



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FOTO: AVALOS TUCTO "CACAO TERO DEL CODO DE POZUZO"

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA INTERVENCIÓN: PLAN OPERATIVO MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (2018-2022) - PORI

Enero 2022

Esta publicación fue producida por encargo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparado independientemente por Evalúa SRL, subcontratista de EnCompass LLC para Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad (MELS) (Contrato No. 72052719D00001). Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

RESUMEN

La evaluación de desempeño del Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2022) – PORI tuvo como propósito valorar los progresos alcanzados, analizando la eficacia, los cambios provocados y la sostenibilidad. Las preguntas de evaluación indagaron los logros alcanzados, las limitaciones, los factores de sostenibilidad, las lecciones aprendidas y las prácticas exitosas, así como los retos que se presentan en el futuro. La metodología tuvo un enfoque de indagación apreciativa y análisis de contribución, con un método principalmente cualitativo. Se entrevistaron a 110 actores clave, y se hizo revisión documentaria, bibliográfica y de bases de datos de las encuestas de DEVIDA. Los hallazgos revelan logros en la mejora de ingresos de los agricultores, el aumento de la superficie con hectáreas cultivadas de productos lícitos, lo cual es atribuible a la asistencia técnica a productores y el trabajo con organizaciones (asociatividad) que mejoró la productividad. La pandemia limitó la intervención y por ende la eficacia; pero, dio oportunidad a la diversificación productiva, aprovechando las riquezas naturales de las zonas de intervención. El modelo de asistencia técnica presencial otorgó conocimientos y confianza para la sostenibilidad. Hubo un trabajo escaso de DEVIDA-PORI en igualdad de género y poblaciones vulnerables y, aún se presenta desconocimiento de los temas de género en gobiernos locales y oficinas zonales de DEVIDA. Dado el contexto local de vulnerabilidad socioeconómica y amenaza de cultivos ilícitos y ante la ausencia de otros sectores del Estado la intervención es compleja. Finalmente, se enfatiza la necesidad de un mayor liderazgo de DEVIDA para lograr articular y coordinar acciones con otros actores públicos y privados, y mejorarla con los presentes en las zonas de intervención. Algunas lecciones aprendidas son el acompañamiento de especialistas y extensionistas a productores, la promoción de asociatividad y participación ciudadana como claves para generación de confianza y vínculo con el desarrollo alternativo. Destacan las buenas prácticas de asistencia técnica, las faenas comunales, las pasantías y diversificación productiva como elementos importantes para mejoras productivas y generación de ingresos.

ABSTRACT

The purpose of the performance evaluation of the Multiannual Operational Plan for DEVIDA's Institutional Strengthening (2018-2022) - PORI was to assess the progress achieved, analyzing effectiveness, changes brought about and sustainability. The evaluation questions inquired about achievements, constraints, sustainability factors, lessons learned and successful practices, as well as challenges ahead. The methodology was based on an appreciative inquiry approach and contribution analysis, using a mainly qualitative method. A total of 110 key stakeholders were interviewed, and a document, literature and database review of the DEVIDA surveys was carried out. Findings show progress in improving farmers' incomes, increasing the area with hectares cultivated with licit products, which is attributable to technical assistance to producers and work with organizations (formation of associations) that improved productivity. The pandemic limited the intervention and, therefore, its effectiveness; however, it provided an opportunity for productive diversification, leveraging the natural wealth of the intervention zones. The face-to-face technical assistance model provided knowledge and confidence for sustainability. Little work was done by DEVIDA-PORI on gender equality and vulnerable populations, and lack of knowledge on gender issues is still present in local governments and DEVIDA's zonal offices. Given the local context of socioeconomic vulnerability and the threat of illicit crops, and in the absence of other State sectors, intervention is complex. Finally, the need for greater DEVIDA leadership is emphasized to articulate and coordinate actions with other public and private stakeholders, and to improve it with those present in the intervention zones. Some lessons learned are the accompaniment of specialists and extension agents to producers, the promotion of community involvement and citizen participation as key to building trust and connections with alternative development. Good technical assistance practices, community tasks, internships and productive diversification are important elements for productive improvements and income generation.

