiere tener a los líderes de las comunidades informados –manifestaron dicha voluntad durante conversaciones informales- acerca de los problemas ocurridos en el mes -con las

gestantes, familiares, parteras y agentes comunitarios-, la cantidad de gestantes atendidas y situaciones de riesgo, capacitaciones realizadas a los establecimientos de salud y compromisos entablados, fechas de reuniones con presencia del equipo del proyecto, entre otras. Asimismo, es conveniente recoger sus comentarios respecto al proyecto y la operación de los establecimientos de salud de la zona, a fin de que actúen como supervisores informales.

Con respecto al componente de interculturalidad, mencionado en los anteriores párrafos, se recomienda establecer mesas de diálogo que involucren la participación del MINSA y el MINCUL, en miras de reforzar el trabajo realizado por el proyecto, complementando los campos de acción que realizan ambos ministerios. Esto, en vista de que, en palabras del director ejecutivo de la Dirección de Pueblos Indígenas del MINSA “se deben rearticular las instituciones, el MIDIS, el MINCUL y el MINSA [...] deben demostrar cosas que la gente tome como suyas para devolver la confianza del MINSA, esto es involucramiento cultural” (Omar Trujillo, 01 de Julio, 2018).

En tercer lugar, se sugiere establecer contacto con medios de comunicación reconocidos a nivel nacional, quienes cuentan con gran cobertura y prestigio, así como interés en visibilizar la problemática que aborda el proyecto –información recabada de la entrevista a un representante de un conocido medio de comunicación a nivel nacional, quien comentó: “el interés del medio al que pertenezco es que el proyecto [Mamás del Río] genere bienestar social [...] mediante la difusión; el medio no gana incentivos, pero gana difusión de marca y reafirma ser el medio más conocido por los peruanos” (anónimo, 29 de Junio, 2018).

Por último, se considera relevante que los actores locales mantengan una relación que contribuya a la sostenibilidad de la intervención, por lo que el análisis de colaboración y conflicto arroja resultados que deben ser tomados en cuenta; por ejemplo, se evidencia una alta frecuencia de comunicación entre la Diresa Loreto y los agentes comunitarios, la cual puede ser reforzada y aprovechada en actividades organizadas –capacitaciones, talleres y comunicación bidireccional- en beneficio de la población objetivo.

Se evidencia la relevancia de plantear estrategias de gestión con los distintos grupos de interés, en función a las prioridades establecidas por el proyecto y a la influencia que estos tienen sobre sus operaciones. Si bien no se pudo acceder al presupuesto detallado e información financiera de “Mamás del Río” –impidiendo realizar una estimación de gastos, en función al mismo- se recomienda al proyecto destinar los recursos en función a las prioridades mencionadas.

No obstante, cabe indicar que se han realizado esfuerzos por aterrizar las estrategias al contexto en el que se encuentra el proyecto –principalmente, en cuanto a la capacidad económica que nos fue mencionada y a su ajustado cronograma- procurando que se aprovechen los recursos de todos los grupos de interés, sin implicar demasiado esfuerzo temporal y económico. Como se mencionó a lo largo del

documento, estas estrategias han sido presentadas y retroalimentadas por la directora del proyecto, reelaborándose a fin de que esta pueda ponerlas en práctica según su propia conveniencia. En el Anexo AM se presenta el cronograma propuesto para ejecutar las estrategias anteriormente descritas.

REFERENCIAS

- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders*. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Agencia Alemana de Cooperación Técnica [GIZ]. (2012). Guía metodológica de “Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad” a partir de la experiencia del Programa “Buen Gobierno y Reforma del Estado” del Perú. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Guia%20metodologica%20de%20transversalizacion%20del%20enfoco%20de%20interculturalidad.pdf>
- Aguilar, D., Avolio, B., Marquina, P., & Guevara, D. (2012). *La mujer peruana: evolución y perspectivas para su desarrollo futuro*. Lima: Planeta: CENTRUM Católica, 2012.

- Aguilera, A., & Puerto, D. (2012). Crecimiento Empresarial basado en la Responsabilidad social. *Revista Pensamiento & Gestión*, (32), 1-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002>
- Aramburú, C., & Vásquez, H. (2000). Visión y Misión: Relacionando la idea del proyecto y el grupo ejecutor. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. Recuperado de http://www.ifejant.org.pe/Aulavirtual/aulavirtual2/uploaddata/6/Lecturas_Gesti_n/Vasquez_1.pdf
- Aramburú, C., & Vásquez, E. (2000). Gerencia social: diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación: CIID
- Association for Project Management [APM]. (2012). *The APM Body of Knowledge*. (6a ed.). Londres: British Library Cataloguing.
- Austin, J. (2005). *Alianzas Sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington D.C.: BID, 2005. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/313/Alianzas%20sociales%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ayuso, S., Rodríguez, M. & Enric, J. (2006). *Using stakeholder dialogue as a source for new ideas a dynamic capability underlying sustainable innovation*.
- Baca, N., & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(72), 208-220. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v23n72/1405-1435-conver-23-72-00069.pdf>
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 135-162. Recuperado de <https://webs.ucm.es/info/mediars/MediacioneS9/resources/Indice-MS-9/Baro,-M.-2011/135-162-Baro.pdf>
- Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios [BDPI] (2018). Página institucional. Recuperado de <http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblo/kukama-kukamiria>
- Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios [BDPI] (2018). Pueblo Kukama Kukamiria. Otras denominaciones: Cocama, Cocamilla, Xibitaona. Recuperado de http://bdpi.cultura.gob.pe/sites/default/files/pueblo_indigena/Kukama%20Kukamiria.pdf
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y creación de valor*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.
- Bernal, A., & Rivas, L. (2012). Modelo para la Identificación de Stakeholders y su aplicación a la Gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Lebret* (4) 251-271. Recuperado de http://www.academia.edu/14881278/Modelos_para_la_identificacion_de_Stakeholders

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2010). Responsabilidad Social Empresarial. Manual de Implementación. Recuperado de <http://www.cepb.org.bo/urser/wp-content/uploads/2014/12/E31.pdf>
- Bour, E. (2003). La teoría de “Public Choice”. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://ebour.com.ar/derecho/12-Public%20Choice.pdf>
- Briceño, S., Mejías, I. & Moreno, F. (2010). La comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 5(1), 37-46. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)37-46.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)37-46.pdf)
- Caballero, S., Farber, V., Fuchs, R., Priale, M. (2015). Social Enterprises in Lima. Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies* 1(1) 56–78.
- Cabañero, C. (1999). Comunicación Estratégica para proyectos de desarrollo. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMSPA/Resources/spanishtoolkit.pdf>
- Cano, A., Migliaro, A. & Acosta, B. (2009). Formulación de proyectos sociales. Unidad de Proyecto, Servicio Central de Extensión de Actividades en el Medio [SCEAM]. Universidad de la República, Montevideo. Recuperado de http://www.academia.edu/1811575/Formulacion_de_proyectos_sociales
- Cardín, M., & Álvarez, C. (2012). La importancia de la gestión de stakeholders para la consecución de un desarrollo rural sostenible. *XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*. Recuperado de http://www.aepro.com/files/congresos/2012valencia/CIIP12_1612_1622.3829.pdf
- Cely, A. (2013). Importancia de la logística inversa para un desarrollo sostenible en Colombia. *Gestión & Sociedad*, 6 (2), 113-126. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/2840/2382>
- Chevalier, J. & Buckles, D. (2009). *Guía para investigación Colaborativa y la Movilización Social*. Ottawa: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo [IDRC].
- Cohen, E. & Franco, R. (1988). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES/ONU] & Centro Interamericano de Desarrollo social [CIDES/OEA]. (1a ed.). Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano. Recuperado de <http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/gral/taller2015/S0102EPS.pdf>
- Cohen, E. & Martínez, R. (2013). Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Recuperado de https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual_formulacion.pdf
- Colegio Oficial de Trabajadores Sociales [COTS] (2015). Gestión de proyectos sociales desde el enfoque Marco Lógico. 2 da edición. Recuperado de <http://www.comtrabajosocial.com/documentos.asp?id=1906>
- Contreras et al. (2014). La salud en las comunidades nativas amazónicas del Perú. *Revista Peruana de Epidemiología*, 18(1), 2-7. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/2031/203131355012.pdf>

Corporate Excellence (2011). Identificar y priorizar stakeholders clave para una buena gestión de crisis. Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/Identificar-a-los-stakeholders-clave-para-la-gestion-de-crisis>

Cortina, A. (1994). *Ética de las empresas: claves para una nueva cultura empresarial*.

Cotera, A. (2012). *Manual: Elaboración de proyectos de desarrollo*. Lima. Recuperado de <http://www.noticiasaliadas.org/manuales/manual-de-elaboracion-de-proyectos.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2008). Metodología de línea base de indicadores. Bogotá. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/metodologia/metodologia_indicadores.pdf

Diputación de Barcelona [DIBA]. Metodología: Gestión de Proyectos Sociales. Recuperado de: http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=f067d455-fe09-488b-a2a0-04656503eed0&groupId=527890

Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA] (2006). Funciones especiales de Salud Pública. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/salud_americanas/06--CH6--59-72.pdf

Easy, O. & Thanathavornlap, R (2013). Strategic CSR - A way to create societal value for Social Enterprises. Recuperado de: <http://dspace.mah.se:8080/bitstream/handle/2043/16120/Final%20Version%20of%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Entremundos (s.f). ¿Qué es un proyecto?. Recuperado de <http://www.entremundos.org/databases/New%20Training%20Manuals/Gestion%20de%20Proyectos%20-%20pt%201.pdf>

Escudero, G. (2010). *Bien común y "stakeholders": la propuesta de Edward Freeman*. Barañáin : EUNSA, 2010.

Espinoza, L. & Van de Velde, H. (2007). Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos sociales. Facultad Regional Multidisciplinaria [FAREM] - Estelí & [UNANU]- Managua. pp.11-24. Recuperado de <https://financiamentointernacional.files.wordpress.com/2013/12/avaliac3a7c3a3o-managua.pdf>

Falcao, M. & Fontes, F. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 15, 111-140. pp. 9-11. Recuperado de <http://siare.clad.org/revistas/0033942.pdf>

- Fernández, J. & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Recuperado de http://adresearch.esic.edu/files/2012/06/aDR6-07-teoria_stakeholder.pdf
- Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] (2014). *Maternidades tempranas. Enfrentar el reto del embarazo adolescente*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/WebEspeciales/2014/Set2014/PEA/EPM-2013-Maternidades-Tempranas.pdf>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA] (2014). *Reducción de la mortalidad materna en el Perú*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/WebEspeciales/2014/Jun2014/Ficha-Mortalidad-Materna.pdf>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF] (s.f). Carpeta de prensa: *Los niños, niñas y adolescentes de Loreto*. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/spanish/loreto.pdf>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fundación Mujeres (2003). Guía para la elaboración de proyectos desde una perspectiva de género. Recuperado de http://www.kideitu.euskadi.eus/s53-6532/es/contenidos/informacion/guias_herramientas/es_10888/adjuntos/guia_igualdad_crea_empleo.pdf
- Garijo, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de las empresas*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/59https://docs.google.com/document/d/1AcAJIVIN9EsFbpKSI6ojqFeQDIzp6Fv17rAQFJkcY5o/edit#81/1/TFG-O%20180.pdf>
- Gasparri, E. (2015). *Elaboración del plan de Sostenibilidad para el proyecto*. Recuperado de http://www.marfund.org/wp-content/uploads/2016/05/011_Doc-PPT-011-Sostenibilidad.pdf
- Gavilán, B.; Massa, I.; Guezuraga, N.; Bergara, A. & López-Arostegui, R. (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. Recuperado de http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/364_CAST-3sgestion4.pdf
- Gil, F. (2016). Boletín Epidemiológico: Análisis de Situación de Salud [ASIS]. Ministerio de Salud [MINSAL]. Lima: *Semana Epidemiológica*, 4 (24), pp.60-69. Recuperado de <http://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/boletines/2016/04.pdf>
- Gil, A. & Barcellos, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/391/39121262007.pdf>

- Gobierno Regional de Loreto [GORE]. Página web Institucional. Recuperado de <http://www.regionloreto.gob.pe/>
- González, E. (2001). La responsabilidad moral de la empresa: Una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva. Recuperado de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10449/gonzalez.pdf?sequence=1>
- Grand Challenges Canada [GCC]. (2018). Bold ideas with big impact. *Transition-to-Scale*. Recuperado de <http://www.grandchallenges.ca/wp-content/uploads/2018/02/20180215-TTS-RFP-EN.pdf>
- Granda, G. & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Revista Economía Industrial*, 381. Recuperado de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Guevara, E. (2016). Estado actual de la mortalidad materna en el Perú. *Revista Peruana de Investigaciones Perinatales*, 5(2), 7-8. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zAfPa351VGcJ:www.inmp.gob.pe/de scargar_repositorio%3Farchivo%3D7y8_Estado_Actual_de_la_Mortalidad_Materna.pdf%26n ombre%3D7y8_Estado_Actual_de_la_Mortalidad_Materna.pdf+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=pe
- Hormiga, E.; Batista, R. & Sánchez, A. (2007). *La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2233480>
- Idrogo, S. (2014.) Control Prenatal y su relación con la Morbimortalidad perinatal en el hospital regional de Loreto durante el periodo de Enero a Diciembre del año 2013. Recuperado de http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3716/Siria_Tesis_Titulo_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (s.f). *Perú: Principales Indicadores Departamentales 2007-2011*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap18.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (1993). *Región Loreto: grupos étnicos más importantes, según provincias y distritos*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0354/N126/ANEXO007.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008). *II Censo de Comunidades Indígenas de la Amazonía peruana 2007*. Recuperado de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/II%20Censo%20de%20Comunidades%20Indigenas%20de%20la%20Amazonia%20Peruana%202007%20tomo%20I.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2009). *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Loreto*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro05/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Perú: situación social de las madres adolescentes, 2007*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0871/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Fecundidad*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1151/pdf/cap003.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1261/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Encuesta Demográfica y de salud Familiar*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015c). *Encuesta Nacional de Programas Estratégicos 2011-2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1190/cap07.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017a). *Perú: Principales indicadores departamentales 2009-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017b). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). Resultados definitivos de los Censos nacionales 2017: Loreto. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1561/libro.pdf
- López, J. (2011). *Cómo lograr la sostenibilidad de un proyecto BID/FOMIN*. Recuperado de: <https://www.fomin.org/pymespracticas/Productos/ArtMID/4488/ArticleID/212/COMO-LOGRAR-LA-SOSTENIBILIDAD-DE-UN-PROYECTO-FOMIN.aspx>
- Kosonen, G. (2008). Pulp and friction - engaging with Stakeholders: a case study from Latin American. Helsinki School of Economics. Recuperado de <http://cemat.aalto.fi/fi/publications/2008/galinakosonen.pdf>
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. & Sillanpää, M. (2006). *De las Palabras a la Acción. El Compromiso de los Grupos de interés: Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Actores*. Texas: Accountability. Recuperado de <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/204.pdf>
- Loera, A. (2000). *La planificación estratégica en la gerencia social*. Recuperado de http://www.achm.cl/eventos/SEMINARIOS/html/DOCUMENTOS/2013/XL_ESCUELA_DE_CAPACITACION_CHILE/CAPACITACION/La_planificacion.pdf

- Malaver, M., & Rivera, H. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf
- Martonffi, (s,f). Recuperado de http://www.global-changemakers.net/assets/gcm-fundraising-toolkit_es.pdf
- Max-Neef, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Santiago de Chile: Centro de Alternativas de Desarrollo .Uppsala : Fundación Dag Hammarskjold.
- Mayca, J.; Palacios-Flores, E.; Medina, A.; Velásquez, J. & Castañeda, D. (2009). Percepciones del personal de salud y la comunidad sobre la adecuación cultural de los servicios materno perinatales en zonas rurales andinas y amazónicas de la región huánuco. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, 26 (2), 145-160. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v26n2/a04v26n2.pdf>
- Medina, A., & Severino, P. (2014). Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas. *Revista Contabilidad y Negocios*, 9 (17), 63-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281632446005>
- Melgar M. (2004). *Manual para el desarrollo de Actores Clave*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/manual-para-el-desarrollo-del-mapeo-de-actores-claves-mac/>
- Ministerio de Cultura [MINCUL] (s.f). Base de datos de Poblaciones Indígenas. Recuperado de <http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblo/kukama-kukamiria>
- Ministerio de Cultura [MINCUL] (s.f). Base de datos de Poblaciones Indígenas: *Reporte de indicadores de desarrollo e inclusión social del Centro Poblado de Parinari*. Recuperado de http://bdpi.cultura.gob.pe/sites/default/files/centropoblado/reportes/parinari_1.pdf
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS] (s.f). *Loreto: resultados que se sienten*. Recuperado de http://www.midis.gob.pe/index.php/es/centro-de-informacion/publicaciones/reportes-regionales-midis/doc_download/5254-loreto-incluyendo-a-mas-peruanos-al-desarrollo.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (s.f). *Programa Estratégico de salud materno neonatal*. [archivo PDF]. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/programa_estart/Programas_Estrategicos_Salud_Materno_Neonatal_Programa_Salud_Materno_Neonatal.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (s.f). *Seguimiento de la ejecución presupuestal. Consulta amigable*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables [MIMP] (2013) *Investigación sobre las condiciones de vida de los niños y niñas de 0 a 3 años y análisis de las capacidades y funcionamiento de los gobiernos locales*. Recuperado de http://www.mimp.gob.pe/Proyecto_Aprendiendo_Ayudando_2/documentos/investigacion-

[sobre-condiciones-loreto.pdf](#)

Ministerio de Salud [MINSA] (s.f). Nota de prensa. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=16498>

Ministerio de Salud [MINSA] (2013). *Análisis de situación de salud en el Perú*. Recuperado de <http://www.dge.gob.pe/portal/docs/intsan/asis2012.pdf>

Ministerio de Salud [MINSA] (2015). *Análisis de situación de salud en Loreto*. Recuperado de http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_loreto.pdf

Ministerio de Salud [MINSA] (2014). *Loreto-Situación nutricional*. Recuperado de http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/resu_sist_cena/LORETO.pdf

Ministerio de Salud [MINSA] (2017). Programa Presupuestal Salud Materno Neonatal. Recuperado de https://www.minsa.gob.pe/presupuestales2017/archivos_apelacion/anexo2/anexo2-SALUD%20MATERNO%20NEONATAL.pdf

Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853 – 886. Recuperado de https://www.jstor.org/tc/accept?origin=/stable/pdf/259247.pdf?_=1472079987736

Mokate, K. (2001). Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?. pp.5-6. Banco Interamericano de Desarrollo [BID], Instituto Interamericano para el Desarrollo Social [INDES]. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1193/Eficacia%2c%20eficiencia%2c%20equidad%20y%20sostenibilidad%20%20C2%BFqu%20%20C3%A9%20queremos%20decir%3f%20%28I-24%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muñoz, J. (s.f.) Criterios para la elaboración de proyectos. Recuperado de

https://www.academia.edu/6345433/1.CRITERIOS_PARA_LA_ELABORACION_DE_PROYECTOS

Municipalidad Distrital de Parinari. Página web institucional. Recuperado de <http://www.muniparinari.gob.pe/>

Niño, Y. (2012). Estudio de la influencia de los *stakeholders* en la implementación de sistemas logística reversa. Caso de la industria del plástico en Bogotá D.C. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9814/1/822016.2012.pdf>

Organismo para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE] (2015). Guía de debida diligencia para la participación significativa de las partes interesadas involucradas en el sector de extracción. Recuperado de <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/OECD-Guidance-Extractives-Sector-Stakeholder-Engagement-SP.pdf>

Ortiz A. (2013). Conceptos de la Gerencia Social. Recuperado de <http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>

- Escuela de Dirección Universidad de Piura [PAD] (2012). La gobernanzas: una variable clave para los proyectos de Responsabilidad Social. Recuperado de <https://pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/La-Gobernanza-una-variable-clave-para-los-proyectos-de-Responsabilidad-Social.pdf>
- Palacios, C., & Coppa, C. (2015). Informe de Sostenibilidad. Criterios y procedimientos en el mapeo de stakeholders, un estudio de caso. Recuperado de <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo6/files/13099-47727-2-PB.pdf>
- Pasco, M. y Ponce F. (2015) Guía de Investigación en gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN LISTO 2X2 16nov f2.pdf>
- Poveda, A. (2010) Manejo de Stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. *Revista Universidad Nacional de Colombia*. 28(3), p. 491-499. Recuperado de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14649/37527>
- Pozo, S. (2007). *Mapeo de Actores Sociales*. Recuperado de <https://dpp2012.files.wordpress.com/2012/08/05-pozo-solc3ads.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (s.f). Acuerdo de gobernabilidad para el desarrollo Integral del Perú 2016-2021. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/Acuerdo%20de%20Gobernabilidad%202016-2021.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Recuperado de http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo [PNUD] (2016). Políticas de Estado y planes de Gobierno 2016-2021. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2016/03/Políticas-de-Estado-y-Planes-de-Gobierno-2016_2021.pdf
- Project Management for Results [PM4R] (s.f). Consulta: 23 de mayo de 2017. Recuperado de: <http://www.pm4r.org/gestion-proyectos/qu%C3%A9-hacemos>
- Project Management Institute [PMI] (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (5ª ed.). Pensilvania: Project Management Institute.
- Projects in Controlled Environments [PRINCE2] Consulta: 24 de mayo de 2017. Recuperado de <https://www.prince2.com/usa>
- Puig, M., Rodríguez, N. & Sabater, P. (2012). Necesidades Humanas: Evolución del Concepto según la Perspectiva Social. *APOSTA: Revista de Ciencias Sociales*, (54), 1-12. Universidad de Barcelona, Barcelona. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>