CONTENTS

- Siglas y Acrónimos..... ii
- Resumen Ejecutivo..... iii
 - Propósito y Preguntas de Evaluación iii
 - Metodología iii
 - Hallazgos iii
 - Lecciones Aprendidas..... v
 - Buenas Prácticas vi
 - Conclusiones vii
 - Recomendaciones..... ix
- Propósito y Preguntas de Evaluación I
 - Propósito I
 - Preguntas de la evaluación I
- Antecedentes 3
- Métodos de Evaluación y Limitaciones..... 6
 - Técnicas e instrumentos de recolección de datos 6
 - Muestra 7
 - Fortalezas y limitaciones..... 8
- Contexto..... 10
 - Crecimiento económico y situación de pobreza 10
 - Producción de coca 11
 - Pandemia por COVID 19 15
 - Línea de tiempo de la intervención..... 15
- Hallazgos 17
 - ¿En qué medida DEVIDA-PORI está logrando los objetivos planteados?..... 17
 - ¿En qué medida DEVIDA-PORI está generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales?..... 43
 - ¿DEVIDA-PORI ha promovido la igualdad de género e inclusión?..... 51
 - Otros hallazgos 54
- Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas 61
 - Lecciones aprendidas..... 61
 - Buenas prácticas..... 62
- Conclusiones..... 64
- Recomendaciones 68
- Referencias Bibliográficas 72
- Anexos..... 76
 - Anexo A: Executive Summary..... 76
 - Anexo B: Equipo de evaluación 86
 - Anexo C: Nota conceptual..... 88
 - Anexo D: Instrumentos de recolección de datos..... 104
 - Anexo E: Personas entrevistadas 127
 - Anexo F: Declaración de conflicto de intereses 131

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

DAIS	Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible
DAT	Dirección de Asuntos Técnicos de DEVIDA
DATE	Dirección de Articulación Territorial de DEVIDA
DPM	Dirección de Promoción y Monitoreo de DEVIDA
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
FID	Fortalecimiento Institucional de DEVIDA
GL	Gobierno Local
GORE	Gobierno Regional
JVC	Juntas Vecinales Comunes
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OZ	Oficina Zonal de DEVIDA
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
PIRDAIS	Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible
PIP	Proyecto de Inversión Pública
POI	Plan Operativo Institucional
PORI	Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA
PP	Programa Presupuestal
PRDC	Plan Regional de Desarrollo Concertado
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo
VRAEM	Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro

RESUMEN EJECUTIVO

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

El “Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2022) – PORI”- es una intervención implementada por la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) cuyo objetivo es apoyar a DEVIDA en la reducción sostenida de cultivos ilícitos de coca después de la erradicación en las regiones de Huánuco, San Martín, Ucayali y Pasco. Esta intervención es apoyada por USAID y se ejecuta dentro de las actividades del Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS)¹. La evaluación tiene como propósito valorar los progresos alcanzados en el fortalecimiento institucional de DEVIDA, analizando la eficacia, la sostenibilidad y si las intervenciones están encaminadas para contribuir significativamente a los impactos deseados.

Las preguntas de evaluación fueron las siguientes:

1. ¿En qué medida PORI está logrando los objetivos planteados?
2. ¿En qué medida PORI está generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales?
3. ¿PORI ha promovido la igualdad de género e inclusión?
4. ¿Qué lecciones aprendidas se identifican de la implementación del PORI?
5. ¿Cuáles buenas prácticas se pueden identificar para replicarlas o expandirlas en otros ámbitos?

METODOLOGÍA

La evaluación tuvo un enfoque de indagación apreciativa y de análisis de contribución. Los métodos de estudio fueron principalmente cualitativos y se utilizaron las técnicas de entrevistas en profundidad virtuales, análisis documental y análisis estadístico de las bases de datos de las encuestas de DEVIDA. El ámbito de la evaluación comprendió Lima, Huánuco, San Martín, Ucayali, Pasco, Junín y el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). El período de evaluación fue desde julio 2018 a marzo 2021.

HALLAZGOS

¿En qué medida DEVIDA-PORI está logrando los objetivos planteados?