- Rodríguez, A. (2013). *Gestión de Stakeholders. Gestión de Grupos de Interés*. Bogotá: Ediciones EAN. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/782/751>
- Román, M. (1996). *Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales*. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>
- Samboni, A., & Blanco, J. (2015) *Herramientas de gestión de interesados utilizadas en las etapas de planeación y control de proyectos*. Recuperado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2549/1/Herramientas_Interesados_Gestion_Etapas_Control_Proyectos_Samboni_2015.pdf
- Sánchez et al. (2016). *Evolución de la pobreza Monetaria 2009-2015*. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf
- Save the Children (2015). *The 2015 Mothers' Index and Country Rankings* (pp.61-64). Recuperado de <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/9/3/93781.pdf>
- Sepúlveda, S., & Duncan, M. (2008). *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales en Brasil*. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B2220e/B2220e.pdf>
- Servicio de Hidrografía y Navegación Amazónica [SEHINAV]. Página web oficial. Recuperado de <https://www.dhn.mil.pe/shna/index2.asp>
- Siles, R., & Mondelo, E. (2015). *Gestión de Proyectos de Desarrollo*. (4ta. ed.,pp. 91-107). Banco Interamericano de Desarrollo [BID] & Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social [INDES]. Recuperado de http://www.hacienda.gov.py/webhacienda/concurso/Normativas/SNIP_DONP%20Guia%20de%20Aprendizaje%20curso%20PMA%202015.pdf
- Sistema Nacional Georeferenciado Sayhuite (s.f). Recuperado de <http://www.sayhuite.gob.pe/sayhuite/sayhuite.php>
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN] (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica* (Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Universidad de Harvard), pp.286-306. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/444/Gesti%C3%B3n%20efectiva%20de%20emprendimientos%20sociales.pdf?sequence=1>
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN]. (2010). *Negocios Inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica* (Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Universidad de Harvard), pp.322-327. Recuperado de http://live.v1.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/Publicaciones/SEKN%20Negocios%20inclusivos_manuscrito%20FINAL%20con%20tapa.pdf
- Solarte, L., & Sánchez, L. (2014). *Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de*

- madurez en Gestión de Proyectos. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 24 (52), 5-16. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v24n52/v24n52a02.pdf>
- Soliman, A., & Mastour, O. (2015). *Factors affecting project sustainability beyond donor's support*. <http://www.ijtra.com/view/factors-affecting-project-sustainability-beyond-donors-support-the-case-of-area-development-scheme-ads-in-umkadada-locality-north-darfur-state-western-sudan.pdf>
- Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los grupos de interés*. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves*, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario. Recuperado de <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Tapella, E. (2011). *¿Por qué fracasan los proyectos? La importancia de la evaluación ex ante en el ciclo de vida de los proyectos*. Recuperado de <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/por-quc3a9-fracasan-proyectos-evaluacion-ex-ante.pdf>
- Tobar, F. (2005). Estrategias de construcción de políticas sociales. El caso de la secretaría de asistencia social de la ciudad de Sao Paulo. *Revista de Administración Pública*, 39 (3), 595-612. Recuperado de http://www.federicotobar.com.ar/nf_pdf6/Estrategias.pdf
- Tostes, M. (2016). Tendencia en la gestión de proyectos de desarrollo en el Perú. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/64220/Tendencias_en_la_gesti%C3%B3n_de_proyectos_de_desarrollo_en_el_Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tostes, M., Padilla, A., & Torres, A. (2016). *Manual de Autoaprendizaje del Módulo de Monitoreo de Planes, Programas y proyectos de Desarrollo*. Lima. Recuperado de http://itpdse.net/files/Manual-Monitoreo_03MAR2016.pdf
- Universidad de Alcalá (2017). MDAP Executive Master in project management. Recuperado de <http://www.uv-mdap.com/>
- Vilches, A., Gil Pérez, D., Toscano, J.C. & Macías, O. (2018). La sostenibilidad o sustentabilidad como revolución cultural, tecnocientífica y política. OEI. Recuperado de <http://www.oei.es/decada/accion.php?accion=000>
- Worldwide Initiatives for Grantmaker Support [WINGS] (s.f). Transparencia y rendición de cuentas en la filantropía y la inversión social privada. Recuperado de <http://wings.issuelab.org/resources/22379/22379.pdf>
- World Association of Girl Guides and Girl Scouts [WAGGGS] (2010). *How to fundraise successfully*. Recuperado de <https://www.wagggs.org/en/resources/how-fundraise-successfully/>
- Weimer D. y A.Vining. (2016). *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Quinta edición. Nueva York: Routledge.

ANEXOS

ANEXO A: Flujo del proyecto profesional



ANEXO B: Mapeo inicial de grupos de interés del proyecto “Mamás del Río”

<p>Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.</p>	<p>Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal, políticas o prácticas vigentes.</p>
<p>Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.</p>	<p>Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.</p>
<p>Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.</p>	

Lluvia de ideas de grupos de interés

- **Por responsabilidad:** UPCH, GCC, Concytec, FASPA, Universidad de Washington
- **Por influencia:** MINSA (Dirección de Salud Sexual Reproductiva, Dirección de Salud de Pueblos Indígenas, Dirección de Promoción de la Salud), MIDIS, MIMP, MRE, MINEDU, MINCUL, MEF, UNICEF, OPS, Prisma, Prensa Lima (medios escritos, televisivos y radiales), Peruvian Airlines, Bitel, Movistar, Fundación Telefónica, Salud sin Límites.
- **Por cercanía:** Por Municipalidad de Parinari, GORE Loreto, DIRESA Loreto, Microred Nauta, parroquias Parinari, hospedajes Nauta y Parinari, establecimientos de salud, agentes comunitarios, parteras, esposo/conviviente de la población objetivo, otros familiares directos de la población objetivo, ONG Hope, Perúpetro
- **Por dependencia:** equipo del proyecto, población objetivo
- **Por representación:** organizaciones indígenas locales, Apus, teniente gobernador y comunidad.

ANEXO C: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	RETO DE GESTIÓN	OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	IVO	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS		
<p>Dentro del sector de salud pública se encuentra la Salud Materno-infantil, con cifras significativas, las cuales se incrementan en la zona rural y la selva del Perú; tal es el caso de la Región Loreto donde, debido a factores socioeconómicos -es la octava región más pobre y la segunda más vulnerable del país- y a las escasas iniciativas estatales, las tasas de mortalidad materna triplican el promedio nacional, mientras que las de mortalidad infantil, lo duplican. En respuesta a dicha problemática, nace el proyecto social "Mamás del Río", donde se ven involucrados distintos actores, con diversidad de intereses; dado que la unidad operativa únicamente identificó, durante la fase piloto del proyecto, a los grupos de interés primarios -incluyendo algunos secundarios, circunstancialmente- se</p>	<p>Evidenciar la contribución de la gestión de grupos de interés en las fases de Planeación e Implementación de proyectos sociales, y desarrollar una propuesta de mejora al respecto, que contribuya a la sostenibilidad del caso de estudio. Para lograrlo, es relevante conocer las diferentes teorías y herramientas que se utilizan para identificar y clasificar a los grupos de interés, para así proponer estrategias basadas en el grado de poder, legitimidad e interés de estos</p>	Objetivo General	Pregunta General		<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Institucional • Dimensión Técnico-Operativa • Dimensión Financiera • Dimensión Participación y Características de la población objetivo 	<p>Revisión bibliográfica relacionada a grupos de interés, proyectos sociales y valor social; entrevistas a profundidad; fuentes primarias y secundarias; observación; encuestas.</p>		
		<p>Analizar la gestión de grupos de interés y elaborar una propuesta de mejora que contribuya a la sostenibilidad del proyecto social "Mamás del Río".</p>	<p>¿Qué estrategias de mejora en la gestión de grupos de interés son susceptibles de ser incorporadas en el proyecto social "Mamás del Río", para contribuir a su sostenibilidad?</p>	<p>V. dependiente: Sostenibilidad del proyecto MDR</p>	<p>V. independiente: Gestión de grupos de interés</p>		<p>Estrategias de gestión de grupos de interés del proyecto MDR</p>	
		Objetivos Específicos	Preguntas Específicas			Misión y visión	Existencia de página web institucional	<p>Fuentes primarias y secundarias</p>
							Misión y visión definidas	
				Gobernanza	Existencia de un organigrama			
					Los miembros del equipo son incorporados en la toma de decisiones			
				Capital Relacional	Premios o reconocimientos ganados			
					Convenios firmados			
					Aparición en medios de comunicación			
				Comunicación Estratégica	Fondos destinados a comunicación estratégica			
					Cambios de imagen			
					Mecanismos de comunicación interno incorporados al proyecto (correos, corchos, paneles, google drive, twitter)			
		OE 1: Dar a conocer el modelo de sostenibilidad susceptible de ser aplicado a proyectos sociales como "Mamás del Río"	PE 1: ¿Cuál es el modelo de sostenibilidad susceptible de ser aplicado a proyectos sociales como "Mamás del Río"?					

<p>considera necesario no sólo identificar y analizar los distintos grupos de interés, sino también brindarle estrategias de gestión con los mismos, a fin de contribuir a la sostenibilidad de proyecto.</p>						Operaciones y logística	Flujo de operaciones del proyecto estandarizado
						Coordinaciones con los agentes comunitarios	
						Actores clave identificados en las operaciones	
						Proveedores identificados	
						Encuesta de satisfacción a la población objetivo	
						Características de recursos humanos	Relación entre perfiles de los miembros del proyecto y puestos existentes
							Existencia/tipo de relación laboral
						Sistema de gestión	Lecciones aprendidas identificadas e incorporadas a las operaciones del proyecto
							Conocimientos de otras instituciones incorporados a las operaciones del proyecto
							Plan de contingencias estandarizado
						Estrategias de recaudación de fondos	Donantes actuales y potenciales
							Área o persona encargada de la recaudación de fondos para el proyecto
						Estructura de fuentes de financiamiento	Rubros y montos de asignación de fuentes de financiamiento
						Enfoque de género	Existencia de objetivos orientados a las mujeres
Existencia de indicadores orientados a las mujeres							
Existencia de mecanismos que involucren a actores que permitan a la población objetivo participar libremente del proyecto							
Involucramiento	Participación de la población objetivo en la						

				de la población objetivo	creación de misión y visión	
					Participación de la población objetivo en la creación de objetivos	
					Existencia de mecanismos de retroalimentación por parte de la población objetivo	
				Enfoque intercultural	Aspectos interculturales incorporados en las actividades del proyecto	
					Capacitaciones al equipo del proyecto en enfoque intercultural	
		OE 2: Presentar las herramientas y teorías de gestión de grupos de interés relevantes que se pueden aplicar en proyectos sociales como “Mamás del Río”.	PE 2: ¿Cuáles son las herramientas y teorías de la gestión de grupos de interés apropiadas para ser aplicadas a proyectos sociales como “Mamás del Río”?	Teorías de gestión de grupos de interés a ser utilizadas		Fuentes secundarias
				Herramientas de gestión de grupos de interés a ser utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Social CLIP • Modelo de Prominencia • Project Management for Results 	
				Manuales de proyectos sociales que incorporan la gestión de grupos de interés a ser utilizados	Manual para el compromiso con los stakeholders	
		OE 3: Identificar a los grupos de interés clave del proyecto social “Mamás del Río” y su influencia sobre este.	PE 3: ¿Quiénes conforman los grupos de interés clave del proyecto “Mamás del Río” y cuál es su grado de poder, legitimidad e interés, sobre este?	Grupos de interés identificados	Equipo del proyecto, Socios y Financiamiento, Comunidad, Organismos Públicos (Nivel Nacional) y Competidores	Entrevistas a profundidad con el equipo de proyecto “Mamás del Río” y con sus grupos de interés actuales y potenciales
				Grado de influencia de los g.i clave sobre el proyecto	Poder, interés y legitimidad en grado medio o alto	
		OE 4: Identificar las estrategias de gestión del proyecto social “Mamás del Río” con	PE 4: ¿Cuáles son las estrategias de gestión aplicadas por la unidad operativa del	Estrategias de gestión de grupos de interés, de acuerdo a las	Estrategia Comunicacional	Entrevistas a profundidad con los miembros del equipo del proyecto “Mamás

		sus grupos de interés.	proyecto social "Mamás del Río" con sus grupos de interés?	dimensiones involucradas	Capacitaciones y Sensibilización Local	del Río", entrevistas con los grupos de interés del proyecto, documentos de trabajo del proyecto en ambas fases
					Fortalecimiento de Alianzas	
					Otras estrategias	

ANEXO D: Cuadro resumen de variables de sostenibilidad propuesto

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN/ JUSTIFICACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	G.I	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE G.I	AUTORES REVISADOS
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	Capacidad del equipo ejecutor del proyecto de llevar este a cabo - arbitrando los medios y recursos- para generar un cambio en la sociedad	MISIÓN/ VISIÓN	<u>Misión:</u> razón de ser de un proyecto y su relación con la sociedad donde opera - además de ser una declaración de distinción. <u>Visión:</u> proyección hacia el futuro de la relación entre el proyecto y su contexto de acción	g.i internos (equipo del proyecto)	g.i. internos: son quienes plantean la misión y visión, y quienes deben reflejar sus aspiraciones y verse comprometidos en las mismas, tomando en cuenta las necesidades e intereses de la población objetivo	Aramburú y Vásquez (2000)
		GOBERNANZA	Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos	g.i. internos (equipo del proyecto)	g.i. internos: encargados de plantear los objetivos y de tomar decisiones	
		CAPITAL RELACIONAL	Construcción de alianzas y el grado en el que el equipo del proyecto toma en cuenta las redes con diferentes actores sociales.	g.i. internos (equipo del proyecto) y g.i. externos (entidades de cooperación, iniciativas similares, actores del sector público o empresarial)	g.i. internos: "las redes personales de los integrantes del equipo de proyecto es un recurso fundamental" en tanto establecen y difunden las estrategias para la concreción de alianzas. g.i. externos: oportunidad de construcción de redes -contexto de diversidad de actores e intereses- donde se debe identificar y abordar a los g.i. en función a sus posturas y expectativas del proyecto, y de creación de alianzas -a nivel formal e informal- que suponen nuevos canales de comunicación o fuentes de obtención de recursos.	Bontis (1996), Ordóñez de Pablos (2003), Lechner y Dowling (2003)
		COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	Forma en la que se dan a conocer los objetivos y la propuesta de valor del proyecto, buscando incrementar la confianza de los actores externos e internos de la organización	g.i. internos (equipo del proyecto y agentes comunitarios) y g.i. externos (todos los grupos de interés)	Ambos participan en el mensaje: emisor y receptor. g.i. internos: diseñan las estrategias, por medio del diálogo continuo. g.i. externos: público objetivo de la comunicación. Las estrategias se diseñan con la previa identificación del público objetivo, a fin de que los mensajes sean entendidos por estos y logren para incrementar su confianza en el proyecto, generando una buena reputación.	Sonia et al., Briceno et al., Cabañero (1999), Prochaska et al (1992),
DIMENSIÓN TÉCNICO -	Capacidad del equipo de proyecto de llevar	OPERACIONES Y LOGÍSTICA	Gestión de los procesos del proyecto -planeación y	g.i. internos (agentes comunitarios) y	g.i.internos: Una relación dinámica y eficiente con los actores involucrados repercute en la mejora del	Castellanos (2009) y

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN/ JUSTIFICACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	G.I	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE G.I	AUTORES REVISADOS
OPERATIVA	a cabo sus actividades, mediante procesos eficientes		coordinación de actividades- para obtener un nivel de servicios en mejoramiento continuo y garantizar una entrega final adecuada al público objetivo.	externos (población objetivo)	desempeño de las funciones al interior del proyecto. g.i. externos: La formulación de la logística de un proyecto debe busca dar respuesta a los requerimientos- tanto de los proveedores, beneficiarios o el gobierno (de ser el caso)- con el fin de evitar posible retrasos de las actividades.	Fernández, Álvarez-Gil, & González (2004)
		CARACTERISTICAS DE RRHH	Características del personal - perfil profesional y nivel educativo del personal- que forma parte del proyecto, incluye a todos los colaboradores, y su vínculo con el rol que cumplen en el mismo, así como las relaciones -formales e informales- que tienen con el proyecto.	g.i. internos (equipo del proyecto, agentes comunitarios)	g.i internos: Tomar en cuentas las características, necesidades y aspiraciones de las personas involucradas en el proyecto llevará a establecer un mayor grado de compromiso, que permita alcanzar el logro de los objetivos trazados.	Garijo (2014)
		SISTEMA DE GESTION	Herramientas que permiten gestionar y monitorear el proyecto. Estas incluyen la <i>Gestión del Conocimiento</i> - capacidad del equipo del proyecto de capturar lecciones aprendidas e incorporarlas en el siguiente ciclo- y la <i>Gestión de Riesgos</i> -busca anticipar posibles riesgos y contar con planes de contingencia, a fin de que estos no generen pérdidas.	g.i . internos (equipo del proyecto); g.i externos (agentes comunitarios)	g.i. internos: En alusión a la ejecución de los mecanismos pre establecidos de gestión y monitoreo del proyecto; g.i. externos: aprovechar los conocimientos externos y establecer un trabajo colaborativo (Gestión del Conocimiento). Disminuir la influencia negativa de posibles detractores del proyecto (Gestión de Riesgos).	Beaumont (2016)
DIMENSIÓN FINANCIERA	Capacidad del equipo del proyecto de generar, movilizar, organizar y distribuir recursos financieros	ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS	Proceso continuo a través del cual se asegura la existencia de recursos adecuados para el proyecto. Particularmente, hace referencia a las estrategias formales, como	g.i. internos (equipo del proyecto), g.i. externos (donantes)	g.i. internos: plantean las estrategias, por lo que todo el equipo debe estar familiarizados con las mismas. Es necesario asignar al personal roles y responsabilidades claros (encargados). g.i. externos: donantes, a quienes se debe demostrar que su aporte aumentará la capacidad para satisfacer las necesidades de los	Martonffi, Bath (2011), Manten y Pridham (2012)

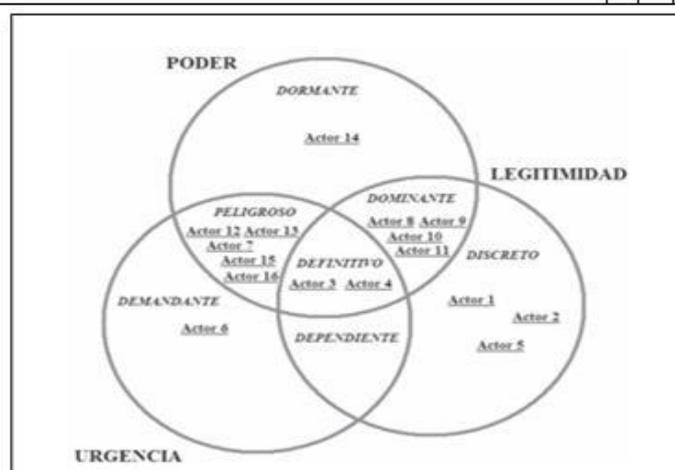
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN/ JUSTIFICACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	G.I	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE G.I	AUTORES REVISADOS
			contar con protocolos o manuales que sirvan de guía para recaudar fondos para el proyecto y guarda estrecha relación con el Capital Relacional y la Comunicación Estratégica - reputación e imagen del proyecto para recaudar fondos.		beneficiarios y hacer un cambio positivo. La clave del éxito en la recaudación de fondos es el cultivo de relaciones con los donantes.	
		ESTRUCTURA DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	Origen de los fondos recaudados y de qué manera se distribuyen a lo largo del proyecto	g.i. externos (donantes y socios)	g.i. externos: se debe identificar y gestionar estrategias con las posibles fuentes de financiamiento, conocer - para luego decidir- qué aspectos requieren una mayor cantidad de recursos e implementar estrategias de rendición de cuentas, haciendo partícipes de estas a los grupos de interés previamente filtrados -con formas de comunicación personalizadas. Los g.i. involucrados requieren diversas estrategias -pueden pertenecer a distintos sectores- con el fin de que el proyecto demuestre una buena reputación.	Wings
PARTICIPACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO	Voluntad del proyecto de incorporar a la población objetivo en sus operaciones, y forma y grado en el que lo hacen.	ENFOQUE DE GÉNERO	Cuán orientado se encuentra el proyecto -en todas sus fases y actividades- a las particularidades de su población objetivo: mujeres en edad fértil, diferenciando su servicio, en función de estas	g.i. internos (equipo del proyecto), g.i. externos (población objetivo, agenes comunitarios)	g.i. internos: es el equipo del proyecto quien elabora las herramientas de gestión, con enfoque en género. Es necesario que cuenten con conocimientos de enfoque de género y con habilidades específicas. g.i. externos: Comprender a la población beneficiaria implica la integración de sus particularidades en la formulación de la propuesta de solución del proyecto con el fin de satisfacer las necesidades existentes.	Fundación mujeres (2003),
		INVOLUCRAMIENTO DE POBLACION OBJETIVO EN EL PROYECTO	Rol de la población objetivo en el proyecto -en qué medida y de qué manera participan las madres gestantes	g.i. externo (población objetivo)	g.i. externos: La construcción de relaciones sólidas con la población objetivo permite anticipar los problemas que puedan ocurrir a consecuencia de una mala interrelación con los actores involucrados en el proyecto. La participación de la población objetivo se manifiesta con la consulta previa a la toma de decisiones, por parte del proyecto, que puedan afectarla.	OCDE (2015)
		ENFOQUE	Incorporación del aspecto	g.i. interno (equipo)	g.i. internos: es el equipo del proyecto quien elabora	

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN/ JUSTIFICACIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	G.I	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE G.I	AUTORES REVISADOS
		INTERCULTURAL	intercultural en las actividades y servicios que brinda el proyecto, y grado de transversalidad (previo conocimiento y comprensión del contexto)	del proyecto, agentes comunitarios), g.i. externo (población objetivo, agentes comunitarios)	las herramientas de gestión, con enfoque intercultural, transversal. Es necesario que cuenten con conocimientos de interculturalidad y con habilidades específicas. Los agentes comunitarios forman parte de los g.i. internos y, a la vez, de la comunidad de la población objetivo, por lo que deben ser capacitados tomando en cuenta factores culturales. g.i. externos: comprender el contexto de la población objetivo implica no sólo costumbres, sino también identidad y estilos de vida. Se deben conocer a profundidad estos aspectos, para incorporarlos en el servicio brindado -sólo así se asegura su aceptación y éxito.	

ANEXO E: Estado del arte – Caso Cundinamarca

Nº	Grupo de interés	Función	P	U	L
1	Instit. Educativa	Gestiona proyectos de capacitación y formación en diferentes temas técnicos	X		X
2	Instit. Educativa e investigativa	Gestiona proyectos de fortalecimiento social, económico, ambiental y técnico			X
3	Inst. gremial de productores	Gestiona y da lineamientos para el desarrollo del sector	X	X	X
4	Instit. Agropecuaria y de Desarrollo Rural	Encargada de la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del sector	X	X	X
5	Instit. público-privada	Encargada de la investigación, certificación y acompañamiento			X
6	Org. locales agropecuarias			X	
7	Instit. de administración local	Encargadas de formular, coordinar y adoptar políticas, planes, programas y proyectos de los diferentes sectores	X	X	
8	Instit. del orden territorial	Lídera la formulación de políticas de desarrollo económico de las actividades comerciales y de turismo	X		X
9	Instit del sector (diversas)	Enfocada al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la calidad de vida de la población rural	X		X
10	Institución ambiental 1	Encargada de ejercer autoridad ambiental y administrar los recursos naturales, la biodiversidad y el ambiente	X		X
11	Institución ambiental 2		X		X
12	Empresa Constructora	Encargada de la construcción, operación y mantenimiento vial	X	X	
13	Empresa sin ánimo de lucro	Servicios de infraestructura, administración y operación logística.	X	X	
14	Gremio sin ánimo de lucro	Fomenta y orienta el comercio	X		
15	Empresa "X"	Implementar o participar en programas de mejoramiento social y económico del territorio	X	X	
16	Entidad privada sin ánimos de lucro	Promueve el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida	X	X	

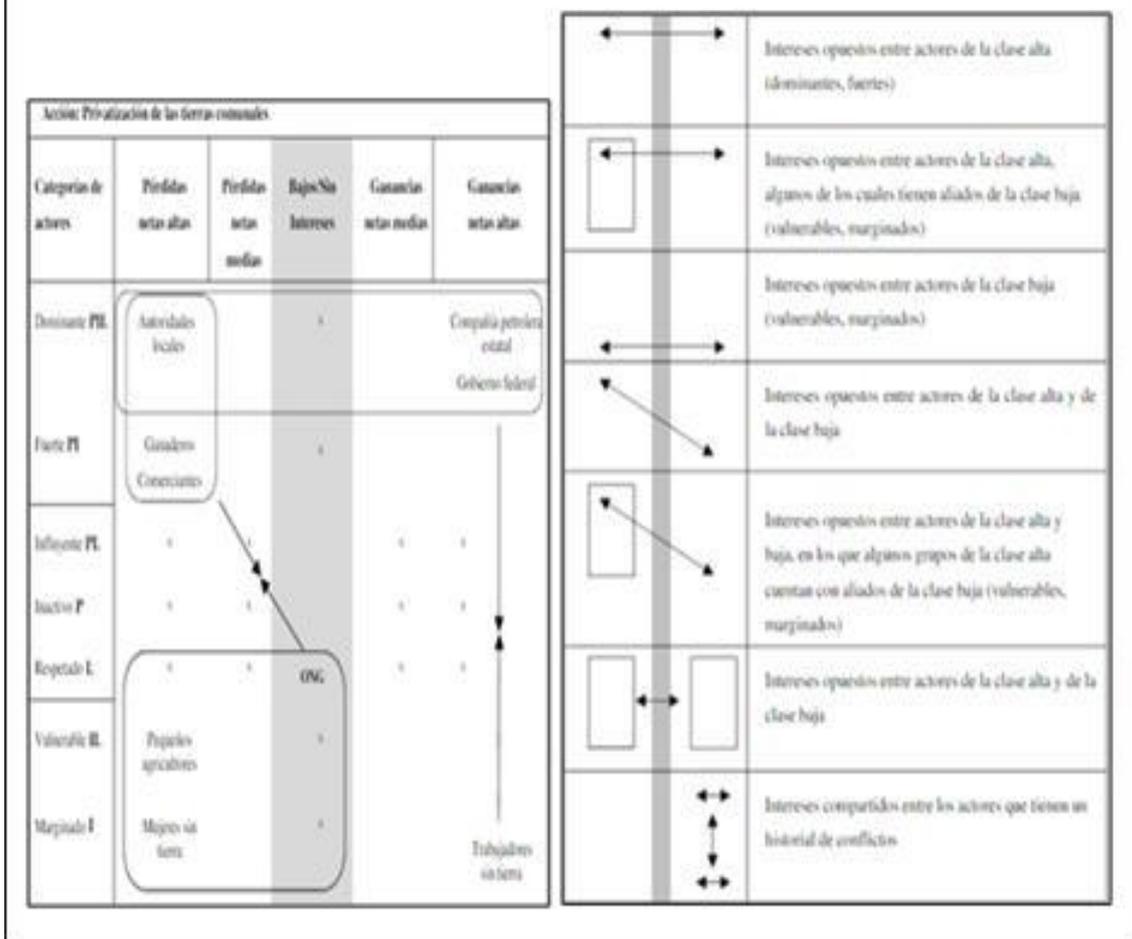
El primer paso en la identificación de grupos de interés, se llevó a cabo mediante entrevistas y grupos focales, identificándose 16 grupos de interés alrededor del proyecto. Los actores se subdividen en de orden nacional, de orden local, de orden territorial y gubernamental, y de carácter privado. Luego, son evaluados en base a los criterios de *poder*, *legitimidad* y *urgencia*, y clasificados en la matriz.



Fuente: Poveda (2010)

ANEXO F: Caso Análisis Social Clip

El gobierno nacional desea privatizar las tierras comunales. Se les permitiría a los nuevos dueños vender sus tierras a la compañía petrolera estatal que necesita terrenos y mano de obra. Los trabajadores locales que no poseen tierras podrían ser contratados si las tierras comunales les son vendidas al Estado, pero los ganaderos locales -muchos también son comerciantes que ocupan cargos claves dentro de la política local- tendrían mucho que perder, al igual que los pequeños agricultores. La organización no gubernamental (ONG) y la Iglesia Católica que está facilitando el análisis están defendiendo los intereses de los pequeños agricultores al luchar en contra de la propuesta. Pero están conscientes de que sus vínculos con las autoridades locales, y también los existentes entre los pequeños agricultores y los ganaderos, no son particularmente buenos.



Fuente: Chevalier y Buckles (2009)

ANEXO G: Modelos y herramientas de gestión de grupos de interés

NOMBRE	AUTOR	DESCRIPCIÓN	FASES DE GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS			CRITERIOS
			I	AyC	PM	
Tabla de <i>stakeholders</i>	Kloppenborg (2009)	Permite clasificar a los grupos de interés y conocer su influencia sobre un proyecto		X		- Posición - Influencia
Matriz Cooperación-Amenaza	Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991)	Identifica y clasifica a los grupos de interés, para luego proponer planes de acción	X	X		- Cooperación - Amenaza
Círculo de <i>Stakeholders</i>	Bourne y Walker	Permite evaluar, comparar, priorizar y visualizar la influencia de los stakeholders dentro de un proyecto en un momento específico	X			- Proximidad - Poder - Urgencia
GRI	PERÚ2021	Iniciativa multi- <i>stakeholder</i> para el reporte voluntario de las incidencias económicas, sociales y ambientales de la actividad de las organizaciones	X		X	- Legitimidad - Poder - Urgencia - Dependencia
<i>Making sense of stakeholder mapping</i>	Murray, Webster y Simon (2005)	Contribuye a la comprensión e identificación de los grupos de interés, consideradas partes críticas en la gestión de <i>stakeholders</i> .	X			- Poder - Influencia - Interés - Actitudes
Guía práctica para empresas y stakeholders	Forética (2009)	Desarrolla una serie de herramientas y buenas prácticas que contribuyen a establecer medidas para una gestión responsable de los grupos de interés	X			- Social - Pública - Económica - Industrial - Científica - Directo - Indirecto
MAC	Tapella (2012)	Herramienta metodológica que permite conocer las relaciones sociales existentes	X	X		- Poder - Posición - Relación
Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo	PNUD (2009)	Propone la planificación eficaz de las partes interesadas para obtener resultados esperados.	X			- Importancia - Influencia
Manual: Elaboración de Proyectos de desarrollo	Cotera (2012)	Proporciona información sobre los aspectos más importantes para la formulación de proyectos de desarrollo (pasos y metodología)	X			- Intereses - Problemas - Recursos - Mandatos

ANEXO H: Marco Lógico del Proyecto “Mamás del Río”

LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	PREGUNTAS DE DESEMPEÑO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Impacto: Disminuir los índices de mortalidad materno infantil en la amazonía peruana	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué porcentaje ha disminuido el índice de mortalidad materna y mortalidad infantil en la amazonía peruana? 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de disminución de mortalidad materno infantil en las comunidades rurales de la región Loreto 	<ul style="list-style-type: none"> Informes estadísticos Índice de mortalidad materno infantil 	<ul style="list-style-type: none"> El proyecto opera en las zonas programadas Existe registro estadístico con datos de los índices de mortalidad materno infantil en las zonas de intervención
Efecto: Mejorar la salud materno infantil en comunidades amazónicas de la región Loreto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuántas gestantes de las comunidades de la región Loreto se encuentran en situación de riesgo? ¿Cuántas gestantes acceden al parto institucional? 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de gestantes atendidas a tiempo Cantidad de recién nacidos en condiciones adecuadas Cantidad de riesgos en el periodo de gestación disminuidos Cantidad de gestantes atendidas por personal calificado 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de controles de la APP Registro del establecimiento de salud 	<ul style="list-style-type: none"> Las gestantes tienen acceso a los establecimientos de salud o a personal capacitado para su atención
Producto 1: Creación de APP para llevar el control de las gestantes y recién nacidos, y capacitaciones a agentes comunitarios en su uso	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuántas gestantes se encuentran registradas en el proyecto? ¿Cuántos agentes comunitarios han sido capacitados en el uso de la APP? ¿Cuántos inconvenientes en el uso de la APP se han registrado? 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de gestantes que participan en el proyecto Cantidad de agentes comunitarios capacitados Frecuencia de uso de la APP 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de asistencia Registro de participación y culminación a capacitaciones Registro de uso de la APP 	<ul style="list-style-type: none"> Las gestantes conocen las operaciones del proyecto MDR Los agentes comunitarios son elegidos por las comunidades y las representan
Producto 2: Capacitaciones a establecimientos de salud de las comunidades rurales de Loreto, en temas interculturales para su adopción en prácticas cotidianas con las gestantes	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las prácticas interculturales adoptadas por los establecimientos de salud? ¿Cuántas gestantes acuden a los establecimientos de salud? 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad y calidad de prácticas interculturales incorporadas por los establecimientos de salud Frecuencia de asistencia a establecimientos de salud por parte de gestantes 	<ul style="list-style-type: none"> Prácticas interculturales oficializadas por la DIRESA Registro de establecimiento de salud 	<ul style="list-style-type: none"> Los establecimientos de salud tienen la voluntad de incrementar el parto institucional Las gestantes conocen las prácticas adoptadas por los establecimientos de salud
Actividades: <ul style="list-style-type: none"> Distribuir material de cuidados básicos de gestantes y kit de 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuántos kits de parto limpio se han distribuido? 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de kits de parto limpio distribuidos 	<ul style="list-style-type: none"> Inventario del proyecto Registro de capacitaciones Registro de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un inventario de insumos para atender situaciones de salud

<ul style="list-style-type: none"> parto limpio a agentes comunitarios y parteras ▪ Capacitar a personal de los establecimientos de salud en temas interculturales para incentivar la asistencia de las gestantes ▪ Organizar reuniones con principales actores locales y regionales ▪ Cuadrar presupuesto y cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuántas capacitaciones en temas de interculturalidad se han brindado al personal de los establecimientos de salud? ▪ ¿Con cuántos actores locales y/o regionales se han concretado reuniones/alianzas? ▪ ¿Las actividades se realizan según el presupuesto y plazos establecidos? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de capacitaciones realizadas a establecimientos de salud ▪ Cantidad y frecuencia de asistentes a capacitaciones ▪ Cantidad de acuerdos a los que se ha llegado con los actores locales y regionales ▪ Cumplimiento de plazos y presupuesto establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdos escritos con autoridades locales y regionales ▪ Cronogramas del proyecto ▪ Presupuesto del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con instalaciones apropiadas para la realización de capacitaciones
---	--	---	--	--

ANEXO I: Diagnóstico de sostenibilidad del proyecto “Mamás del Río”

DIMENSIÓN	VARIABLE	IVO (operacionalización)	DIAGNÓSTICO ACTUAL	SI/NO
DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	MISIÓN/VISIÓN	Existencia de página web institucional	Existe	SI
		Misión y visión definidas	Actualmente, el proyecto NO tiene una misión y una visión	NO
	GOBERNANZA	Existencia de un organigrama	Sí cuenta con organigrama	SI
		Los miembros del	la toma de decisiones se da directamente por la directora del equipo; sin embargo,	SI

DIMENSIÓN	VARIABLE	IVO (operacionalización)	DIAGNÓSTICO ACTUAL	SI/NO	
	CAPITAL RELACIONAL	equipo son incorporados en la toma de decisiones	siempre son válidas las opiniones de todo el equipo del proyecto, en las decisiones - incluso mínimas- a tomar, ya que cada grupo de trabajo -en función al trabajo asignado- tiene distintas perspectivas y opiniones.		
		Premios o reconocimientos ganados	Han ganado fondos de Concytec y Grand Challenges Canada, así como el concurso de Buenas Prácticas en Gestión Pública el 2016.	SI	
		Convenios firmados	Cuenta con alianzas, en el sector público, privado y no gubernamental	SI	
	COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	Aparición en medios de comunicación	El proyecto ha aparecido, durante la etapa piloto, en distintos medios de comunicación -orales y escritos- a nivel nacional e internacional	SI	
		Fondos destinados a comunicación estratégica	Existe un rubro para difusión del proyecto; sin embargo, no utilizan los fondos que los donantes les han asignado para ello, afirmando que todo se ha dado de manera circunstancial.	SI	
		Cambios institucionales realizados	Por decisión del equipo del proyecto, ha cambiado el logo para esta nueva fase de Escalamiento, ya que consideran se ve más institucional y más “presentable” para actores institucionales, con quienes les interesa relacionarse. Han hecho tarjetas de presentación para algunos miembros del equipo; sin embargo, los miembros del equipo, manifiestan no saber exactamente en qué momento repartirlas.	SI	
		Mecanismos de comunicación interno incorporados al proyecto (correos, corchos, paneles, google drive, twitter)	Manejan correos institucionales, además de que el equipo del proyecto realizan sus avances vía google drive.	SI	
	DIMENSIÓN TÉCNICO - OPERATIVA	OPERACIONES Y LOGISTICA	Flujo de operaciones del proyecto estandarizado	Para brindar el servicio, se sigue una secuencia de actividades, las cuales no se encuentran sistematizadas e informadas formalmente; sin embargo, cada actor conoce su rol en el proceso	NO
			Coordinaciones con los agentes comunitarios	La coordinación del equipo con los agentes comunitarios se da de manera constante, por medio de las actualizaciones de la aplicación y telefónicamente, además de ir un representante del equipo al lugar de intervención cada mes, aproximadamente.	SI
			Actores clave identificados en las operaciones	Cabe resaltar la importancia del aporte de la municipalidad de Parinari, al donar combustible para la movilización de los miembros del equipo del proyecto a la zona de operación, dada la dificultad y el alto costo económico de llegar a la zona en mención	SI
Proveedores identificados			No hay una clara identificación de los proveedores	NO	
Encuesta de satisfacción a la			No se realizan encuestas de satisfacción	NO	

DIMENSIÓN	VARIABLE	IVO (operacionalización)	DIAGNÓSTICO ACTUAL	SI/NO
		población objetivo		
	CARACTERISTICAS DE RRHH	Relación entre perfiles de los miembros del proyecto y puestos existentes	La selección de cada miembro se da en función a su experiencia y nivel educativo, predominando en el equipo la presencia de profesionales de medicina. De igual manera, incorporan algunos miembros con conocimientos en ciencias sociales, al ser considerado un factor importante, dada la población objetivo y zona de intervención - cuentan con una socióloga y un antropólogo. Para la directora del proyecto es importante, además, que los miembros del equipo cuenten con algunas competencias, tales como la capacidad de investigación, relacionamiento y, en esta fase de Escalamiento, conocimientos en gestión de proyectos y programas informáticos, donde muy pocos miembros del equipo muestran un buen desenvolvimiento. Sin embargo, las funciones no siempre están ligadas al perfil requerido inicialmente.	NO
		Existencia/tipo de relación laboral	El equipo del proyecto, como se menciona líneas más arriba, está compuesto por personal interno -en planilla y contratado directamente por la directora del proyecto- y los becarios -tienen una relación contractual con la UPCH.	SI
	SISTEMA DE GESTION	Lecciones aprendidas identificadas e incorporadas a las operaciones del proyecto	En lo que respecta al sistema de gestión, se identifican reuniones semanales -en algunas ocasiones, dos veces por semana- de todos los miembros del proyecto, a fin de comunicar los avances de los distintos grupos de trabajo, programar las próximas actividades y monitorear su cumplimiento, contando así con una adecuada gestión del conocimiento.	SI
		Conocimientos de otras instituciones incorporados a las operaciones del proyecto	El equipo se reúne con entidades como UNICEF, con el fin de intercambiar conocimientos, lecciones aprendidas de las iniciativas impulsadas por dichas instituciones y generar sinergias.	SI
		Plan de contingencias estandarizado	No existe un plan de contingencias del proyecto que le permita identificar y minimizar los riesgos operacionales; sin embargo, sí identifican posibles riesgos que pueden surgir en la zona de intervención -referidos a temas de salud-, para los cuales brindan algunas recomendaciones a los agentes comunitarios y centros de salud.	NO
DIMENSIÓN FINANCIERA	ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS	Donantes actuales y potenciales	Concytec y Grand Challenges Canada financian la etapa de Escalamiento del proyecto y realizan un seguimiento continuo, mediante la presentación de reportes periódicos por parte del equipo. La última entidad tiene intención de financiar a Ikara -de realizarse su creación. La directora del proyecto manifiesta intención de que el Ministerio de Relaciones Exteriores y Unicef puedan contribuir, también.	SI
		Área o persona encargada de la recaudación de fondos para el proyecto	En lo que respecta al interior del equipo, este carece de un área -o una persona encargada- de las finanzas y estrategias de recaudación de fondos	NO

DIMENSIÓN	VARIABLE	IVO (operacionalización)	DIAGNÓSTICO ACTUAL	SI/NO
	ESTRUCTURA DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	Rubros y montos de asignación de fuentes de financiamiento	Las entidades financiadoras del proyecto otorgan las cantidades de dinero a cada rubro, según lo estipulado previamente por el equipo y presentado a la entidad.	SI
PARTICIPACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO	ENFOQUE DE GÉNERO	Existencia de objetivos orientados a las mujeres	El foco en el género es notorio, ya que tanto los objetivos, como los indicadores de medición se encuentran orientado a las madres gestantes -mujeres en su totalidad- quienes son la población objetivo del proyecto. Sin embargo, el equipo carece de estrategias con otros actores que permiten la participación de la población objetivo y los resultados del proyecto	SI
		Existencia de indicadores orientados a las mujeres		SI
		Existencia de mecanismos que involucren a actores que permitan a la población objetivo participar libremente del proyecto		NO
	INVOLUCRAMIENTO DE POBLACION OBJETIVO EN EL PROYECTO	Participación de la población objetivo en la creación de misión y visión	No han participado	NO
		Participación de la población objetivo en la creación de objetivos	No han participado	NO
		Existencia de mecanismos de retroalimentación por parte de la población objetivo	Sí participan en la retroalimentación al equipo del proyecto, al ser su objetivo que las gestantes se sientan cómodas y tengan voluntad de participar activamente en el proyecto. Los mecanismos de retroalimentación son: visitas periódicas por parte del equipo, las cuales incluyen visitas y encuestas a las madres, así como focus groups realizados por los agentes comunitarios.	SI
	ENFOQUE INTERCULTURAL	Aspectos interculturales incorporados en las actividades del proyecto	Se muestra un gran interés por involucrarlo de manera transversal a todas las actividades del proyecto; por este motivo, en la fase de Escalamiento se ha incorporado Irene del Mastro, socióloga que, entre otras funciones, aporta precisiones con enfoque intercultural para los censos a la población objetivo -no sólo para asegurar que comprendan el mensaje, sino para que puedan comunicar sus inquietudes con un lenguaje común-, las capacitaciones a los agentes comunitarios, entre otros. Adicionalmente, en esta fase de Escalamiento, el proyecto busca asegurar que todos los centros de salud de las zonas de incidencia incorporen los aspectos interculturales	SI