1. Las metas establecidas en DEVIDA-PORI al año 2020 sobre la reducción sostenida de cultivos ilícitos de coca después de la erradicación forzada (1,595 hectáreas) no fueron alcanzadas: a finales del 2020 la superficie había aumentado a 2,653 hectáreas.
2. Los ingresos de las familias del ámbito de intervención (post erradicación) mejoraron entre el 2018 y el 2020 en un 9.6%, pasando de S/14,570 a S/15,971 nuevos soles como promedio anual.

¹ Por ello en el presente informe, se denomina DEVIDA-PORI a las actividades que desarrolla DEVIDA en el marco del convenio suscrito entre USAID y el Estado Peruano.

3. La asistencia técnica para la mejora de la producción, productividad, asociatividad y comercialización proporcionada por DEVIDA-PORI en áreas de post erradicación estaría influyendo a la generación lícita de ingresos de las familias participantes.
4. La información sobre monitoreo es oportuna y útil para la toma de decisiones a nivel central, pero las Oficinas Zonales tienen limitaciones de recursos humanos para el análisis de la información.
5. La asistencia técnica brindada por DEVIDA-PORI a los gobiernos locales fue limitada y no se puede identificar si significó una mayor y mejor inversión pública alineada con las necesidades y prioridades de la población.
6. La pandemia limitó la implementación de DEVIDA-PORI.
7. Los procesos administrativos del sector público retrasan las transferencias de la donación hacia las Oficinas Zonales de DEVIDA dificultando la implementación de DEVIDA-PORI.
8. La escasa presencia del estado limita el rol promotor de desarrollo de DEVIDA y la implementación de DEVIDA-PORI.
9. La pandemia motivó a DEVIDA a promover la diversificación productiva que tuvo efectos positivos en los ingresos de las familias (productores y organizaciones productivas).

¿En qué medida DEVIDA-PORI está generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales?

10. Los beneficiarios finales muestran mejoras de sus capacidades productivas y de sus ingresos y mayor confianza en sus emprendimientos lícitos.
11. Las familias de post erradicación (ámbito de DEVIDA-PORI) tienen una opinión favorable sobre los cambios logrados por el Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible.
12. DEVIDA ha generado conocimientos en los productores sobre los cultivos de productos alternativos y en el desarrollo organizacional de las asociaciones y cooperativas.
13. Las líneas de complementariedad de DEVIDA-PORI con otros donantes y con gobiernos subnacionales son limitadas.

¿DEVIDA-PORI ha promovido la igualdad de género e inclusión?

14. Existe un limitado avance en la institucionalización de políticas de promoción de igualdad de género y aún persiste desconocimiento de temas de género en el personal de DEVIDA.
15. No se evidencia un trabajo de inclusión de grupos indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos ni LGBTIQ.

Otros hallazgos

16. La teoría de cambio en DEVIDA-PORI tiene algunas debilidades y riesgos para lograr los objetivos y requiere precisiones.
17. En el 2020, se dio un menor avance en la ejecución del gasto del presupuesto de transferencias y donaciones, incluyendo el aporte de USAID, por limitaciones impuestas por la pandemia.