DIMENSIÓN	VARIABLE	IVO (operacionalización)	DIAGNÓSTICO ACTUAL	SI/NO
			en sus prácticas de cuidado de las gestantes y formas de parto.	
		Capacitaciones al equipo del proyecto en enfoque intercultural	Sí hay capacitaciones.	SI

ANEXO J: Guía de entrevistas a equipo del proyecto

Tabla J 1: Guía de entrevista a Planilla -MDR

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECÍFICA
6	Identificar de qué manera está involucrado en la sostenibilidad del proyecto y/o equipo del proyecto	¿El stakeholder está involucrado en la aportación de medios y recursos para el equipo ejecutor del proyecto?	¿Qué tipo de recursos aporta al equipo ejecutor del proyecto?
		¿El stakeholder está involucrado en las actividades o procesos para la ejecución del proyecto?	¿Qué actividades realiza en el proyecto "Mamás del Río"?
7	Conocer aspectos generales del entrevistado y del proyecto	¿A qué se dedica?	¿A qué se dedica usted (fuera del proyecto)? ¿Qué actividades realiza generalmente?
	Conocer origen y motivación para el desarrollo del proyecto	¿Cuál fue su motivación para desarrollar el proyecto?	¿Qué le motivó a formular y llevar a cabo/trabajar en el proyecto "Mamás del Río"?
			¿Por qué eligió Parinari como lugar de desarrollo de la fase piloto del proyecto "Mamás del Río"?
	Conocer en qué consiste el proyecto	¿En qué consiste el proyecto "Mamás del Río"?	¿Cuáles son los objetivos y qué actividades lleva a cabo el proyecto "Mamás del Río"?
Identificar dificultades en el desarrollo del proyecto	¿Qué dificultades se presentaron en el proyecto "Mamás del Río"?	¿Qué dificultades encontró en el proceso de formulación y desarrollo del proyecto "Mamás del Río"?	
ASPECTOS GENERALES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
8	Identificar grado de conocimiento sobre el término "grupos de interés"	¿Qué sabe sobre el término "grupos de interés"?	¿Qué entiende por el término "grupos de interés"?
	Conocer percepción de aliados y detractores	¿Quiénes son sus principales aliados?	¿Quiénes considera que son los principales aliados del proyecto? ¿Por qué?
		¿Quiénes son sus principales detractores?	¿Quiénes considera que son sus principales detractores? ¿Por qué?
	Conocer sus grupos de interés por categoría	¿Quiénes son sus grupos de interés dentro de la comunidad intervenida?	¿En el ámbito local de intervención del proyecto "Mamás del Río" (distrito de Parinari), a quién(es) considera "grupos de interés"?
		¿Quiénes son sus grupos de interés dentro de los organismos públicos de nivel nacional?	¿En la esfera pública, a qué organismos de nivel nacional considera "grupos de interés" del proyecto "Mamás del Río"?
		¿Quiénes son los grupos de interés que actúan como socios y financian el proyecto "Mamás del Río"?	¿Quiénes son los grupos de interés que actúan como socios y financian el proyecto "Mamás del Río"?
		¿Quiénes son los proveedores del proyecto "Mamás del Río"?	¿Quiénes son los proveedores del proyecto "Mamás del Río"?
		¿Quiénes son los grupos de interés del proyecto "Mamás del Río" que pertenecen a la opinión pública?	En el ámbito de la opinión pública, ¿a quién(es) considera "grupos de interés" del proyecto "Mamás del Río"?
	Identificar deseo o necesidad de entablar relación futura con algún grupo de interés en particular	¿A quiénes considera como potenciales grupos de interés del proyecto "Mamás del Río"?	¿Ha identificado grupos de interés potenciales con quienes considera necesario/ pertinente entablar relación futura, a fin de favorecer el desarrollo del proyecto? (futuro). <i>Si la respuesta es positiva, preguntar: ¿Quién?, ¿por qué? y ¿cuál es su actual relación con este?</i>
	Identificar importancia de los grupos de interés para el equipo del proyecto y expectativas por parte de este	¿Qué importancia tiene para usted los siguientes grupos de interés del proyecto "Mamás del Río"?	De la siguiente lista, agrupar en orden de importancia a los grupos de interés del proyecto "Mamás del Río". Siendo 1=menos importante y 5=muy importante
¿Qué expectativas tiene sobre los siguientes grupos de interés del proyecto "Mamás del Río"?		De la siguiente lista, responder cuáles son las expectativas que tiene de cada grupo de interés	

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECÍFICA
IDENTIFICAR EL GRADO DE PODER QUE TIENEN LOS GRUPOS DE INTERÉS SOBRE EL PROYECTO			
9	Identificar grado de conocimiento sobre el término	¿Qué entiende por el "poder" que posee un grupo de interés?	¿Qué entiende por el "poder" que posee un grupo de interés?
	Identificar grupos de interés con más poder (percepción del equipo del proyecto)	¿Cuáles considera que son los grupos de interés con más poder sobre el proyecto "Mamás del Río"?	¿Cuáles considera que son los grupos de interés con más poder sobre el proyecto "Mamás del Río"? ¿Considera que el proyecto depende de algún grupo de interés? ¿De quién? ¿Por qué? ¿En qué medida?
	Identificar si cuenta con grupos de interés que representen una autoridad	¿Cree que sus grupos de interés ejercen cargos políticos o cuentan con poder informal, con capacidad de influir en decisiones involucradas con el proyecto?	¿De los siguientes grupos de interés, quiénes considera tienen la capacidad de influir en decisiones involucradas al proyecto? *Mostrar lista de grupos de interés
	Identificar si cuenta con grupos de interés que tengan recursos económicos que puedan servir al proyecto	¿Cree que sus grupos de interés cuentan con recursos económicos útiles para el proyecto?	¿Quién(es) considera que son los grupos de interés con capacidad de aportar recursos económicos al proyecto "Mamás del Río"? ¿En qué consisten dichos aportes? *Mostrar lista de grupos de interés
	Saber si tiene grupos de interés con acceso a medios de comunicación	¿Cree que sus grupos de interés cuentan con acceso a medios de comunicación?	De los siguientes grupos de interés, ¿quiénes considera tienen la capacidad de acceder a medios de comunicación? *Mostrar lista de grupos de interés
	Saber si tiene grupos de interés con la habilidad de amenazar con usar la fuerza	¿Cree que sus grupos de interés tienen la habilidad de usar la fuerza y obstaculizar el proyecto?	De los siguientes grupos de interés, ¿quiénes considera tienen la capacidad de hacer uso de la fuerza o amenazar con utilizarla, obstaculizando las operaciones del proyecto? *Mostrar lista de grupos de interés
IDENTIFICAR LOS INTERESES NETOS QUE TIENE SOBRE EL PROYECTO			
10	Conocer qué grupos de interés tienen interés en la problemática de la salud materno infantil	De los siguientes grupos de interés, ¿quiénes considera tienen interés en atacar la problemática de la salud materno infantil? *Mostrar lista de grupos de interés	De los siguientes grupos de interés, ¿quiénes considera tienen interés en atacar la problemática de la salud materno infantil? *Mostrar lista de grupos de interés
	Conocer qué grupos de interés tienen interés de abordar la problemática de la salud materno infantil en la zona	De los siguientes grupos de interés, ¿quiénes considera tienen interés en abordar la problemática en la zona? *Mostrar lista de grupos de interés	De los siguientes grupos de interés, ¿quiénes considera tienen interés en abordar la problemática en la zona? *Mostrar lista de grupos de interés
	Conocer su percepción de ganancias generadas por el desarrollo del proyecto	¿Qué beneficios considera usted que perciben sus grupos de interés a consecuencia del desarrollo del proyecto?	De los siguientes grupos de interés, ¿quiénes considera perciben ganancias gracias al desarrollo del proyecto? *Mostrar lista de grupos de interés
	Conocer su percepción de pérdidas generadas por el desarrollo del proyecto	¿De qué manera cree que el desarrollo del proyecto perjudica a sus grupos de interés?	De los siguientes grupos de interés, ¿quiénes considera se ven perjudicados a causa del desarrollo del proyecto? ¿En qué sentido? *Mostrar lista de grupos de interés
IDENTIFICAR EL GRADO DE LEGITIMIDAD CON EL QUE CUENTA			
11	Conocer la percepción de legitimidad de sus grupos de interés	De las siguientes personas o instituciones, ¿en qué medida consideran que tienen legitimidad en el campo de la salud materno infantil (incorporan las normas, valores y creencias de la comunidad intervenida)? Siendo Bajo , casi nada y Alto , mucho.	Entregar listado de actores con escalas *Hoja de cálculo Herramientas de Recolección de Datos

Tabla J 2: Guía de entrevista a becarios - MDR

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA
6	Identificar de qué manera está involucrado en la sostenibilidad del proyecto y/o equipo del proyecto	¿El stakeholder está involucrado en la aportación de medios y recursos para el equipo ejecutor del proyecto?	¿Qué tipo de recursos aporta al equipo ejecutor del proyecto?
		¿El stakeholder está involucrado en las actividades o procesos para la ejecución del proyecto?	¿Qué actividades realiza en el proyecto "Mamás del Río"?
7	Conocer aspectos generales del entrevistado y su rol en el proyecto	¿A qué se dedica?	¿A qué se dedica usted (fuera del proyecto)? ¿Qué actividades realiza generalmente?
		¿Cuál es su cargo en el proyecto "Mamás del Río" y cuáles son sus funciones?	¿Cuál es su cargo en el proyecto "Mamás del Río" y cuáles son sus funciones?
		¿Cuál es su relación laboral con el equipo de proyecto? (directa o indirecta)	¿Cuál es su relación laboral con el equipo de proyecto? (directa o indirecta)
		¿Desde cuándo y hasta cuándo (si tiene límite) ejerce funciones para el equipo del proyecto?	¿Desde cuándo y hasta cuándo (si tiene límite) ejerce funciones para el equipo del proyecto?
		¿Cuál fue su motivación para trabajar en el proyecto "Mamás del Río"?	¿Cuáles fueron sus motivaciones para iniciar a trabajar al equipo del proyecto?
SOBRE EL EQUIPO DEL PROYECTO Y SUS MIEMBROS			
	Conocer la percepción sobre la calidad de las relaciones laborales entre los miembros del equipo del proyecto "Mamás del Río"	¿Cuál es su percepción sobre la calidad de las relaciones laborales entre los miembros del equipo del proyecto "Mamás del Río"?	¿Cuáles considera que son los principales problemas dentro del equipo del proyecto? ¿Se ha hecho para solucionarlos?
			¿Ha tenido algún conflicto con algún miembro del equipo? ¿Cuál fue el motivo?
	Saber cuán involucrado(a) se encuentra con el proyecto	¿Cuán involucrado(a) se encuentra con el proyecto "Mamás del Río"?	¿Cómo definiría la calidad de las relaciones al interior del equipo del proyecto?
			¿Siente que ejerce funciones que van acorde a sus habilidades y conocimientos?
IDENTIFICAR EL GRADO DE PODER QUE TIENEN LOS GRUPOS DE INTERÉS SOBRE EL PROYECTO			
9	Identificar si cuenta con recursos que puedan servir al proyecto	¿En qué consisten los recursos que pueden otorgarse al proyecto?	¿Qué recurso, en particular, considera que tiene usted para el desarrollo del proyecto?
			Respecto a dicho recurso, ¿cuán imprescindible lo considera para el desarrollo del proyecto?
IDENTIFICAR LOS INTERESES NETOS QUE TIENE EN EL PROYECTO			
10	Conocer cuánto interés tiene en el desarrollo del proyecto	¿Cuál es la motivación para apoyar el desarrollo del proyecto?	¿Cuál es su motivación para trabajar en el equipo del proyecto?
			Si dejara de ser un equipo de proyecto y pasara a ser lkara, ¿cuáles serían sus expectativas y condiciones para formar parte de esta?
			¿Cuán interesado se encontraba en abordar la problemática de la salud materno infantil antes de participar en el proyecto "Mamás del Río"? ¿Considera, actualmente, que su interés ha aumentado, disminuido o se ha mantenido igual?
	Conocer su percepción de ganancias generadas por el desarrollo del proyecto	¿Qué beneficios considera usted que percibe a consecuencia del desarrollo del proyecto?	¿Cuáles son las ganancias que considera percibe por ejercer funciones dentro del equipo del proyecto?
	Conocer su percepción de pérdidas generadas por el desarrollo del	¿De qué manera cree que el desarrollo del proyecto	¿Considera que formar parte de este equipo le genera alguna pérdida? Especificar

	proyecto	lo perjudica?	
IDENTIFICAR EL GRADO DE LEGITIMIDAD CON EL QUE CUENTA			
11	Conocer la percepción de su entorno respecto a las normas, valores y creencias	¿A quiénes y en qué medida considera con capacidad de representar sus normas, valores y creencias?	De los miembros del proyecto, ¿a quiénes considera legítimos, en tanto son capaces de representar los valores y creencias de usted?
	Percepción de legitimidad en la sociedad	¿Es percibido como un actor importante frente a la sociedad?	De la siguiente lista, ¿quiénes considera grupos de interés legítimos en los temas abordados por el proyecto "mamás del Río"? <i>*Entregar listado con todos los grupos de interés</i>

ANEXO K: Guía de entrevistas a socios y financiamiento

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA
6	Identificar de qué manera está involucrado en la sostenibilidad del proyecto y/o equipo del proyecto	¿El <i>stakeholder</i> está involucrado en las actividades o procesos para la ejecución del proyecto?	¿Qué actividades realiza en el proyecto "Mamás del Río"?
		¿El <i>stakeholder</i> es parte de la generación, movilización, organización o distribución de recursos financieros?	¿La institución se percibe como parte de la generación, movilización, organización o distribución de recursos financieros en el proyecto "Mamás del Río"?
	Conocer aspectos generales	¿A qué se dedica?	¿A qué se dedica usted? ¿Cuál es su cargo dentro de la institución?
	Conocer de qué manera está involucrado directa o indirectamente con el proyecto (problemas respecto al Tema de Relevancia)	¿Qué dificultades encuentra respecto a [Tema de Relevancia según categoría]?	En base a su experiencia, ¿Cuáles cree que son los problemas más frecuentes de los proyectos respaldados por su institución?
		¿Cuáles son los proyectos con enfoque social que impulsa la institución?	¿Qué unidades de su institución impulsan proyectos de temas sociales?
IDENTIFICAR GRADO DE CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROYECTO			
	Saber grado de conocimiento del proyecto "Mamás del Río" y conocer afinidad con el mismo	¿Qué sabe sobre las actividades que realiza el proyecto "Mamás del Río"?	¿Conoce en qué consiste el proyecto "Mamás del Río" y qué problemática pretende atacar?
		¿Qué necesidades o problemáticas abordadas por los proyectos tienen mayor importancia para su institución?	¿La institución es afín a la problemática del proyecto? ¿Cuál considera es el aspecto común entre la institución y el proyecto?
			¿Qué características específicas del proyecto hacen que sea atractivo para su institución?
	Saber cuán involucrados se encuentran en el proyecto	¿Qué exige la institución al equipo de proyecto "Mamás del Río"?	¿Qué es lo que la institución le brinda al proyecto "Mamás del Río" y qué es lo que pide a cambio?
		¿Cómo funciona la entrega de financiamiento de la institución al proyecto "Mamás del Río"?	¿Cuál es el alcance de la institución con el proyecto?
			¿Los fondos otorgados por la institución corresponden a montos específicos por rubros o existe libertad para ejecutarlos?
			¿Qué tipo de relacionamiento existe con Concytec y qué solicita de su institución?
	Percepción del proyecto	¿Qué percepción tiene la institución acerca del proyecto "Mamás del Río" y su ejecución?	¿Cuáles son las restricciones y condiciones del financiamiento?
			¿Cómo calificaría la ejecución actual del proyecto y su cumplimiento de los su institución?
			¿La institución ha tenido algún problema o disconformidad con la ejecución del proyecto "Mamás del Río"?
IDENTIFICAR EL GRADO DE PODER QUE TIENE SOBRE EL PROYECTO			
9	Saber si cuenta con algún tipo de poder	¿Considera que cuenta con algún tipo de poder que influya en el desarrollo del proyecto "Mamás del Río"? Explicar en qué consiste dicho poder	¿Considera que tienen mecanismos de influencia en el desarrollo del proyecto "Mamás del Río"? Explicar en qué consisten dichos mecanismos
	Identificar si cuenta con recursos económicos que puedan servir al proyecto	¿En qué consisten los recursos económicos que pueden otorgarse al proyecto?	¿Cuenta con recursos económicos que son o pueden ser destinados al proyecto? ¿Cuáles?
	Saber si tiene acceso a medios de comunicación	¿Tiene acceso a algún medio de comunicación?	¿La institución tiene la capacidad de convocar a los medios de comunicación? ¿Cuáles y en qué casos?
IDENTIFICAR LOS INTERESES NETOS QUE TIENE EN EL PROYECTO			
10	Conocer cuánto interés tiene en el desarrollo del proyecto	¿Cuál es la motivación para apoyar el desarrollo del proyecto?	¿Cuáles son las competencias de su institución como entidad que respalda el proyecto "Mamás del río"?
			¿Cuál es la principal motivación de su institución para apoyar el desarrollo del proyecto?

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA
	Conocer su percepción sobre los planes de independencia que maneja el equipo del proyecto	¿Qué implica que un proyecto respaldado por la institución se independice de ella? ¿Han ocurrido experiencias similares?	En caso el equipo del proyecto "Mamás del Río" se independizara de la UPCH que aspectos cambiaría o que restricciones existiría para el desarrollo del proyecto
	Conocer su posición sobre los planes de independencia que maneja el equipo del proyecto		¿Conoce en que consiste Ikara? ¿Nos podría comentar que conoce? (En caso diga que no, explicar y pasar a la siguiente pregunta)
	Conocer su percepción de ganancias generadas por el desarrollo del proyecto	¿Qué beneficios considera usted que percibe a consecuencia del desarrollo del proyecto?	¿Qué beneficios o ganancias considera que percibe la institución a consecuencia del desarrollo del proyecto?
	Conocer su percepción de pérdidas generadas por el desarrollo del proyecto	¿De qué manera cree que el desarrollo del proyecto lo perjudica?	¿Considera que el proyecto le genera alguna pérdida a la institución? De ser el caso, explique en qué sentido lo perjudica
IDENTIFICAR EL GRADO DE LEGITIMIDAD CON EL QUE CUENTA			
11	Conocer la percepción de su entorno respecto al cumplimiento de derechos, deberes, leyes o costumbres locales	¿A quiénes y en qué medida atribuye derechos y deberes, ya sea en el marco del cumplimiento de una ley o de costumbres locales?	Entregar listado de actores con escalas *Hoja de cálculo Herramientas de Recolección de Datos
	Percepción de legitimidad en la sociedad	¿Es percibido como un actor importante frente a la sociedad?	¿Considera que la institución es percibida como un actor importante y legítimo frente a la sociedad?