LECCIONES APRENDIDAS

1. **El acompañamiento constante de los especialistas y extensionistas a los agricultores constituyó una herramienta clave para establecer un vínculo de confianza y fortalecer el compromiso con respecto a los cultivos alternativos.** El permanente monitoreo y acompañamiento de los especialistas y extensionistas de las Oficinas Zonales permitió conocer las necesidades y características de las familias productoras y su relación con el entorno donde se desarrolla la actividad. La permanencia de los especialistas en el campo y la comunicación con los productores y familias reforzó la confianza en el trabajo y sostenibilidad a la intervención.
2. **La selección de territorios acotados en las regiones fue clave para lograr una mejor asistencia técnica con resultados en la productividad, no obstante, la vulnerabilidad de las personas y las condiciones ambientales difíciles que existen en las zonas de intervención.** La selección de productores con terrenos menos degradados permitió mejoras en la producción de cultivos alternativos con la capacitación y asistencia técnica proporcionada. Pero se presentó límites de rendimiento y la necesidad de un mayor cuidado y manejo ambiental. Los pobladores muestran importantes capacidades de resiliencia y de asumir retos para afrontar cambios y mejores condiciones de vida con el cultivo de cacao y café, pero la vulnerabilidad (social, económica, falta de infraestructura, seguridad y escasez de servicios básicos) es una condición que limita la expansión de los cultivos lícitos ante las necesidades de la población. En las actuales zonas de intervención hay productores en terrenos degradados por el anterior cultivo de coca y presentan dificultades para mejorar su producción, por consiguiente, son candidatos para ser seleccionados en futuras estrategias integrales de apoyo técnico en el desarrollo alternativo.
3. **La estrategia de promoción de la asociatividad para un mayor acceso al mercado resultó clave para lograr una mayor competitividad y mejoras de los ingresos en las familias.** La organización de productores y productoras en asociaciones y cooperativas implicó un tramado más complejo de acuerdos, normas, planes desarrollados estableciendo nuevas formas de gestión en tareas y división del trabajo claras, por tanto, impulsando el valor agregado de la cadena productiva y los beneficios de estos. Además, esta estrategia recoge un punto importante en el desarrollo social y económico, pues se refuerza la confianza entre los pobladores en el trabajo comunitario, por tanto, solucionar de manera colectiva los problemas de la comunidad.
4. **Las actividades de participación ciudadana generan confianza lo cual permitirá una mayor consolidación del desarrollo alternativo.** Las actividades que desarrolla DEVIDA con la integración de la población, juntas y asociaciones vecinales a partir de mejorar las capacidades artísticas, deportivas y sociales, la identificación de necesidades vecinales, de apoyo social, de acceso a servicios del Estado y su priorización en PIP promovidos por el gobierno local para un desarrollo local genera confianza en que la alternativa propuesta para el desarrollo alternativo es posible para lograr una forma de vida digna.
5. **Las propuestas de los Planes de Desarrollo Local y Regional y sus Planes Operativos Institucionales muestran debilidades para prever el impacto de los cultivos ilícitos en el desarrollo social y económico de las zonas de post erradicación,** el escaso planteamiento para enfrentar la presencia de la coca en la mayoría de los Gobiernos Locales y Gobiernos Regionales es una oportunidad importante en la intervención de DEVIDA en las zonas de post erradicación pues es un actor clave para fortalecer la gestión de los estamentos subnacionales para complementar los planes objetivos y actividades para el DAIS. Los Planes de Desarrollo permiten establecer metas y acciones con responsabilidad de dichos gobiernos subnacionales en la lucha por el DAIS y con ello incluir presupuestos para hacerlas realidad. Acciones de gobiernos subnacionales con el trabajo que desarrolla DEVIDA, favorecen las sinergias para unificar criterios y actuación conjunta.

6. Las alianzas que se generan entre DEVIDA y socios estratégicos de USAID en el campo financiero mejoran la productividad y la calidad de los productos de cacao y café y favorecerá a los beneficiarios de la intervención de DEVIDA.
7. La participación de las mujeres en el desarrollo alternativo facilita la integración de las familias y la comunidad en las acciones programadas, favoreciendo el desarrollo de un proyecto participativo e integral.
8. El empoderamiento de la mujer contextualizado en los distintos entornos culturales y lingüísticos de cada zona intervenida facilita el trabajo que realiza DEVIDA hacia su integración con el DAIS.
9. Para el trabajo con comunidades indígenas es clave conocer la estructura jerárquica y su organización porque facilitará las coordinaciones y la ejecución de acciones en el marco de DAIS. Las comunidades congregan a sus integrantes por diversos vínculos culturales, de parentesco, lingüísticos y económicos. Existe un líder o líderes con quienes se requiere dialogar para coordinar decisiones y acciones que involucren a las comunidades.