ANEXO L: Guía de entrevista a comunidad

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA
6	Identificar de qué manera está involucrado en la sostenibilidad del proyecto y/o equipo del proyecto	¿El stakeholder considera que el proyecto incorpora/ muestra interés en incorporar sus aspectos culturales (valores, creencias o costumbres)?	¿Considera que el proyecto "Mamás del Río" incorpora sus valores, creencias o costumbres en sus actividades?
		¿El stakeholder está involucrado en las actividades o procesos para la ejecución del proyecto?	¿Qué actividades realiza en el proyecto "Mamás del Río"?
	Conocer aspectos generales	¿A qué se dedica?	¿A qué se dedica usted?
	Conocer de qué manera está involucrado directa o indirectamente con el proyecto (problemas respecto al Tema de Relevancia)	¿Qué dificultades encuentra respecto a [Tema de Relevancia según categoría]?	¿Qué dificultades encuentra respecto al desarrollo local y salud en Parinari?
IDENTIFICAR GRADO DE CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROYECTO			
	Saber cuánto conocen de la gravedad de la problemática	¿Qué sabe sobre la mortalidad materno-infantil? <i>*direccionada según stakeholder</i>	¿Cuáles son las características en las atenciones materno-infantiles en la zona y qué tan frecuentes son las muertes por dichos problemas?
	Saber cuánto conocen del proyecto "Mamás del Río"	¿Qué sabe sobre las actividades que realiza el proyecto "Mamás del Río"?	¿Cómo se enteró de la existencia del proyecto "Mamás del Río"? ¿Podría contarnos cómo funciona el proyecto?
	Saber cuán involucrados se encuentran en el proyecto	¿Cuál es el rol que desempeña en el proyecto?	¿Cuál es el rol que desempeña en el proyecto?
	Conocer sus expectativas respecto al proyecto	¿Qué resultados espera que genere el proyecto?	¿Cuál es el cambio deseado que espera logre el proyecto "Mamás del Río" en la zona?
IDENTIFICAR EL GRADO DE PODER QUE TIENE SOBRE EL PROYECTO			
9	Saber si representa una autoridad	¿Representa una autoridad con capacidad de influir en decisiones involucradas con el proyecto (poder informal)?	¿Usted considera que tiene la capacidad de influir en las decisiones de la población?
	Saber si tiene la habilidad de amenazar con usar la fuerza	¿Cuáles serían los motivos por los que obstaculizaría las operaciones del proyecto?	¿Considera que, ante cualquier imprevisto, podría movilizar a la comunidad, mediante el uso de la fuerza?
IDENTIFICAR LOS INTERESES NETOS QUE TIENE EN EL PROYECTO			
10	Identificar cuán interesado se encuentra en atacar la problemática	¿Qué nivel de importancia o relevancia le otorga a atacar la problemática?	¿Cuán importante considera que se ataquen los problemas materno-infantiles en la zona?
	Conocer cuánto interés tiene en el desarrollo del proyecto en la zona	¿Cuál es la motivación para apoyar el desarrollo del proyecto?	¿Cuál es su motivación para apoyar el desarrollo del proyecto?
	Conocer su percepción de ganancias generadas por el desarrollo del proyecto	¿Qué beneficios considera usted que percibe a consecuencia del desarrollo del proyecto?	¿Qué beneficios considera usted que percibe a consecuencia del desarrollo del proyecto?
	Conocer su percepción de pérdidas generadas por el desarrollo del proyecto	¿De qué manera cree que el desarrollo del proyecto lo perjudica?	¿Considera que el proyecto lo perjudica de alguna manera? De ser el caso, explique en qué sentido lo perjudica
IDENTIFICAR EL GRADO DE LEGITIMIDAD CON EL QUE CUENTA			
11	Conocer la percepción de su entorno respecto al cumplimiento de derechos, deberes, leyes o costumbres locales	¿A quiénes y en qué medida atribuye derechos y deberes, ya sea en el marco del cumplimiento de una ley o de costumbres locales?	Entregar listado de actores con escalas <i>*Hoja de cálculo Herramientas de Recolección de Datos</i>
	Percepción de legitimidad en la sociedad	¿Es percibido como un actor importante frente a la	¿Usted o la institución a la que pertenece es percibida como un actor importante frente a la sociedad?

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA
		sociedad?	
IDENTIFICAR EL TIPO DE RELACIÓN DENTRO DE LA COMUNIDAD			
	Conocer la frecuencia de comunicación con el resto de actores locales	¿Cuán constante es su comunicación con los actores locales?	Entregar listado de actores con escalas <i>*Hoja de cálculo Herramientas de Recolección de Datos</i>
	Saber si existen intereses en común o contrapuestos con el resto de actores locales	¿Cuáles son los intereses en común o contrapuestos con los actores locales en relación a la mortalidad materno-infantil?	
	Conocer el grado que considera tiene de colaboración y conflicto con el resto de actores locales	¿Qué situaciones de colaboración o conflicto se han presentado con el resto de actores?	
	Saber si existe posibilidad de mantener relación futura con el resto de actores locales	¿En qué sentido cree que está relacionado con el resto de actores locales? ¿Considera factible la posibilidad de mantener una relación futura con alguno de los actores locales? ¿Qué tipo de relación? ¿Por qué?	

ANEXO M: Guía de entrevista a organismos públicos

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA	
6	Identificar de qué manera está involucrado en la sostenibilidad del proyecto y/o equipo del proyecto	¿El stakeholder está involucrado en la aportación de medios y recursos para el equipo ejecutor del proyecto?	¿Qué tipo de recursos aporta o está en capacidad de aportar al equipo ejecutor del proyecto?	
		¿El stakeholder está involucrado en las actividades o procesos para la ejecución del proyecto?	¿Qué actividades realiza en el proyecto "Mamás del Río"?	
	Conocer aspectos generales	¿A qué se dedica?	¿A qué se dedica usted? ¿Cuál es su cargo dentro de la institución?	
	Conocer de qué manera está involucrado directa o indirectamente con el proyecto (problemas respecto al Tema de Relevancia)	¿Qué dificultades encuentra respecto a [Tema de Relevancia según categoría]?	¿Qué dificultades encuentra respecto a [Tema de Relevancia según institución]? ?	
IDENTIFICAR GRADO DE CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROYECTO				
	Saber cuánto conocen de la gravedad de la problemática	¿Qué sabe sobre la mortalidad materno-infantil? *direccionada según stakeholder	¿Cuál es la magnitud de la situación de salud materno infantil en la Amazonía peruana, en relación con otras zonas del país?	
			¿Qué tipo de actividades realiza la institución para proteger cubrir las carencias de madres gestantes y recién nacidos de las zonas rurales de la Amazonía peruana?	
			¿Qué personas o instituciones considera usted responsables de incrementar la calidad de la salud materno infantil en la región amazónica?	
	Conocer rol del MINSA respecto a la problemática	¿Cuál es el rol de la institución respecto a atacar la problemática de la salud materno infantil en la Amazonía peruana?	¿Hay iniciativas por parte de esta institución que traten de revertir la situación de salud materno infantil en dichas zonas? ¿Cuáles?	
	Saber cuánto conocen del proyecto "Mamás del Río"	¿Qué sabe sobre las actividades que realiza el proyecto "Mamás del Río"?	¿Ha escuchado de la existencia del proyecto "Mamás del Río"? ¿Qué conoce al respecto?	
	Saber cuán involucrados se encuentran en el proyecto así como sus expectativas y voluntad de alianza (transferencia)	¿Qué resultados espera que genere el proyecto?	¿Cuál es el cambio deseado que espera logre el proyecto "Mamás del Río" en la zona?	
			¿Cuán involucrada se encuentra la institución con el proyecto "Mamás del Río"?	¿Ha establecido algún acuerdo con la entidad ejecutora del proyecto "Mamás del Río"?
			¿Considera pertinente que la institución una sus esfuerzos a los del proyecto?	¿Considera pertinente que "Mamás del Río" y su institución trabaje en conjunto? ¿En qué medida?
			¿Considera pertinente la transferencia del proyecto "Mamás del Río" a algún organismo del Estado?	¿Cree que el proyecto "Mamás del Río" debe ser transferido al Estado? ¿A qué institución específicamente? ¿Y a su institución? ¿Por qué?
			¿Se ha trasferido proyectos de tipo privados a la institución?	¿Conoce sobre experiencias previas de transferencia de proyectos privados al ámbito estatal? y, ¿específicamente a su institución?
	¿Qué cree que sería necesario para que dicha transferencia sea viable a la institución?	¿Qué cree que sería necesario para que dicha transferencia sea viable?		
IDENTIFICAR EL GRADO DE PODER QUE TIENE SOBRE EL PROYECTO				
9	Saber si representa una autoridad	¿Considera que cuenta con algún tipo de poder que permita disminuir la mortalidad materno-infantil en el la región amazónica?	¿Considera que la institución a la que pertenece tiene la capacidad de influir en la problemática de la salud materno infantil en la región amazónica y/o en el desarrollo del proyecto "Mamás del Río"?	

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA
	Identificar si cuenta con recursos económicos que puedan servir al proyecto	¿En qué consisten los recursos económicos que pueden otorgarse al proyecto?	¿La institución cuenta con recursos económicos que son o pueden ser destinados al proyecto? ¿Cuáles?
	Saber si tiene acceso a medios de comunicación	¿Tiene acceso a algún medio de comunicación?	¿La institución tiene la capacidad de convocar a los medios de comunicación?
IDENTIFICAR LOS INTERESES NETOS QUE TIENE EN EL PROYECTO			
10	Identificar cuán interesado se encuentra en atacar la problemática	¿Qué nivel de importancia o relevancia le otorga la institución a atacar la problemática de la salud materno infantil?	¿Cuán importantes para la institución considera usted que son los objetivos del proyecto "Mamás del Río"?
	Conocer cuánto interés tiene en el desarrollo del proyecto en la zona	¿Cuál es la motivación de la institución para apoyar el desarrollo del proyecto?	¿Cuál considera sería la principal motivación de la institución para apoyar el desarrollo del proyecto?
	Conocer su percepción de ganancias generadas por el desarrollo del proyecto	¿Qué beneficios considera usted que percibe la institución a consecuencia del desarrollo del proyecto?	¿Qué beneficios o ganancias específicas considera usted que percibe la institución a consecuencia del desarrollo del proyecto?
	Conocer su percepción de pérdidas generadas por el desarrollo del proyecto	¿De qué manera cree que el desarrollo del proyecto perjudica a la institución?	¿Considera que el proyecto "Mamás del Río" perjudica o podría perjudicar de alguna manera a la institución? De ser el caso, explique en qué sentido lo perjudica
IDENTIFICAR EL GRADO DE LEGITIMIDAD CON EL QUE CUENTA			
11	Conocer la percepción de su entorno respecto a las normas, valores y creencias.	¿A quiénes y en qué medida atribuye derechos y deberes, ya sea en el marco del cumplimiento de una ley o de costumbres locales?	Entregar listado de actores con escalas *Hoja de cálculo Herramientas de Recolección de Datos
	Percepción de legitimidad en la sociedad	¿Es percibido como un actor importante frente a la sociedad?	¿Usted o la institución a la que pertenece es percibida como un actor importante frente a la sociedad?

ANEXO N: Guía de entrevista a Competidores

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA
6	Identificar de qué manera está involucrado en la sostenibilidad del proyecto y/o equipo del proyecto	¿El stakeholder está involucrado en las actividades o procesos para la ejecución del proyecto?	¿Qué actividades realiza en el proyecto "Mamás del Río"?
	CONOCER ASPECTOS GENERALES	¿A qué se dedica?	¿A qué se dedica usted? ¿Cuál es su cargo dentro de la organización? ¿En qué consisten las operaciones de la organización? ¿Cuáles son los objetivos o cambios deseados que busca lograr su institución? ¿Qué tipo de modalidad ejerce la institución con los proyectos que desarrolla?
	Conocer de qué manera está involucrado directa o indirectamente con el proyecto (problemas respecto al Tema de Relevancia)	¿Qué dificultades encuentra respecto a [Tema de Relevancia según categoría]?	¿Cuáles son las problemáticas que abordan los proyectos realizados por su institución?
			¿En base a qué criterios desarrolla o apoya proyectos su institución? ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan durante la planificación y ejecución de los proyectos que realiza su institución?
IDENTIFICAR GRADO DE CONOCIMIENTO RESPECTO AL PROYECTO			
	Saber cuánto conocen de la gravedad de la problemática y cuán interesados están en abordarla	¿Qué sabe sobre la mortalidad materno-infantil? *direccionada según stakeholder	¿En qué rama de la salud se enfocan los proyectos que realiza o apoya su institución?
	Saber cuánto conocen del proyecto "Mamás del Río"	¿Cuál es su objetivo en cuanto a la salud materno infantil?	¿Su institución realiza o apoya proyectos de salud en la selva? ¿Hay alguno que se desarrolle, específicamente, en zonas rurales? Especificar las zonas de incidencia
	Saber cuán involucrados se encuentran en el proyecto	¿Qué sabe sobre las actividades que realiza el proyecto "Mamás del Río"?	Explicar brevemente el proyecto, ¿considera que podría haber algún tipo de trabajo conjunto entre su institución y el proyecto "MDR"? ¿Cómo se llevaría a cabo esa colaboración?
	Conocer sus expectativas respecto al proyecto	¿Cuál es el rol que desempeña en el proyecto?	¿Cuál es el rol que desempeña en el proyecto?
		¿Qué resultados espera que genere el proyecto?	¿Cuál es el cambio deseado que espera logre el proyecto "Mamás del Río" en la zona?
IDENTIFICAR EL GRADO DE PODER QUE TIENE SOBRE EL PROYECTO			
	Saber si representa una autoridad	¿Representa una autoridad con capacidad de influir en decisiones involucradas con el proyecto (poder informal)?	¿Usted considera que tiene la capacidad de influir en las decisiones de la población?
9	Identificar si cuenta con recursos económicos que puedan servir al proyecto	¿En qué consisten los recursos económicos que pueden otorgarse al proyecto?	¿Cuenta con recursos económicos que son o pueden ser destinados al proyecto? ¿Cuáles?
	Saber si tiene la habilidad de amenazar con usar la fuerza	¿Cuáles serían los motivos por los que obstaculizaría las operaciones del proyecto?	¿Considera que, ante cualquier imprevisto, podría movilizar a la comunidad, mediante el uso de la fuerza?
IDENTIFICAR LOS INTERESES NETOS QUE TIENE EN EL PROYECTO			
	Identificar cuán interesado se encuentra en atacar la problemática	¿Qué nivel de importancia o relevancia le otorga a atacar la problemática?	¿Cuán importante considera que se ataquen los problemas materno-infantiles en la zona?
10	Conocer cuánto interés tiene en el desarrollo del proyecto en la zona	¿Cuál es la motivación para apoyar el desarrollo del proyecto?	¿Tendría algún tipo de motivación para apoyar el desarrollo del proyecto "MDR"? ¿Cuál sería?
	Conocer su percepción de ganancias generadas por el desarrollo del proyecto	¿Qué beneficios considera usted que percibe a consecuencia del desarrollo del proyecto?	¿Qué beneficios considera que recibirá a consecuencia de apoyar al proyecto "MDR"?
	Conocer su percepción de pérdidas generadas por el	¿De qué manera cree que el desarrollo del proyecto lo	¿Considera que apoyar al proyecto "MDR" lo perjudica de alguna manera? De ser el caso, explique en qué sentido lo

PASO	OBJETIVO	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECIFICA
	desarrollo del proyecto	perjudica?	perjudica
IDENTIFICAR EL GRADO DE LEGITIMIDAD CON EL QUE CUENTA			
11	Conocer la percepción de su entorno respecto al cumplimiento de derechos, deberes, leyes o costumbres locales	¿A quiénes y en qué medida atribuye derechos y deberes, ya sea en el marco del cumplimiento de una ley o de costumbres locales?	Entregar listado de actores con escalas *Hoja de cálculo Herramientas de Recolección de Datos
	Percepción de legitimidad en la sociedad	¿Es percibido como un actor importante frente a la sociedad?	¿Usted considera que la institución a la que pertenece es percibida como un actor importante o legítimo en la zona?

ANEXO Ñ: Cuadro de información de contacto con los grupos de interés

ENTREVISADO/A	CATEGORIA	INSTITUCIÓN	CARGO	TELÉFONO/ CORREO	LUGAR Y FECHA
Yliana Solis	Equipo del proyecto	Planilla - MDR	Coordinadora de campo	yliana.solis.p@upch.pe	UPCH, 29/01/2018
Irene Del Mastro		Becarios - MDR	Becaria de investigación	992739637	UPCH, 02/02/2018
Andrea Rivas			Becaria de investigación	961748166	UPCH, 09/04/2018
Magaly Blas		Proyecto MDR	Directora	magaly.blas.b@upch.pe	UPCH, 12/02/2018
Horacio Chacón			Administrador	horacio.chacon.t@upch.pe	UPCH, 29/01/2018
Alessandra Quíñonez	Socios y Financiamiento	UPCH	Jefa de Oficina de Transferencia Tecnológica y Propiedad Intelectual	alessandra.quinonez@upch.edu.pe	UPCH, 6/04/2018
Hugo Wiener		Cienciactiva - Concytec	Ex Director Ejecutivo	hwiener@pucp.edu.pe	PUCP, 20/03/2018
Janne Dingemans		GCC	Coordinador de programa	janne.dingemans@grandchallenges.ca	e-mail, 06/06/2018
Mujeres en edad fértil	Comunidad	Población objetivo	=	=	Comunidades, Parinari, 16/05/2018 al 20/05/2018
Juan José Mendoza		Esposos	Teniente Gobernador	=	San José de Parinari, 18/05/2018
Albino Huanuyri		Agentes comunitarios	Agente comunitario	=	UPCH, 14/04/2018
Celia Fasabi		Parteras	Parteras	=	UPCH, 14/04/2018
Antuhanet Quiñonez		Municipalidad Parinari	Gerente de servicios públicos y programas sociales	=	Santa Rita de Castilla, 19/05/2018
Rosa Valera		DIRESA Loreto	Coordinadora de pueblos indígenas	=	DIRESA Loreto, 15/05/2018
Joaquín Fachín		Establecimientos de salud	Licenciado en enfermería	=	Leoncio Prado, 18/05/2018
Omar Trujillo	Organismos públicos (nivel nacional)	MINSA	Director Ejecutivo de la Dirección de Pueblos	988412092	Vía telefónica, 01/07/2018

ENTREVISTADO/A	CATEGORIA	INSTITUCIÓN	CARGO	TELÉFONO/ CORREO	LUGAR Y FECHA
			Indígenas		
Milagros Alvarado		MIDIS	Ex directora JUNTOS	997918211	CC El Polo, 23/04/2018
Andrés Yáñez		MIMP	Analista de Planeamiento y Presupuesto	ayanez@mimp.gob. pe	PUCP, 14/06/2018
Iván La Negra		Viceministerio de Interculturalidad - MINCUL	Ex viceministro	ilanegra@pucp.edu. pe	PUCP, 2/04/2018
Pedro Chávez	Competencia	Prisma	Especialista en Planeamiento y Desarrollo de Proyectos	947745208	PUCP, 27/04/2018

ANEXO O: Preguntas filtro para identificar dimensión de sostenibilidad por grupo de interés

PASO 6		Preguntas filtro para identificar dimensión de sostenibilidad
DIMENSIONES	DEFINICION	PREGUNTA PARA VER SI EL ACTOR ESTÁ INVOLUCRADO EN LA DIMENSION
INSTITUCIONAL	Capacidad del equipo ejecutor del proyecto de llevar este a cabo -arbitrando los medios y recursos- para generar un cambio en la sociedad	¿El <i>stakeholder</i> está involucrado en la aportación de medios y recursos para el equipo ejecutor del proyecto?
FINANCIERA	Capacidad del equipo del proyecto de generar, movilizar, organizar y distribuir recursos financieros	¿El <i>stakeholder</i> es parte de la generación, movilización, organización o distribución de recursos financieros?
PARTICIPACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OBJETIVO	Voluntad del proyecto de incorporar a la población objetivo en sus operaciones, y forma y grado en el que lo hacen.	¿El <i>stakeholder</i> considera que el proyecto incorpora/muestra interés en incorporar sus aspectos culturales (valores, creencias o costumbres)?
OPERATIVA	Capacidad del equipo de proyecto de llevar a cabo sus actividades, mediante procesos eficiente	¿El <i>stakeholder</i> está involucrado en las actividades o procesos para la ejecución del proyecto?

ANEXO P: Cuadro de tema de relevancia por categoría de grupos de interés

CATEGORÍA	TEMA
Equipo del proyecto	Gestión del equipo y del proyecto
Socios y Financiamiento	Experiencias en relación a proyectos financiados (ej: Concytec - presentación de plan de sostenibilidad de proyectos financiados) y condiciones del servicio
Comunidad	Desarrollo regional/local y salud en la zona
Organismos públicos (nivel Nacional)	Situación actual, en relación al contexto del proyecto, en el marco de sus competencias
Competidores	Experiencias en coordinación y ejecución de proyectos sociales.

ANEXO Q: Resumen de entrevista a representante del equipo del proyecto “Mamás del Río”

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Magaly Blas y Horacio Chacón*

Institución: Mamás del Río

Cargo: Directora del proyecto y administrador

Fecha: 29/01/2018 y 12/02/2018

Duración: 52 mins, y 36 mins.

Lugar: UPCH

Objetivo: Identificar y analizar a los principales actores involucrados en el proyecto “Mamás del Río”

Resumen:

Durante la entrevista, Magaly Blas mencionó los motivos que la impulsaron a formular y ejecutar el proyecto “Mamás del Río”, siendo que como parte de su formación profesional ha tenido la oportunidad de viajar, especialmente, a zonas rurales de la amazonía, notando las carencias económicas que dificultan el acceso a una atención de salud de calidad. Además, de manera puntual resalta su rol como mamá, lo cual le ha permitido tener mayor sensibilidad respecto a las condiciones que tienen que enfrentar las mujeres gestantes de bajos recursos de la amazonía peruana.

Así fue como empezó a trabajar en el proyecto “Mamás del Río”-respaldado por la Universidad Cayetano Heredia- desde el año 2015- contando al inicio con un equipo de trabajo bastante reducido. Actualmente, el equipo se ha incrementado, lo cual implica una mayor responsabilidad en cuanto a la coordinación de actividades y monitoreo del cumplimiento de estas, para ello la directora ha organizado al personal en equipos de trabajo definidos.

En relación al aspecto económico del proyecto, destaca la importancia de los entes financiadores en el proyecto, a los cuales hay que presentar periódicamente el reporte de actividades previamente definido. Finalmente, la entrevistada mencionó su interés en que otras instituciones brinden apoyo o formen parte de las actividades llevadas a cabo por el proyecto.

Entrevista realizada por: Rocío Delgado y Karen Cachay.

*Se realizó entrevista a Horacio Chacón para complementar información recaudada de entrevista a la Dra. Magaly Blas.

ANEXO R: Resumen de entrevista a planilla del proyecto “Mamás del Río”

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Yliana Solís

Institución: Mamás del Río

Fecha: 29/01/2018

Lugar: UPCH

Cargo: Coordinadora de Campo

Duración: 47 mins.