BUENAS PRÁCTICAS

1. La asistencia técnica de especialistas y extensionistas en las parcelas y de equipos técnicos a las organizaciones fomentan un círculo virtuoso para generar mejoras productivas y de ingresos. La asistencia directa y presencial genera un círculo virtuoso: mayores vínculos sociales, más conocimientos, más confianza, mayor producción y de ingresos. La presencia activa de los equipos técnicos de las Oficinas Zonales para la asistencia técnica a los productores con sesiones demostrativas en campo y en función a las necesidades de la producción y de asociación es muy valorada por la mayoría de las familias de las zonas de intervención porque les genera mayores conocimientos y confianza. Esta forma de trabajo es una buena alternativa para generar ingresos y tener mejor calidad de vida.
2. Las faenas comunales como estrategia de cohesión comunitaria. Las faenas comunales fueron una actividad realizada por los extensionistas y especialistas de las Oficinas Zonales de DEVIDA y consistían en organizar sesiones de asistencia técnica en el campo eligiendo para ello una parcela de uno de los productores participantes. Esta estrategia cumplió dos funciones: fue un espacio de aprendizaje de los agricultores donde los especialistas trasladaban conocimientos y técnicas de manera práctica y concreta y, al mismo tiempo, fue un espacio donde se promovió la cohesión entre los miembros de la comunidad dado que los participantes se apoyaban unos a otros en el mantenimiento de las parcelas de trabajo.
3. Las pasantías realizadas en las OZ La Merced y Pucallpa para promover la confianza y compromiso con el trabajo de DEVIDA. Las pasantías fueron una estrategia de aprendizaje ejecutadas por las Oficinas Zonales de DEVIDA. Consistían en el traslado de grupos de agricultores/as a comunidades cercanas para conocer de cerca a organizaciones de productores dedicadas a los cultivos alternativos. Esta actividad tuvo importantes impactos, especialmente en el caso de las agricultoras mujeres, porque no solo pudieron observar que era posible organizarse y generar ingresos de una actividad lícita, sino que constataron que era posible conciliar el trabajo productivo con el trabajo reproductivo dentro del hogar.
4. La diversificación productiva por los pequeños productores para cubrir necesidades básicas de alimentos y ampliar de manera sostenible los ingresos. Los productores locales mostraban una experiencia básica en la diversificación de cultivos en la Amazonía. La pandemia fue una oportunidad para ampliar progresivamente estas experiencias con el apoyo de DEVIDA y de USAID. La diversificación implementada fue, por un lado, con cultivos no agrícolas como la

acuicultura y apicultura que fácilmente pueden adaptarse en terrenos de familias indígenas y no indígenas. Por otro lado, hubo una diversificación con cultivos agrícolas como frutales que se añadieron al cultivo de café o cacao y, en otros casos, incluyeron cultivos forestales. Esto permite superar la práctica de monocultivo entre los migrantes andinos que se instalan para conseguir alimentos e ingresos. Entre las familias indígenas significa ampliar su sistema de vida que utiliza la agroforestería y la pesca. Otro aspecto importante en esta buena práctica es que permite reflexionar los requerimientos del área de la agricultura familiar sostenible, además permitirá la ampliación de los cultivos hasta 20 hectáreas con un adecuado manejo ambiental, no degradará el suelo por la rotación de cultivos con un circuito de economía circular. También permitiría reforzar zonas *buffer* entre indígenas en favor de áreas de conservación. Consecuentemente, se dará mayor sostenibilidad al pequeño productor familiar.