Objetivo: Conocer sus expectativas y percepciones respecto a los grupos de interés del proyecto “Mamás del Río”, conocer el funcionamiento del equipo del proyecto y su influencia sobre este.

Resumen:

La entrevistada manifestó que, desde hace 3 años, tiene el cargo de coordinadora de campo en el proyecto “Mamás del Río”, el cual ya venía desempeñando en la unidad de investigación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. En relación a lo anterior, ha trabajado temas relacionados a enfermedades de transmisión sexual. De manera puntual, se incorporó al proyecto viendo temas materno infantiles, dada su formación profesional de obstetrix. Lo anterior permite que valore su participación en el proyecto pues, menciona, le ha dado la oportunidad de regresar a sus raíces profesionales.

Su participación, se remonta a la fase piloto del proyecto donde -según menciona la entrevistada- las actividades se regían bajo un alto grado de incertidumbre. Luego, la incorporación de más personas, en la fase de escalamiento, con diferentes perfiles profesionales y edades generó que en ocasiones se pierda el horizonte de trabajo. Sin embargo, reconoce que la directora del proyecto, Magaly Blas, ha sabido articular el trabajo de cada uno de los integrantes del equipo. Actualmente, valora que el equipo sea multidisciplinario.

Respecto a la formación de Ikara, la entrevistada manifestó su interés por formar parte de esta, agregando que consideraría mantener o incrementar temas de presupuesto y la flexibilidad laboral que actualmente se tiene. Por último, valora que el proyecto le otorgue más conocimientos, satisfacción personal, no obstante, los viajes a la selva representan un inconveniente a nivel personal, incluyendo costos económicos y temas familiares.

Entrevista realizada por: Karen Cachay.

ANEXO S: Resumen de entrevista a representantes de Becarios del proyecto “Mamás del Río”

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Irene del Mastro y Andrea Rivas

Institución: Mamás del Río

Fecha: 02/02/2018 - 09/04/2018

Lugar: UPCH

Cargo: Becarias Kuskaya

Duración: 45 mins.

Objetivo: Conocer sus expectativas y percepciones respecto a los grupos de interés del proyecto “Mamás del Río”, conocer el funcionamiento del equipo del proyecto y su influencia sobre este.

Resumen:

Durante la entrevista, Irene del Mastro y Andrea Rivas comentaron su experiencia en el campo de la investigación, abordando temas de género y, particularmente, de salud sexual reproductiva, así como temas médicos. Su posición dentro del proyecto, se encuentra ligado a su condición de Becarias de Kuskaya. En relación a ello, las entrevistadas mencionaron que como becarias de investigación del proyecto “Mamás del Río”, les corresponde liderar una investigación, junto a otros becarios, los cuales son asignados al proyecto debido a su experiencia e intereses académicos. De manera puntual, sus cargos al interior del proyecto son analizar las competencias interculturales del personal de salud de algunos puestos de salud de la zona de intervención y de control donde opera el proyecto, así como incorporar aspectos interculturales en las actividades de planificación del proyecto.

Las entrevistadas manifestaron que su vinculación con la Universidad Peruana Cayetano Heredia, responden a motivaciones personales, ya que tienen interés en continuar una línea investigativa en temas de salud. Además, manifestaron que su participación en el proyecto -según las condiciones establecidas por Kuskaya- no puede ser mayor a un año, finalizando en julio del 2018. Los temas que abarcan las ciencias sociales son considerados relevantes por la entrevistada, debido a las características de la población objetivo del proyecto. Asimismo, valoran la importancia de manejar la metodología cualitativa en el proyecto.

Entrevista realizada por: Karen Cachay.

ANEXO T: Resumen de entrevista a UPCH

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Alessandra Quiñonez

Institución: UPCH

Cargo: Jefe de la oficina de Transferencia Tecnológica y propiedad intelectual

Fecha: 06/04/18

Duración: 33 mins.

Lugar: UPCH

Objetivo: conocer el rol, percepciones y motivaciones de la institución que representa, para apoyar el proyecto "Mamás del Río"

Resumen:

Durante la entrevista, Alessandra Quiñonez comentó que entre las funciones de su oficina está promover, identificar y gestionar la propiedad intelectual que desarrolla la Universidad con el fin de vincularla con el sector empresarial. La entrevistada nos contó que la UPCH otorga confianza y libertad a los grupos de investigación en la formulación de sus proyectos, siendo el responsable según reglamento el investigador principal. En adición, mencionó que la UPCH cubre gastos extras -no cubiertos por el ente financiador- tales como contrataciones externas, seguros contra accidentes para trabajos en zonas de riesgo.

Respecto a la relación de la UPCH con el proyecto "Mamás del Río", la entrevistada nos comentó que la UPCH, particularmente, administra los fondos pertenecientes al proyecto, sin embargo, el investigador responsable de cada proyecto es quien define la manera en que se distribuyen dichos fondos. Por otro lado, menciona la capacidad que tiene la UPCH para vincular a los proyectos con otros actores -potenciales socios estratégicos-, dado el prestigio que tiene la Universidad.

En adición al respaldo institucional y financiero que le otorga la UPCH al proyecto, también brinda respaldo legal y administrativo. A cambio -en tanto no hay un retorno económico por parte del proyecto- solicita cumplir con las normativas y lineamientos que tiene la Universidad y, de ser posible, involucrar a los estudiantes de la Universidad de participar en el proyecto o desarrollar tesis sobre estos.

En relación a la conformación de Ikara, la entrevistada arma los resultados de investigación de artículos generados por el proyecto con la finalidad de otorgarle derechos de propiedad intelectual, en tanto constituyen resultado a nombre de la UPCH. Lo anterior es relevante pues Ikara requiere una autorización formal por el derecho de uso de la investigación previa generada. Además, se ha encargado de registrar dicha marca, así como, revisar los términos y condiciones de la participación de la UPCH. Finalmente, la entrevistada manifiesta que si Ikara no funciona correctamente, el nombre de la UPCH estaría involucrado de forma negativa perdiendo su prestigio. Por su parte, lo que espera de Ikara es que sea sostenible y reconozca que los resultados iniciales vienen de la UPCH.

Entrevista realizada por: Karen Cachay.

ANEXO U: Resumen de entrevista a CONCYTEC

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Hugo Wiener

Institución: Cienciactiva - Concytec

Fecha: 20/03/18

Lugar: PUCP

Cargo: Ex Director Ejecutivo (2015-2017)

Duración: 1 hora 18 mins.

Objetivo: conocer el rol, percepciones y motivaciones de la institución que representa, para apoyar el proyecto "Mamás del Río"

Resumen:

Durante la entrevista, Hugo Wiener nos contó de qué manera se creó la primera edición del concurso "Ideas Audaces", a fin de permitirnos comprender el origen de los fondos del proyecto -tanto por parte de Concytec, como de GCC. Asimismo, enumeró los aspectos que se toman en cuenta para elegir a los proyectos a financiar -haciendo hincapié en el concurso en mención-, así como los pesos que tiene cada institución -donante- en dicho concurso.

De igual manera, el entrevistado resaltó los principales problemas que los proyectos postulantes a dicho concurso tienen -haciendo una comparación desde la creación del concurso- así como de los problemas que los proyectos elegidos presentan a lo largo de su ejecución, donde destaca la falta de gestión. Además, nos brindó su opinión respecto a la legitimidad actual de Cienciactiva, la cual, según su opinión, ha perdido un poco de fuerza y popularidad.

Por último, nos comentó su percepción del proyecto "Mamás del Río", al haber conformado parte del jurado que lo seleccionó y haber conversado con representantes de GCC -co financia el proyecto, junto a Cienciactiva- así como de la relación con la dra. Magaly Blas y su equipo de trabajo.

Pese a no encontrarse actualmente en el cargo, para ahondar en el periodo de escalamiento, se considera sumamente importante la información recabada en dicha entrevista, al conocer el entrevistado innumerables aspectos relacionados a la institución sobre la cual se busca indagar, ejerciendo el cargo más importante de la institución durante la creación de la primera fase del concurso "Ideas Audaces" -donde participó "Mamás del Río"- y durante la postulación del proyecto, otorgamiento de fondos y ejecución de su fase piloto, recibiendo los informes de desempeño del comité evaluador.

Entrevista realizada por: Rocío Delgado y Karen Cachay.

ANEXO V: Resumen de entrevista a MINSA

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona(s) entrevistada(s): Omar Trujillo
Cargo: Director de la Dirección de Pueblos Indígenas
Lugar: Vía telefónica

Institución: MINSA
Fecha: 01/07/18
Duración: 33 mins.

Objetivo: conocer el rol, percepciones y motivaciones de la institución que representa, para apoyar el proyecto "Mamás del Río".

Resumen:

En la entrevista realizada Omar Trujillo fue consultado por el principal interés del MINSA en el proyecto "Mamás del Río" y su nivel de conocimiento al respecto. Las respuestas obtenidas evidenciaron la estrecha relación que une a ambas instituciones, ya que el objetivo es el mismo; sin embargo, el MINSA, al ser un organismo de envergadura nacional, busca abarcar escalas mucho más grandes que las implicadas en el proyecto "Mamás del Río".

Omar Trujillo, en segundo lugar, hizo hincapié en la relación que debe tener "Mamás del Río" con la DIRESA para incentivar el apoyo del MINSA, ya que es la esta -la DIRESA- la representante de salud en la región y, por ende, quien debe estar informada de todas los problemas, iniciativas y actividades relacionadas.

Por otro lado, para considerar la transferencia del proyecto al Ministerio de Salud, Trujillo considera que faltan algunos elementos de gestión, como sistemas de evaluación concretos que den cuenta de los resultados obtenidos y que permitan una evaluación conjunta -medición periódica por parte del MINSA- para, posteriormente, publicar los resultados obtenidos, primer paso del trabajo conjunto formal.

Entrevista realizada por: Rocío Delgado.

ANEXO W: Resumen de entrevista a MIDIS

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona(s) entrevistada(s): Milagros Alvarado

Institución: MIDIS

Cargo: Directora Ejecutiva del Programa Juntos (2012-2014)

Fecha: 23/04/2018

Lugar: Starbucks El Polo

Duración: 28 mins.

Objetivo: conocer el rol, percepciones y motivaciones de la institución que representa, para apoyar el proyecto "Mamás del Río".

Resumen:

Durante la entrevista, Milagros Alvarado, se exploraron los principales problemas de las gestantes en las zonas rurales, aprovechando su conocimiento al respecto. Además, fue posible explorar los objetivos y el enfoque del MIDIS, por medio de sus programas sociales y extrapararlos, evidenciando una relación con los intereses de "Mamás del Río".

Como resultado, se encontró relación entre las PEPI -población objetivo del MIDIS- y la población objetivo de "Mamás del Río", sobre todo con el programa Juntos, del cual la entrevistada tenía un mayor conocimiento. En este sentido, se evidenció un gran potencial de sinergia de esfuerzos entre dicho programa y el proyecto social, al incentivar el primero la asistencia de las mujeres gestantes a los establecimientos de salud y contar con una perspectiva intercultural de los mecanismos de asistencia a dicha población.

Adicionalmente, manifestó su opinión de la transferencia al Estado, donde si bien es una responsabilidad que el MINSA debe asumir, podría ser cofinanciado, ya que al ser parte del MINSA probablemente se tengan incentivos perversos, donde los nuevos ejecutores pueden no estar del todo comprometidos con la iniciativa, o volverlo lejano a la problemática misma de la zona.

A pesar de lo anterior, Milagros Alvarado considera que aliarse al MINSA es el primer paso para buscar apoyo de otros ministerios, entre los cuales el MIDIS, a fin de demostrar que es un proyecto o parte de un programa mucho más fortalecido.

Finalmente, comentó la relevancia del Ministerio de la Mujer para brindar apoyo al proyecto, así como de aliarse a entidades regionales, como la DIRESA, y apoyo local.

Entrevista realizada por: Rocío Delgado.

ANEXO X: Resumen de entrevista a MIMP

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona(s) entrevistada(s): Andrés Yáñez
Cargo: Analista de planeamiento y presupuesto
Lugar: PUCP

Institución: MIMP
Fecha: 14/06/2018
Duración: 45 mins.

Objetivo: conocer su interés en la problemática respecto a la mortalidad materno infantil e identificar motivaciones comunes con el proyecto "Mamás del Río".

Resumen:

En la señalada entrevista, fue consultada a Andrés Yáñez su percepción acerca de la pertinencia del involucramiento por parte del MIMP, brindando apoyo o adquiriendo el proyecto Mamás del Río. Al respecto, nos comentó que no considera el MIMP la entidad responsable del proyecto, a pesar de estar involucrada con la problemática abordada por este último, específicamente con su población objetivo.

Rescató que el MIMP se encuentra muy interesado en resolver la problemática de violencia contra la mujer, por lo que, de encontrarse alguna relación con esta última, se podría acceder a apoyo directo del ministerio en mención, según su opinión. No obstante, cabe resaltar que el MIMP es uno de los 2 ministerios con menor presupuesto, según Yáñez -actual analista de planeamiento y presupuesto- por lo que el apoyo consistiría más en temas de difusión y comunicaciones.

Entrevista realizada por: Karen Cachay y Rocío Delgado.

ANEXO Y: Resumen de entrevista a MINCUL

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Iván Lanegra

Cargo: Ex Viceministro de Interculturalidad (2011-2013)

Fecha: 02/04/18

Duración: 30 mins.

Lugar: PUCP

Objetivo: conocer el interés de la institución respecto a la problemática de la mortalidad materno infantil de la población indígena, así como identificar las motivaciones comunes con el proyecto “Mamás del Río”.

Resumen:

Durante la entrevista, el entrevistado mencionó que las principales funciones del Viceministerio de Interculturalidad es la creación de políticas de lucha contra la discriminación étnica y racial, promoción de las lenguas indígenas y derechos indígenas; así como la introducción del enfoque intercultural en todas las políticas públicas. En cuanto a las dificultades de la población indígena rescata las carencias económicas por las que atraviesa, dificultando su acceso a servicios de salud, educación, idioma, entre otros.

Finalmente, respecto al proyecto “Mamás del Río”, sostuvo que la relación con el Viceministerio de Interculturalidad se da por el lado del diseño y la promoción de políticas que integren aspectos culturales propios de la población indígena, sin embargo, el encargado de implementar es responsabilidad del Ministerio de Salud, dado que su competencia está orientada a aspectos técnicos.

Entrevista realizada por: Karen Cachay y Rocío Delgado.

ANEXO Z: Resumen de entrevista a agentes comunitarios

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Albino Huanuyri

Cargo: Agente Comunitario

Duración: 25 mins.

Fecha: 14/04/18

Lugar: UPCH

Objetivo: conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto “Mamás del Río”, así como saber el rol que desempeña en este.

Resumen:

Durante la entrevista, Albino mencionó que una de las principales actividades en la zona es la agricultura, siendo el principal problema al respecto, los bajos precios a los que se venden los productos cosechados y la dificultad en la movilización de los mismos a Iquitos. A su vez, existe también riesgo de plagas que pueden dañar seriamente las cosechas y, por ende, afectar sus ingresos. En lo referente a temas de salud, el entrevistado comentó la recurrencia de infecciones respiratorias, así como, enfermedades digestivas como los principales problemas de salud.

Respecto a la relación de Albino con el proyecto “Mamás del Río”, el entrevistado mencionó la relevancia de su rol como agente comunitario, encargándose de temas de visita y monitoreo a las gestantes de su comunidad, en colaboración con las parteras, movilizadores y promotores de salud. Cabe mencionar, que su elección como agente comunitario se da mediante consenso entre los miembros de su comunidad.

Como parte de los problemas identificados en las gestantes, menciona la existencia de casos donde las mujeres dan a luz en sus casas, en situaciones no favorables como, por ejemplo, la carencia de prácticas higiénicas por parte de las parteras, lo cual podría afectar a las madres y sus bebés.

En relación al proyecto “Mamás del Río”, el entrevistado valora que este proyecto opere en la zona, dado que representa una ayuda para las gestantes, recién nacidos y familias en general. A su vez, valora su intervención en el proyecto, dado que representa una experiencia para él, así como, la adquisición de mayores conocimientos.

Entrevista realizada por: Karen Cachay.

ANEXO AA: Resumen de entrevista a parteras

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Celia Fasabi

Cargo: Partera

Duración: 40 mins.

Fecha: 14/04/2018

Lugar: UPCH

Objetivo: conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", así como saber el rol que desempeña en el proyecto.

Resumen:

Durante la entrevista, Celia manifiesta que desde hace algunos años se dedica a ser partera, dando atención a mujeres gestantes al momento de parto en su comunidad, como en comunidades aledañas. En relación a las dificultades en la zona donde vive, comenta que la sequía en la época de invierno dificulta actividades como la agricultura y la pesca, las cuales no solo son para el comercio, sino para su subsistencia y la de sus respectivas familias. Además, señala que no existen muchas oportunidades de trabajo para los jóvenes, los cuales tienen que ir a Iquitos para conseguir trabajo.

En cuanto a temas de salud, según señala la entrevistada es frecuente la existencia de enfermedades respiratorias, así como anemia, principalmente, en los niños. En relación a la atención en los establecimientos de salud, valora la atención mediante el Seguro Integral de Salud, donde -según comenta- las personas tienen acceso a medicamentos, que por su cuenta no podrían costear. En relación a las condiciones de las gestantes, ha podido observar que la mayoría no se realiza ecografías.

Respecto a su participación en el proyecto "Mamás del Río", la entrevistada comenta que se enteró cuando participaba de una capacitación a parteras y promotores de salud llevada a cabo por la Dirección Regional de Salud de Loreto. Considera relevante el proyecto "Mamás del Río", ya que permite mejorar las condiciones de las mujeres embarazadas durante la gestación, así como al momento del parto, mediante la creación y concientización de la importancia de tener un parto en condiciones higiénicas. Finalmente, a la entrevistada le interesa seguir participando en el proyecto, ya que, ve cómo sus costumbres son tomadas en cuenta, a la vez que adquiere mayores conocimientos en las capacitaciones que recibe.

Entrevista realizada por: Karen Cachay.

ANEXO AB: Resumen de entrevista a Esposo

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Juan José Mendoza

Cargo: Esposo y padre de gestantes

Duración: 25 mins.

Fecha: 18/05/2018

Lugar: San José de Parinari - Parinari

Objetivo: conocer su percepciones acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", así como saber el rol que desempeña en el proyecto.

Resumen:

El entrevistado comentó que se dedica, principalmente, a la agricultura; así como, a supervisar el orden y disciplina en la comunidad a la que pertenece. En relación a los problemas en la zona, el entrevistado mencionó las dificultades para encontrar trabajo. Si bien la mayoría de personas en la zona tiene como principal actividad económica a la agricultura, el entrevistado comenta la dificultad de colocar los productos en el mercado a un precio justo. Además, comenta que parte de la cosecha y la pesca se destina al consumo en los hogares. Respecto a los principales problemas de salud, el entrevistado destaca entre los más comunes, las fiebres, diarreas, así como, parásitos.

En relación a la atención de las gestantes, el entrevistado manifestó tener conocimiento acerca de la prohibición de ciertas costumbres ancestrales manejadas en la zona, las cuales incluye el uso de plantas medicinales y otros métodos efectivos, inclusive menciona de casos donde en los centros de salud se prohibió la atención de los partos en casa -mediantes parteras. A modo de incentivo, comentó que se entregaba incentivos monetarios, con el fin de que las gestantes den a luz en un establecimiento de salud.

Respecto al proyecto "Mamás del Río", el entrevistado mencionó que valora que el proyecto busque incorporar las prácticas y costumbres locales, además de las capacitaciones que el proyecto brinda sobre el cuidado de las gestantes a parteras, agentes comunitarios y personal de los establecimientos de salud. Respecto a los agentes comunitarios, mencionó la importancia de que cuenten con una capacitación adecuada, ya que tienen un cargo que implica responsabilidad y orientado al bienestar de la comunidad.

Entrevista realizada por: Karen Cachay y Rocío Delgado.

ANEXO AC: Resumen de entrevista a establecimientos de salud

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Joaquín Fachín

Cargo: Licenciado en enfermería

Duración: 53 mins.

Fecha: 18/05/2018

Lugar: Leoncio Prado - Parinari

Objetivo: conocer su percepciones acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", así como saber el rol que desempeña en el proyecto.

Resumen:

Durante la entrevista, Joaquín comentó acerca de las condiciones en las que realiza su trabajo en el establecimiento de salud ubicado en Leoncio Prado, destacando la inadecuada infraestructura y la falta de algunos materiales básicos. Además, el entrevistado percibe cierto abandono por parte de las autoridades correspondientes –Diresa, principalmente-, en tanto no realizan monitoreo de su trabajo, ni preocupación por las condiciones en las que trabaja.

Respecto a la atención de mujeres gestantes, el entrevistado mencionó situaciones de violencia por parte de la pareja de estas, dado que se niegan a que la atención la brinde un hombre –evidenciado el alto grado de machismo en la zona. También, comentó situaciones donde las gestantes acuden al centro de salud con parteras, argumentando que no tiene mayor problema en su presencia, ya que reconoce que son otro tipo de prácticas, las cuales dada su formación desconoce.

Finalmente, valora lo que el proyecto “Mamás del Río” realiza en ciertas zonas de la amazonía, dadas las condiciones de abandono en muchas áreas rurales. A la vez, considero bastante valioso el componente intercultural del proyecto.