5. **El enfoque de cuidado del ambiente en la asistencia técnica a productores.** El enfoque de cuidado y conservación ambiental es incorporado en la asesoría técnica que proporciona DEVIDA a los agricultores y se orienta a mejorar la calidad de suelo que fue degradado por la coca, a las actividades agrícolas y no agrícolas de la diversificación productiva. Por ejemplo, las instalaciones bajo sistemas agroforestales. Esta perspectiva ambiental abre otras posibilidades de mercado porque permite mostrar productos con este manejo para el comercio que lo demanda. Asimismo, constituye una colaboración con las municipalidades en la elaboración de los planes de manejo ambiental incluidos en las propuestas PIP.
6. **El monitoreo utilizado en la intervención y del PIRDAIS.** El monitoreo en la intervención es un baluarte para la gestión y sostenibilidad y la existencia de un sistema de monitoreo en el PIRDAIS que incluye a DEVIDA-PORI es una buena práctica dentro del sector público. El sistema de monitoreo permite identificar las actividades, los productos o servicios, los recursos y los beneficiarios, examinar el cumplimiento de metas y presupuestos. Si bien todavía tiene limitaciones para la gestión de las Oficinas Zonales, constituye un instrumento valioso para la gestión a nivel central.
7. **La evaluación anual del PIRDAIS y de la intervención DEVIDA-PORI.** Es una buena práctica evaluar y hacer seguimiento de la intervención, más aún cuando es realizada por entidades independientes ajenas a DEVIDA porque se evita sesgos de interpretación. Esta buena práctica es importante para la gestión del PIRDAIS y de DEVIDA-PORI pues se puede observar, medir y analizar en detalle y de modo desagregado indicadores y sus componentes, además de atribuir impactos y conocer las percepciones sobre el DAIS y el bienestar de los intervenidos. Asimismo, la continuidad en la metodología aplicada desde el 2012 (cuestionarios y muestras estadísticas potentes) permiten examinar el comportamiento de los indicadores en el tiempo y realizar evaluaciones atribuibles a la intervención.

CONCLUSIONES

- I. DEVIDA-PORI no logró la reducción sostenida de cultivos ilícitos en el período de evaluación (julio 2018 - marzo 2021): la meta era reducir de 2,491 hectáreas en el 2017 a 1,590 en 2020, pero, al contrario, los cultivos ilícitos en la zona de DEVIDA-PORI aumentaron a 2,653 el 2020. Esto se debió a diferentes factores externos como al "efecto globo", pues ante la erradicación forzada, los agricultores se trasladan entre las zonas y cultivan la coca para cubrir su ingreso familiar; se suman factores internos como la incertidumbre política que vive el país y que abarca el período de evaluación lo cual afectó la economía nacional y el empleo. Esta situación se agravó con la pandemia por COVID 19.

2. La mejora de los ingresos de las familias en la zona de intervención (post erradicación) pueden ser atribuibles a la intervención. Se observan diferencias de los ingresos entre la población intervenida (entre el año 2018 y 2020 hubo un incremento en 9.6% en los ingresos promedio anual de las familias) con la población no intervenida por el PIRDAIS (en ese mismo período hubo una disminución de 1.5% en los ingresos promedio anual de las familias).
3. La mejora en la generación de ingresos lícitos se debe al cumplimiento de las metas trazadas como el aumento de la superficie de cultivos asistidos (incremento del 52% entre 2017 y 2020), la productividad, asociatividad y comercialización, además de la diversificación de la producción por la pandemia.
4. La mejora de la productividad (rendimientos) por hectárea del cacao y café es un logro atribuible a la asistencia técnica del DEVIDA-PORI, pues a pesar de tener menores niveles de producción en comparación a zonas no intervenidas, derivadas de condiciones técnicas (menor tamaño del terreno, las plagas, las condiciones y limitaciones de degradación de terrenos antes coccaleros); la intervención ha sido efectiva para mejorar la calidad y cantidad de los productos (el rendimiento productivo del cacao aumentó en 36% en la zona de intervención, mientras que en la zona no intervenida disminuyó en 10.2%, mientras que el rendimiento del café aumentó en 64% en la zona intervenida y 30% en la zona no intervenida).
5. Las mejoras en el sistema de monitoreo y evaluación fueron posibles porque se aprovechó la experiencia previa de DEVIDA. Se mejoró el software con lo cual se potenció el sistema que permite obtener información en tiempo real que está sirviendo para la toma de decisiones en el nivel central, proceso que aún no se observa en las Oficinas Zonales.
6. No es atribuible a DEVIDA-PORI la mayor o mejor inversión pública en los gobiernos locales, sin embargo, la asistencia técnica brindada por DEVIDA con recursos propios y con el apoyo del FID significaron mejoras en la inversión pública debido a un mayor número de proyectos de inversión pública generados en los gobiernos locales.
7. La principal limitación que enfrentó DEVIDA-PORI para el logro de sus objetivos fue la pandemia y sus consecuencias en la economía como la cuarentena que tuvo una duración de seis meses y no permitió la asistencia técnica presencial con los beneficiarios, las limitaciones (prohibiciones) del Gobierno para las adquisiciones y cuando fueron permitidas se tradujo en un embalse, pues toda la economía peruana y mundial habían estado paralizadas, limitando la dotación de equipos menores e insumos.
8. Una segunda limitación a la implementación de DEVIDA - PORI es la inadecuada planificación para el flujo oportuno de fondos según el calendario agrícola.
9. La escasa presencia del Estado en las zonas de intervención de DEVIDA-PORI es una limitación importante para el desarrollo de la actividad, pues sectores como educación, salud, agricultura, producción y otros, tienen actuaciones aisladas en las zonas de intervención de DEVIDA-PORI y DEVIDA, que son rebasados por las necesidades de la población.
10. DEVIDA-PORI y DEVIDA tienen una importante articulación y coordinación a nivel micro, con familias y gobiernos locales; sin embargo, la articulación y coordinación de DEVIDA-PORI y DEVIDA, es débil a nivel meso y macro, por ejemplo, con sectores (agricultura, producción, vivienda y otros) y, con otros operadores de USAID.
11. Un factor de éxito de la intervención fue la rápida adaptación de los directivos de DEVIDA para enfrentar las limitaciones que impuso la pandemia lo cual permitió la planificación para la diversificación productiva y, que fue posible porque se aprovechó la existencia de los recursos naturales de la zona, el desarrollo asociativo y el trabajo ambiental, todo lo cual permitió la mejora de los ingresos de los beneficiarios.

12. La sostenibilidad de los resultados de DEVIDA-PORI está basada, entre otros aspectos, en la confianza que ha generado en los beneficiarios, construida con la presencia de especialistas y extensionistas en las parcelas, en el desarrollo de las Juntas Vecinales Comunales y de las organizaciones productivas, a través de la asistencia técnica productiva y de desarrollo social, con resultados expresados en la mejora de sus ingresos.
13. Los conocimientos vertidos por la asistencia técnica y asumido por los productores, Juntas Vecinales Comunales y organizaciones productivas al ser valorados por los beneficiarios se convertirán en factor de cambio y desarrollo para la producción alternativa; sin embargo, la sostenibilidad es aún débil pues el contexto y la vulnerabilidad existente en las zonas de intervención, los cuales representan retos que van más allá de la intervención productiva.
14. La complementariedad para alcanzar los objetivos de la intervención fue reducida debido al limitado liderazgo que tiene DEVIDA, la falta de interés de integración de otros sectores públicos y la ausencia de un trabajo más activo e integrado con actores del sector privado que trabajan el desarrollo alternativo.
15. El limitado avance en la promoción de la igualdad de género en las zonas de intervención se relaciona con la falta de elaboración y aprobación de una estrategia articulada al Plan de Igualdad de Género y a la Política Nacional contra las Drogas, así como la subsistencia del desconocimiento del tema. Se identifican avances con respecto al rol de la mujer en la participación de actividades productivas agrícolas y dentro de las organizaciones; sin embargo, ello no tendría correlato directo con las acciones planteadas por DEVIDA-PORI.
16. No se cuenta con una estrategia de interculturalidad ni herramientas implementadas para incluir a las comunidades nativas en las zonas de intervención; no se les excluye, pero se utiliza la misma metodología que con el resto de los beneficiarios. Con respecto a la población con discapacidad, afroperuanos y LGBTIQ, no se ha promovido su inclusión debido a que no se les ha identificado en las zonas de intervención.
17. El diseño del DEVIDA-PORI no contempla el contexto socioeconómico adverso y los riesgos que se derivan para ampliar la superficie de cultivos lícitos, lo que genera dependencia de los insumos y equipos menores que se entregan a las familias. Pretender que las familias se incorporen a los cultivos lícitos en un marco de coexistencia y mayor rentabilidad de la producción de coca es un error del diseño.
18. La teoría de cambio de DEVIDA-PORI es compleja por estar inserta en la problemática de la producción y demanda de coca mundial que implica tener presente actores implicados y niveles de influencia de actores externos, asimismo se pretende cambios de desarrollo y gestión en actores territoriales y un actor institucional los cuales se ubican en tres niveles diferentes. El encadenamiento lógico en gobiernos locales es el más débil.