Entrevista realizada por: Karen Cachay y Rocío Delgado.

ANEXO AD: Resumen de entrevista a municipalidad

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Antuhanet Quiñonez

Fecha: 19/05/18

Cargo: Gerente de Servicios Públicos y Programas Sociales

Duración: 33 mins.

Lugar: Santa Rita de Castilla - Parinari

Objetivo: conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil de la zona y sobre el proyecto “Mamás del Río”, así como el rol que desempeña en el proyecto.

Resumen:

En relación a las actividades realizadas por la Municipalidad de Parinari, la entrevistada destaca los programas dirigidos a los pobladores de las comunidades, las cuales incluyen temas de infraestructura, servicios públicos básicos y apoyo social mediante los programas sociales - Juntos, Pensión 65, Cuna Más, Beca 18, entre otros. El principal problema relacionado con los programas mencionados es la falta de DNI por parte de la población, lo cual genera que no puedan recibir los beneficios de dichos programas. Sin embargo, menciona que en colaboración con la RENIEC, llevan a cabo campañas que promueven, principalmente, la inscripción de los recién nacidos.

La institución tiene metas orientadas a contrarrestar la anemia en niños menores de 3 años, para lo cual estos son registrados en un padrón, recibiendo víveres que complementan su alimentación. En relación al proyecto “Mamás del Río”, conoce que existe trabajo colaborativo desde el 2015, siendo la principal colaboración la entrega de combustible. Finalmente, espera que con el proyecto “Mamás del Río” las mujeres tengan un embarazo seguro, siendo su principal preocupación las mujeres de las zonas más alejadas, las cuales ponen en riesgo sus vidas acudiendo a los establecimientos de salud o, inclusive, dando a luz en sus casas con la asistencia de parteras.

Entrevista realizada por: Karen Cachay y Rocío Delgado

ANEXO AE: Resumen de entrevista a DIRESA

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Rosa Valera

Cargo: Coordinadora de Pueblos Indígenas

Duración: 25 mins.

Fecha: 15/05/18

Lugar: DIRESA Loreto

Objetivo: conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil de la zona y sobre el proyecto “Mamás del Río”, así como el rol que desempeña en el proyecto.

Resumen:

En relación a las dificultades que se presentan en los establecimientos de salud, la entrevistada comenta que no es posible abarcar a todas las comunidades que tiene a su cargo, dada las dificultades geográficas de la zona y falta de presupuesto, siendo frecuente que un establecimiento de salud esté a disposición de, aproximadamente, 8 comunidades aledañas. No obstante, manifiesta que a pesar de las dificultades, desde la Dirección Regional de Salud de Loreto se hacen esfuerzos por mejorar los temas de acceso a salud por parte de la población. En relación a lo anterior, refirió que la gente no tiene buena percepción de dicha institución, dado que sienten que no cumplen con sus expectativas.

En relación al proyecto “Mamás del Río”, la entrevistada comenta que realiza actividades conjuntas con su dirección, puesto que valora la posibilidad de mejorar los indicadores de salud materno neonatales. Finalmente, espera continúe el trabajo colaborativo, dado que es consciente que Loreto es una región complicada y el proyecto representa un actor de significativo valor.

Entrevista realizada por: Karen Cachay y Rocío Delgado.

ANEXO AF: Resumen de entrevista a PRISMA

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Pedro Chávez **Fecha:** 27/04/18
Cargo: Especialista en desarrollo y planeamiento de proyectos
Duración: 32 mins. **Lugar:** PUCP

Objetivo: conocer el grado de intervención de su institución en la amazonía peruana y su interés en el proyecto “Mamás del Río”.

Resumen:

El entrevistado comentó que durante los inicios, la institución donde trabaja se dedicaba a realizar actividades relacionadas a temas de salud en zonas rurales, sin embargo, con el tiempo han diversificado los rubros temáticos a los que orienta los proyectos que desarrolla. Respecto a los proyectos con carácter social, el principal problema se centra en lo relacionado a la obtención de fondos, mencionando la importancia de contar con una persona encargada de dar seguimiento a las postulaciones a fondos internacionales, con la finalidad de cumplir los requisitos solicitados, tales como la presentación de reportes.

En lo concerniente al proyecto “Mamás del Río”, Pedro manifestó la posibilidad de entablar un trabajo conjunto con el proyecto, mediante el trabajo de movilización a líderes comunales, en lo cual –según palabras del entrevistado- tienen mayor experiencia. Finalmente, el entrevistado mencionó conocer las dificultades que implica abordar el tema de la mortalidad materno infantil, especialmente, en zonas rurales.

Entrevista realizada por: Karen Cachay y Rocío Delgado.

ANEXO AG: Resumen de entrevista a Experto en Proyectos Sociales

Persona (s) entrevistada (s): José Antonio Monje

En calidad de: experto en proyectos sociales en el sector salud

Fecha: 17/10/17

Duración: 1 hora 12 mins.

Lugar: Starbucks Barranco

Objetivo: conocer su opinión, como experto en proyectos sociales, sobre las dimensiones y variables que estos deben cumplir -particularmente, el caso de estudio- para ser sostenibles.

Resumen:

Durante la entrevista, José Antonio Monje revisó el esquema de sostenibilidad propuesto para el proyecto social “Mamás del Río”, compuesto inicialmente por 5 dimensiones y 17 variables. Al respecto, afirmó estar de acuerdo con la división de variables -agrupadas en dimensiones- acotando la importancia de incorporar una variable que haga referencia al factor intercultural que el equipo del proyecto debe incorporar, a fin de atender a una población con un marcado aspecto cultural.

En adición, la entrevista giró en torno a los diferentes autores tomados en cuenta para definir la sostenibilidad en proyectos sociales y para extraer la relevancia de la gestión de grupos de interés para cada variable propuesta. En lo referente a este aspecto, Monje se mostró bastante satisfecho con la revisión literaria, ya que considera que es una gran cantidad de fuentes y que son autores reconocidos los citados a lo largo del documento.

Otro tema tratado durante la entrevista fue la sostenibilidad del proyecto “Mamás del Río”, al encontrarse este en una fase de escalamiento, donde deben demostrar un plan de sostenibilidad. Según el entrevistado, en función a su experiencia en proyectos con características similares, “Mamás del Río”, para ser sostenible, debe ser gestionado por el Ministerio de Salud, por lo que debe ser efectuado su traspaso, una vez finalizados los fondos ejecutados por el equipo del proyecto -ganados en los concursos. De igual manera, nos brindó sugerencias específicas para ser comunicadas al equipo del proyecto.

Entrevista realizada por: Rocío Delgado y Karen Cachay

ANEXO AH: Resumen de entrevista a representante de medio de comunicación nacional

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Persona (s) entrevistada (s): Yohel Cruz

Cargo: Programador Web en medio local

Duración: 20 mins.

Fecha: 30/06/2018

Lugar: vía telefónica

Objetivo: conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río".

Resumen:

Durante la entrevista, Johel comentó acerca de los procedimientos básicos para que se expongan contenidos en los medios de comunicación, destacando la importancia de que sean temas de relevancias públicas y veraces. En el caso de la difusión de proyectos se presta atención a la institución o empresa que los respalda, dado que implica costos y se encuentran en la categoría de 'publireportajes'.

Como parte de su experiencia, menciona el apoyo a la difusión de proyectos con organizaciones, siempre y cuando, el proyecto tenga un fin con carácter social y se encuentre avalado por una entidad pública -Concytec, algún Ministerio, entre otros. Finalmente, considera factible brindar apoyo en cuanto a la difusión del proyecto "Mamás del Río", en tanto cumple los requisitos propuestos.

Entrevista realizada por: Rocío Delgado.

ANEXO AI: Cronograma de Trabajo

Actividad	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Corrección del marco teórico y contextual	■	■	■	■	■	■								
Redacción y revisión metodológica		■	■											
Visita a profesores expertos				■										
Elaboración de entrevistas y encuestas			■	■										
Prueba piloto para encuestas					■									
Aplicación de entrevistas		■	■	■	■	■	■							
Viaje a Parinari con equipo del proyecto						■								
Análisis de información obtenida en trabajo de campo							■	■						
Redacción del documento final								■	■					
Presentación del documento impreso y virtual									■					
Corrección del documento										■	■			
Presentación del documento corregido												■		
Sustentación														■
Reuniones con el asesor	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

P17. ¿Qué opina de la atención brindada por el proyecto “Mamás del Río”?

Muy mala	Mala	Ni buena, ni mala	Buena	Muy buena
----------	------	-------------------	-------	-----------

III. PREGUNTAS SOBRE EL GRADO DE PODER

P18. ¿Qué posibles limitaciones encuentra para no participar en el proyecto? (puede marcar más de una opción)

- Autoridades no apoyan al proyecto No confío en el proyecto
 No conozco cómo funciona el proyecto Mi pareja no quiere que participe

P19. De la siguientes personas e instituciones, ¿quiénes considera que tienen poder* en su decisión de acudir al proyecto “Mamás del Río”? (enumerar de acuerdo a lo que considere pertinente)

LEYENDA				
1	2	3	4	No opina/no conoce
No tiene nada de poder	Tiene poco poder pero no lo tomo en cuenta para tomar una decisión	Tiene poder y me importa al momento de tomar una decisión	Tiene mucho poder. Mis decisiones dependen de su opinión	X

- Esposo/conviviente (familiares directos) Parteras
 Municipalidad de Parinari Dirección Regional de Salud de Loreto (DIRESA)
 Agentes Comunitarios Equipo del proyecto MDR
 Establecimientos de salud Prensa Loreto
 Otro. Especificar: _____

IV. PREGUNTAS SOBRE EL GRADO DE INTERÉS

P21. ¿Cuán importante considera abordar la salud materno infantil en el distrito donde vive? (marcar sólo una opción)

Nada importante	Poco importante	No opina	Importante	Muy importante
-----------------	-----------------	----------	------------	----------------

P22. En caso haya participado o vaya a participar en el proyecto, cuál(es) de las siguientes situaciones considera podrían suceder? (puede marcar más de una opción)

- Más poder de decisión sobre mí misma Información acerca de los cuidados que debo recibir Pérdida de mis tradiciones culturales Conflictos en el hogar
 Otro. Especificar: _____

P23. ¿Cuáles son los beneficios que percibe debido a la presencia del proyecto “Mamás del Río” en el distrito? (puede marcar más de una opción)

- Atención de calidad en los establecimientos de salud Menos muertes de gestantes en la zona
 Llamar la atención de las autoridades Tener un embarazo seguro

V. PREGUNTAS SOBRE EL GRADO DE LEGITIMIDAD

P24. ¿Cuánto deber o derecho cree que tienen las siguientes personas o instituciones para intervenir en la comunidad (en el ámbito de su competencia)? Siendo Bajo, casi nada y Alto, mucho.

Persona/ Institución	Marcar si no lo conoce	Bajo	Medio	Alto
Esposo/ conviviente (familiares directos)				
Agentes comunitarios				
Establecimientos de salud				
Parteras				
Municipalidad de Parinari				
Dirección Regional de Salud de Loreto [DIRESA]				
Prensa Loreto				
Equipo del proyecto "Mamás del Río"				

VI. PREGUNTAS SOBRE EL GRADO DE RELACIONES

P25. De las siguientes personas o instituciones, ¿qué tan seguido se comunica? (Marcar SOLO una opción)

por persona/institución)

Persona/ Institución	Nunca	A veces	Siempre
Esposo/ conviviente (familiares directos)			
Agentes comunitarios			
Establecimientos de salud			
Parteras			
Municipalidad de Parinari			
Dirección Regional de Salud de Loreto [DIRESA]			
Prensa Loreto			
Equipo del proyecto "Mamás del Río"			

P26. De las siguientes personas o instituciones, ¿con quienes tiene intereses comunes o contrarios? (marcar SÓLO una opción)

Persona/ Institución	Intereses comunes	Intereses contrarios
Esposo/ conviviente (familiares directos)		
Agentes comunitarios		
Establecimientos de salud		
Parteras		
Municipalidad de Parinari		
Dirección Regional de Salud de Loreto [DIRESA]		
Prensa Loreto		
Equipo del proyecto "Mamás del Río"		

P27. De las siguientes personas o instituciones, ¿ con cuál considera que es más o menos posible establecer relaciones en el futuro? (marcar SÓLO una opción y colorar el por qué, solo de considerarlo necesario)

Persona/ Institución	Baja	Media	Alta
Esposo/ conviviente (familiares directos)			
Agentes comunitarios			
Establecimientos de salud			
Parteras			
Municipalidad de Parinari			
Dirección Regional de Salud de Loreto [DIRESA]			
Prensa Loreto			
Equipo del proyecto "Mamás del Río"			

ANEXO AK: Dossier Fotográfico



Equipo "Mamás del Río" – Diciembre



Diresa Loreto – Mayo



Entrevista a Coordinadora de pueblos indígenas – Diresa



Conversación con líder indígena - Instalaciones AIDECOS



Camino Nauta-Parinari en transporte fluvial motorizado "Eduardo"



Santa Rita de Castilla, Parinari



Santa Rita de Castilla, Parinari



Santa Rita de Castilla, Parinari



Agente Comunitario de Salud - Santa Rita de Castilla, Parinari



Camino Santa Rita de Castilla – Leoncio Prado en transporte fluvial de la zona



Leoncio Prado, Parinari



Leoncio Prado, Parinari



Leoncio Prado, Parinari



Leoncio Prado, Parinari



Tambo Leoncio Prado, Parinari



Tambo Leoncio Prado, Parinari



Encuestas a la PO - Leoncio Prado, Parinari



Encuestas a la PO - Leoncio Prado, Parinari



Encuestas a la PO - Leoncio Prado, Parinari



Encuestas a la PO - Leoncio Prado, Parinari



Puesto de salud - Leoncio Prado, Parinari



Entrevista a enfermero de puesto de salud - Leoncio Prado, Parinari



Transporte del Programa Parinari Tambos - MIDIS



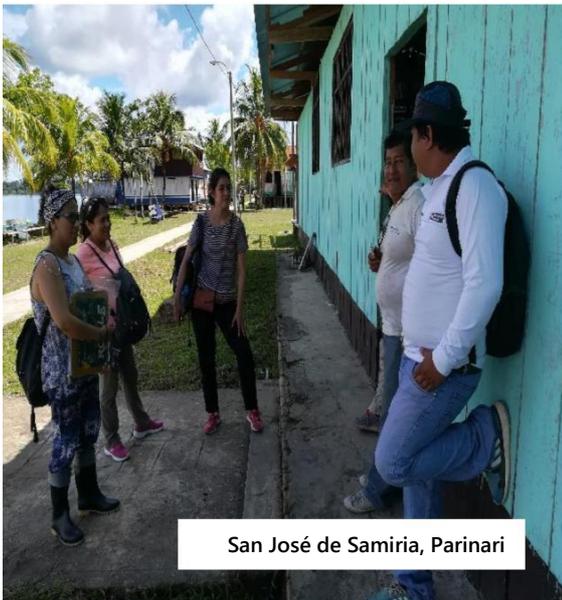
Reserva Pacaya Samiria,



San José de Samiria, Parinari



San José de Samiria, Parinari



San José de Samiria, Parinari



Camino a San Martín de Tipischca en peque peque



Reunión de líderes - San Martín de Tipischca, Parinari



Encuestando a líderes de San Martín de Tipischca, Parinari



ONG Hope - Iquitos

Centro de salud - Santa Rita de Castilla, Parinari



Material MDR

PPD Santa Rita de Castilla Parinari

ANEXO AL: Cuadro de Legitimidad – conteo

Izquierda respecto a derecha	MDR	CONCYTEC	UPCH	MINCUL	MINSA	MIDIS	MIMP	GCC	PRISMA	
MDR	M	M	A	M	A	A	B	A	M	
CONCYTEC	A	A	A	B	M	B	B	A	B	
UPCH	M	A	A	B	B	B	B	M	B	
MINCUL	A	A	A	M	M	M	M	B	M	
MINSA	A	B	M	M	M	A	B	B	A	
MIDIS	M	M	A	M	M	M	M	A	M	
MIMP	NC	B	M	M	A	A	M	M	M	
GCC	M	A	A	NC	A	M	NC	A	NC	
PRISMA	M	A	A	B	M	M	B	A	A	
TOTAL	A	3	5	7	0	3	3	0	5	2
	M	5	2	2	5	5	4	3	2	4
	B	0	2	0	3	1	2	5	2	2
	NC	1	0	0	1	0	0	1	0	1
TOTAL	M	A	A	M	M	M	B	A	M	

GRUPO DE INTERÉS	A	M	B	NC	TOTAL
MDR	3	5	0	1	9
CONCYTEC	5	2	2	0	9
UPCH	7	2	0	0	9
MINCUL	0	5	3	1	9
MINSA	3	5	1	0	9
MIDIS	3	4	2	0	9
MIMP	0	3	5	1	9
GCC	5	2	2	0	9
PRISMA	2	4	2	1	9

Izquierda respecto a derecha	MDR	PO	AC	PARTERAS	ESPOSOS	DIRESA	ES	MUN PARI	
MDR	M	A	A	A	M	A	A	A	
POBLACIÓN OBJETIVO	M	A	M	A	A	NC	M	B	
AGENTES COMUNITARIOS	A	A	A	A	A	M	A	M	
PARTERAS	A	A	A	A	M	M	M	M	
ESPOSOS (FAMILIARES DIRECTOS)	A	A	A	A	M	M	M	M	
DIRESA	A	A	A	M	M	M	M	M	
ESTABL DE SALUD	A	A	M	M	B	A	A	A	
MUNICIPALIDAD PARINARI	M	A	M	B	B	A	M	M	
TOTAL	A	5	8	5	5	2	3	3	2
	M	3	0	3	2	4	4	5	5
	B	0	0	0	1	2	0	0	1
	NC	0	0	0	0	0	1	0	0
TOTAL	A	A	A	A	M	M	M	M	

GRUPO DE INTERÉS	A	M	B	NC	TOTAL
MDR	5	3	0	0	8
POBLACIÓN OBJETIVO	8	0	0	0	8
AGENTES COMUNITARIOS	5	3	0	0	8
PARTERAS	5	2	1	0	8
ESPOSOS (DIRECTOS)	2	4	2	0	8
DIRESA	3	4	0	1	8
ESTABL DE SALUD	3	5	0	0	8
MUNICIPALIDAD PARINARI	2	5	1	0	8

LEGITIMIDAD	A	%	M	%	B	%	Total	No conoce	%	Suma Total
Esposos (Familiares directos)	79	83%	16	17%	0	0%	95	0	0%	95
Agentes Comunitarios	24	25%	42	44%	13	14%	79	16	17%	95
Establecimientos de salud	36	38%	42	44%	13	14%	91	4	4%	95
Municipalidad de Parinari	11	12%	15	16%	52	55%	78	17	18%	95
Parteras	57	60%	33	35%	0	0%	90	5	5%	95
DIRESA LORETO	16	17%	16	17%	21	22%	53	42	44%	95
Prensa Loreto	2	2%	9	9%	8	8%	19	76	80%	95
Equipo del proyecto	18	19%	38	40%	2	2%	58	37	39%	95

GRUPO DE INTERÉS	ALTA	MEDIA	BAJA	NO CONOCE
Esposos (familiares directos)	83%	17%	0%	0%
Agentes Comunitarios	25%	44%	14%	17%
Establecimientos de salud	38%	44%	14%	4%
Municipalidad de Parinari	12%	16%	55%	18%
Parteras	60%	35%	0%	5%
DIRESA Loreto	17%	17%	22%	44%
Prensa Loreto	2%	9%	8%	80%
Equipo del proyecto	19%	40%	2%	39%

ANEXO AM: Cronograma de propuesta de mejora

Propuesta de Mejora	ene.19	feb.19	mar.19	abr.19	may.19	jun.19	jul.19	ago.19	set.19	oct.19	nov.19	dic.19	ene.20	feb.20	mar.20
Equipo del proyecto															
EG: Estrategia Comunicacional															
EE1: Definir la misión, visión y objetivos del proyecto, así como comunicarlos al equipo del proyecto			■												
EE2: Elaborar estrategia comunicacional vía página web y correos		■													
EE3: Publicar 2 notas de prensa mensualmente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EE4: Establecer contacto con medios de comunicación reconocidos a nivel nacional							■	■				■	■		
EG: Otras Estrategias															
EE1: Definir entregables, asignar responsables y fechas de entrega					■		■		■		■		■		■
EE2: Informar sobre el cronograma de trabajo al equipo del proyecto con anticipación.			■		■		■		■		■		■		■
EE3: Participar en capacitaciones sobre gestión (directora del proyecto)				■						■					
EE4: Implementar flexibilidad laboral e incentivos compensatorios							■	■	■	■	■	■	■	■	■
UPCH															
EG: Estrategia Comunicacional															
EE1: Aprovechar los medios de difusión de la institución								■	■	■	■	■	■	■	■

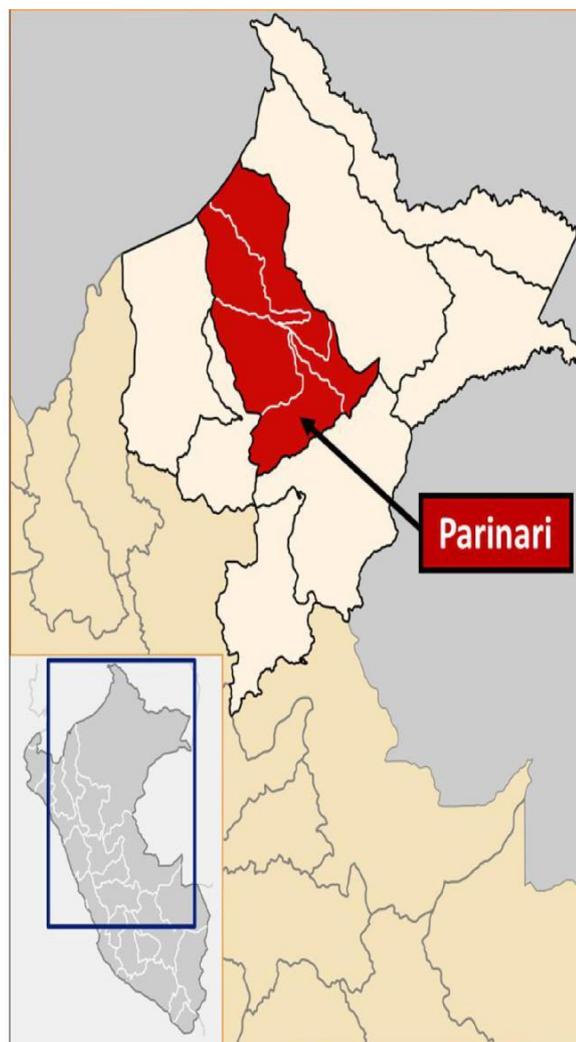
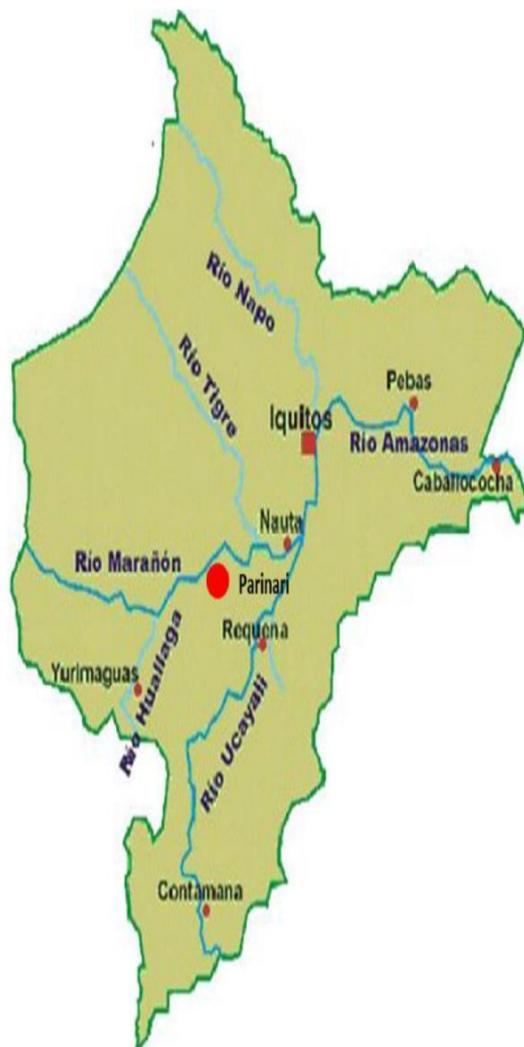
Propuesta de Mejora	ene.19	feb.19	mar.19	abr.19	may.19	jun.19	jul.19	ago.19	set.19	oct.19	nov.19	dic.19	ene.20	feb.20	mar.20
EG: Fortalecimiento de Alianzas															
EE1: Mantener y fortalecer la alianza con la institución								■	■			■	■	■	
EE2: Involucrar a los estudiantes de la institución en el proyecto											■	■	■	■	■
Cienciactiva - Concytec															
EG: Estrategia Comunicacional															
EE1: Mantener informado sobre las actividades que realiza el proyecto							■			■			■		
Aprovechar los medios de difusión de la institución										■	■	■	■	■	■
EG: Fortalecimiento de Alianzas															
EE1: Aprovechar <i>feedback</i> de expertos							■	■			■	■			
Grand Challenges Canada															
EG: Estrategia Comunicacional															
EE1: Comunicar continuamente los objetivos logrados por el proyecto								■			■			■	
EE2: Aprovechar los medios de difusión de la institución								■	■	■	■	■	■	■	■
EG: Fortalecimiento de Alianzas			■				■					■			■
EE1: Aprovechar red de contactos									■			■			■
Población Objetivo															
EG: Estrategia Comunicacional															
EE1: Trato horizontal a las gestantes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Propuesta de Mejora	ene.19	feb.19	mar.19	abr.19	may.19	jun.19	jul.19	ago.19	set.19	oct.19	nov.19	dic.19	ene.20	feb.20	mar.20
EE2: Involucrar a las gestantes en la formulación de objetivos y supervisión de las actividades del proyecto	■	■				■			■			■			■
EG: Capacitación y sensibilización local															
EE1: Incorporar prácticas interculturales sobre atención de gestantes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EE2: Realizar charlas de concientización sobre temas de violencia intrafamiliar y embarazo adolescente				■			■			■		■			
Esposos															
EG: Capacitación y sensibilización local															
EE1: Incentivar su participación a través de los líderes comunales				■	■		■	■							
EE2: Realizar charlas de concientización sobre temas de violencia intrafamiliar				■			■			■		■			
EE3: Brindar charlas sobre cuidados de salud básicos hacia las gestantes en caso de emergencia				■			■			■		■			
Agentes Comunitarios															
EG: Estrategia Comunicacional															
EE1: Comunicar el plan de trabajo y monitorear de manera continua sus funciones			■			■									
EG: Capacitación y sensibilización local															
EE1: Capacitar sobre el adecuado uso de los celulares	■	■					■					■			

Propuesta de Mejora	ene.19	feb.19	mar.19	abr.19	may.19	jun.19	jul.19	ago.19	set.19	oct.19	nov.19	dic.19	ene.20	feb.20	mar.20
EE2: Desarrollar jornadas de capacitaciones periódicamente															
EG: Otras Estrategias															
EE1: Incorporar sistema de entrevistas a agentes comunitarios previo a su incorporación en el proyecto															
EE2: Plan de incentivo y reconocimientos															
DIRESA Loreto															
EG: Estrategia Comunicacional															
EE1: Planificar visitas con representantes de la institución															
EE2: Presentar informes detallados sobre los avances del proyecto															
Fortalecimiento de Alianzas															
EE1: Involucrar su participación en campañas de salud para la población objetivo															
Establecimientos de Salud															
EG: Capacitación y sensibilización local															
EE1: Capacitar en temas de atención a la población objetivo															
EE2: Capacitar en temas de interculturalidad															
EG: Otras Estrategias															
EE1: Incentivar buenas relaciones con los familiares de las gestantes															

Propuesta de Mejora	ene.19	feb.19	mar.19	abr.19	may.19	jun.19	jul.19	ago.19	set.19	oct.19	nov.19	dic.19	ene.20	feb.20	mar.20
EE2: Fomentar la colaboración con las parteras															
MINSA															
EG: Estrategia Comunicacional															
EE1: Presentar informes detallados sobre los avances del proyecto															
EE2: Establecer mesas de diálogo en conjunto con el MINCUL															
EG: Fortalecimiento de Alianzas															
EE1: Involucrar su participación en campañas de salud para la población objetivo															
MIDIS															
EG: Fortalecimiento de Alianzas															
EE1: Coordinar trabajo conjunto con el PIAS															
EE2: Coordinar trabajo conjunto con JUNTOS															

ANEXO AN: Mapa del distrito de Parinari



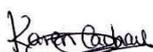
Acuerdo de alcances y limitaciones

ALCANCE Y LIMITACIONES

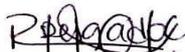
En el presente documento se define el alcance y las limitaciones del Proyecto Profesional *Análisis y Propuesta de Mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, en conformidad con la Dra. Magaly Blas Blas, impulsora y actual jefa del proyecto "Mamás del Río", utilizado como caso de estudio. Los aspectos mencionados se presentan a continuación:

- La investigación consiste en un **Proyecto Profesional**, cuyo fin es brindar estrategias – luego de haber concretado una investigación pertinente para gestionar a los grupos de interés del proyecto y su entidad ejecutora- para aportar a la sostenibilidad de dicha iniciativa.
- El estudio de caso se realizará en el **distrito de Parinari**, por lo que, si bien algunas propuestas y recomendaciones se pueden extender a otras zonas de la amazonía, serán aterrizadas de manera específica a dicho distrito; esto debido a la significativa cantidad de gestantes atendidas y a que la fase piloto del proyecto incidió en Parinari, siendo su información histórica relevante para la investigación.
- El mapeo de actores a ser evaluados con las diversas matrices metodológicas de gestión de grupos de interés se hará de manera conjunta con el equipo ejecutor del proyecto - previa inducción de los conceptos teóricos- y durante el trabajo de campo; la **fecha límite** para finalizar dicho mapeo será el 15 de marzo del 2018. De aparecer nuevos actores pasada esta fecha, serán incorporados en las recomendaciones mas no necesariamente habrán sido incluidos en las matrices en mención.
- Según el modelo al que se rige actualmente, el proyecto desarrolla sus actividades al interior de la UPCH; sin embargo, el equipo ejecutor tiene la intención de generar una institucionalidad propia, autónoma, a llamarse IKARA. Por este motivo y por recomendaciones de expertos en gestión de proyectos sociales, para efectos de la investigación en curso, **se asume** que a partir del 2018, y por espacio de cinco años, la institucionalidad de gestión y operación de la iniciativa será a través de IKARA. Transcurrido ese periodo se explorará si otra modalidad organizacional, incluyendo la estatal, sería la más apropiada para asegurar la sostenibilidad y la pertinencia de las actividades del proyecto.
- El resultado de la investigación **no garantiza** la sostenibilidad del proyecto, sino brinda un plan de gestión para fortalecer las relaciones entre actores con el fin de aportar a la sostenibilidad e impacto de la iniciativa bajo análisis.

Lima, 15 de diciembre del 2017



Karen Cachay Chávez



Rocío Delgado Cruzado



Magaly Blas Blas
Jefa del Proyecto "Mamás del Río"

Consentimiento informado Magaly Blas

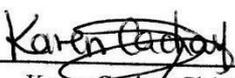
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Mamás del Río" es identificar y analizar a sus principales actores involucrados, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

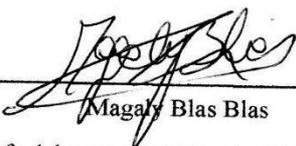

Karen Cachay Chávez
20105626


Rocio Delgado Cruzado
20105089

Yo Magaly Blas representante de Mamás del Río

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Magaly Blas Blas
Jefa del proyecto "Mamás del Río"
DNI: 10288526

Consentimiento informado Horacio Chacón

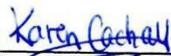
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Mamás del Río" es conocer las expectativas y percepciones de equipo del proyecto en conjunto, respecto a los diferentes grupos de interés, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Karen Cachay Chávez
20105626


Rocío Delgado Cruzado
20105089

Yo Horacio Chacón torrico representante del Proyecto Mamás del Río

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Horacio Chacón
Cargo: Coordinador de Proyecto
DNI: 70151523

Consentimiento informado Yliana Solís

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Mamás del Río" es conocer las expectativas y percepciones del equipo del proyecto en conjunto, respecto a los diferentes grupos de interés, así como conocer el funcionamiento del equipo del proyecto y la influencia de sus miembros, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Karen Cachay Chávez

20105626



Rocío Delgado Cruzado

20105089

Yo Yliana Solís Paredes representante de Mamás del Río.

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Yliana Solís

Cargo: Coordinadora de campo

DNI: 09456526

Consentimiento informado Andrea Rivas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

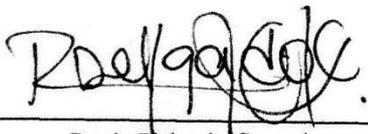
El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la institución es conocer las expectativas y percepciones del equipo del proyecto en conjunto, respecto a los diferentes grupos de interés, así como conocer el funcionamiento del equipo del proyecto y la influencia de sus miembros, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Karen Cachay Chávez
20105626

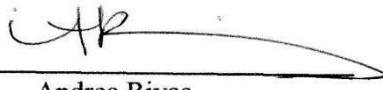


Rocío Delgado Cruzado
20105089

Yo Andrea Cecilia Rivas Nieto representante de Mamás del Río

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Andrea Rivas
Cargo: coord. de centros de salud
DNI: 45577372

Consentimiento informado Irene del Mastro

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Mamás del Río" es conocer las expectativas y percepciones del equipo del proyecto en conjunto, respecto a los diferentes grupos de interés, así como conocer el funcionamiento del equipo del proyecto y la influencia de sus miembros, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Karen Cachay Chiver

20105626

Rocio Delgado Cruzado

20105089

Yo Irene del Mastro representante de Mamás del Río

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Irene Del Mastro

Cargo: Becaria

DNI: 46592666

Consentimiento informado Alessandra Quiñonez

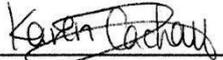
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca del proyecto "Mamás del Río" es conocer su rol, percepciones y motivaciones para apoyar el proyecto "Mamás del Río", para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

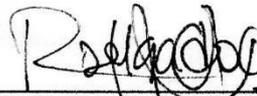
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Karen Cachay Chávez

20105626



Rocio Delgado Cruzado

20105089

Yo Alessandra Quiñonez Zumaeta representante de UPCH

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre: Alessandra Silvana Quiñonez Zumaeta

Cargo: Jefe de la Oficina de Transferencia Tecnológica

DNI: Propiedad Intelectual

43992693

Consentimiento informado Hugo Wiener

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la institución es conocer su rol, percepciones y motivaciones para apoyar el proyecto "Mamás del Río", para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Karen Cachay Chávez

20105626



Rocío Delgado Cruzado

20105089

Yo HUGO WIENER representante de ex Director Científico

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: HUGO WIENER

Cargo: ex Director

DNI: 07205019

Consentimiento informado MINSA

Consentimiento informado entrevista



Recibidos x



Rocío Delgado <rocio.delgado@pucp.pe>

1 jul. ☆

Responder ▾

para Omar, KAREN ▾

Estimado Omar,

Debido a formalidades requeridas por la Universidad, te pido por favor contestar este correo dando conformidad de que efectivamente se llevó a cabo una entrevista el día 01/07/2018, la cual tuvo por finalidad conocer su rol y percepciones respecto al proyecto "Mamás del Río", caso de estudio de nuestra tesis de licenciatura.

Gracias.

Saludos Cordiales

Rocío Delgado y Karen Cachay



Omar Trujillo Villarroel

1 jul. ☆

Responder ▾

para mí, KAREN ▾

Estimada Rocío confirmo la entrevista.

Atte.



Omar Trujillo

Consentimiento informado MIDIS

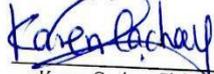
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la institución es conocer su interés en la problemática respecto a la mortalidad materno infantil e identificar motivaciones comunes con el proyecto "Mamás del Río", para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Karen Cachay Chávez

20105626


Rocío Delgado Cruzado

20105089

Yo Milagro Alvarado representante de MIDIS

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: MILAGROS ALVARADO
Cargo: EX DE JUNTO
DNI: 06667934

Consentimiento informado MIMP

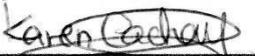
CONSENTIMIENTO INFORMADO

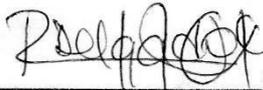
La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la institución es conocer su interés en la problemática respecto a la mortalidad materno infantil e identificar motivaciones comunes con el proyecto "Mamás del Río", para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

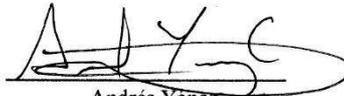

Karen Cachay Chávez
20105626


Rocio Delgado Cruzado
20105089

Yo ANDRÉS YAÑEZ representante de MIMP

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Andrés Yáñez

Cargo: ANALISTA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
DNI: 45427917

Consentimiento informado MINCUL

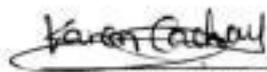
CONSENTIMIENTO INFORMADO

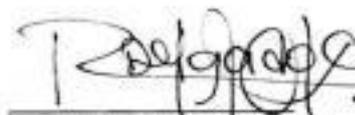
La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la institución es conocer el interés de la institución respecto a la problemática de la mortalidad materno infantil de población indígena, así como identificar las motivaciones comunes con el proyecto "Mamás del Río", para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Karen Cachay Chávez
20105626


Rocio Delgado Cruzado
20105089

Yo Juan Lareja representante de MINCUL

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Juan Lareja
Cargo: Proesor PUCP
DNI: 06982227

Consentimiento informado agentes comunitarios

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", así como saber el rol que desempeña en este, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

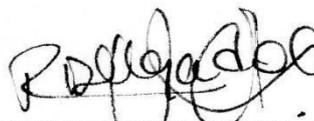
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Karen Cachay Chávez

20105626



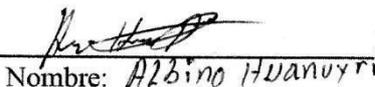
Rocío Delgado Cruzado

20105089

Yo Albino Huanuyri Arirama representante de PROMOTOR DE SALUD

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Albino Huanuyri

Cargo: PROMOTOR DE SALUD

DNI: 05706305

Consentimiento informado parteras

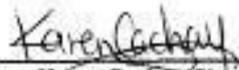
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

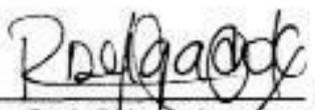
El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", así como saber el rol que desempeña en este, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Karen Cachay Chávez

20105626


Rocio Delgado Cruzado

20105089

Yo CELIA FASABI PICHUÑO representante de Parteras Mamás del Río

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: CELIA

Cargo: PARTERA

DNI: 44352067

Consentimiento informado de esposo de gestante

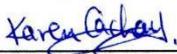
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", así como saber el rol que desempeña en este, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Karen Cachay Chávez

20105626



Rocio Delgado Cruzado

20105089

Yo JUAN JOSE MENDOZA CARRILLO representante de TENIENTE GOBERNADOR

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: JUAN JOSE MENDOZA C

Cargo: TENIENTE GOBERNADOR

DNI: 05706105

Consentimiento informado de establecimientos de salud

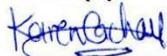
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la institución es conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Karen Cachay Chávez

20105626



Rocio Delgado Cruzado

20105089

Yo Galba Jonatan Paredin Vasquez representante de P.S. El Leoncio Paredo

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Jonatan Paredin

Cargo: Lic. Enfermería

DNI: 47205304

Consentimiento informado de Municipalidad de Parinari

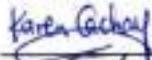
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la institución es conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", así como saber el rol que desempeña en este, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Karen Cachay Chávez

20105626



Rocio Delgado Cruzado

20105089

Yo Antonieta Quispe Amad representante de Municipalidad de Parinari

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre: Antonieta Quispe Amad
Cargo: Gerente de Servicios Públicos y Programa Sociales
DNI: 44642339

Consentimiento informado de DIRESA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la institución es conocer su percepción acerca de la problemática de la salud materno infantil en la zona y sobre el proyecto "Mamás del Río", así como saber el rol que desempeña en este, para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Karen Cachay Chávez

20105626

Rocio Delgado Cruzado

20105089

Yo Rosa Valera Alava representante de DIRESA

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre: Rosa Valera Alava

Cargo: Coordinadora D. Pueblos Indígenas

DNI: 41237270

Consentimiento informado de Prisma

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Julio Hernán Gamero Requena.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer el grado de intervención de su institución en la Amazonía peruana y su interés en el proyecto "Mamás del Río", para elaborar la propuesta de gestión de grupos de interés. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general, al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

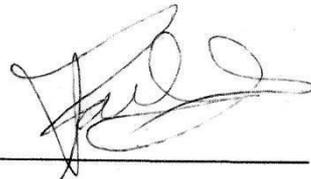

Karen Cachay Chávez
20105626


Rocío Delgado Cruzado
20105089

Yo Pedro Chávez representante de PRISMA

autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, Región Loreto*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Cargo: Especialista planeamiento
y Desarrollo de proyectos
DNI: 43113181

Consentimiento Informado de experto en Proyectos Sociales

Consentimiento informado



Recibidos x



Rocío Delgado <rocio.delgado@puccp.pe>
para antonio.monje, KAREN

30 jul. ☆

Responder

Estimado José Antonio,

Para efectos de cumplir con aspectos formales de la facultad, te solicitamos **confirmes** la entrevista realizada el día 17/10/2017, donde se trataron temas de sostenibilidad de proyectos sociales.

Adicionalmente, dado que nos brindaste tu opinión en términos de la aplicación de dimensiones y variables de sostenibilidad al proyecto social "Mamás del Río", solicitamos tu **aprobación** para utilizar dicha información en la redacción de nuestra tesis, titulada "*La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud "Mamás del Río", en la zona rural de Parinari, región Loreto*", asegurándote que dicha información **sólo** será utilizada con fines académicos.

Gracias de antemano.

Saludos,

Karen y Rocío



Antonio Monje
para mí, KAREN

4 ago. ★

Responder

Estimadas Karen y Rocío:

Acabo de llegar de un viaje de trabajo, disculpen la demora en la respuesta. Confirmando la entrevista mencionada y si necesitan alguna cosa más, no dudes en avisarme.

Saludos cordiales.

Jose Antonio Monje

...