RECOMENDACIONES

PARA DEVIDA

- I. Con la finalidad de fortalecer la mejora de la productividad del cacao y café, se recomienda:
 - a. Adecuar los procedimientos y plazos de gestión de la fuente cooperante a la cartera de productos del PP PIRDAIS, los cuales se encuentran en función del calendario agrícola y no del año fiscal peruano; de forma tal que se asegure la

entrega de manera oportuna de los insumos, herramientas y equipos, que garantice el cumplimiento de los objetivos previstos.

- b. Fortalecer los instrumentos de supervisión y estandarizar los instrumentos de asistencia técnica en los distintos eslabones de la cadena de valor de las diferentes cadenas productivas (apicultura, acuicultura, café, etc.) que promueve DEVIDA.
 - c. Se recomienda crear un "fondo" o reservar fondos suficientes para el apoyo del inicio de las campañas agrícolas.
 - d. Promover y acompañar los procesos de asociatividad hasta su consolidación, complementando las acciones de PIRDAIS y FID.
2. En relación con los sistemas de monitoreo se recomienda:
- a. Fortalecer el proceso de recojo de información en el campo para minimizar los errores de medición, mejorar los sistemas de reportes y análisis. Para ello se debería plantear una Directiva que incorpore y detalle los procedimientos, manuales de recojo de información y reporte, y dentro de ella la necesidad de capacitación continua en recojo, emisión de reporte y análisis en tiempo real en cada Oficina Zonal.
 - b. Coordinar entre unidades de DEVIDA para aprender de la información recopilada, incentivando el uso de la información del SIMDEV.
 - c. Implementar un módulo de información web de acceso público dirigido a clientes internos y externos, que exhiba información e indicadores de los resultados de las actividades del DAIS a nivel territorial.
 - d. Fortalecer las capacidades de análisis de información relevante para la gestión de los equipos de las Oficinas Zonales, promoviendo la toma de decisiones descentralizada y oportuna.
3. Respecto a los Gobiernos Locales:
- a. Considerar la inclusión y la definición de las actividades que buscan mejoras en la inversión en los Gobiernos Locales mediante proyectos de inversión pública en los territorios del DAIS, considerando sus propias características, aprovechando las capacidades de los equipos de las Oficinas Zonales y así obtener mayores recursos para actividades financiadas por DEVIDA y otras fuentes como la Programación Multianual de Inversiones (PMI) y programas sectoriales.
 - b. Enfatizar los GL en consideración a criterios: (i) estrategia de DEVIDA), potencial para disminuir brechas en base al manejo de recursos, (iii) capacidades y participación poblacionales, (iv) capacidades de GL en gestión de propuestas en áreas post erradicación para ampliar recursos de estado y, (v) capacidad de trabajo democrático y transparencia con la ciudadanía.
4. Respecto a la articulación ante la escasa presencia del Estado:
- a. DEVIDA debe asumir su rol articulador en el terreno, sobre la base de la Política Nacional contra las Drogas. En este sentido, es vital coordinar con los Gobiernos Regionales en el marco de los Planes de Desarrollo Regional Concertado el cual se vincula con los sectores para coadyuvar a un desarrollo integral, así como otros actores como el sector privado.

- b. La coordinación intersectorial es importante porque las intervenciones requieren especialización en el campo ambiental, agrícola, sanitaria ambiental, entre otros; así como para complementar recursos para trabajos de desarrollo sostenible.
5. Sistematizar las experiencias desarrolladas para la implementación de las actividades del DAIS durante la pandemia por COVID 19 para sustraer aprendizajes que sirvan como insumo para mejorar las metodologías y diseños operativos de las actividades.
6. Ampliar la cartera de actividades ejecutadas con DEVIDA-PORI para considerar la diversificación productiva en las actividades de ejecución directa, incluyendo actividades económicas productivas agrícolas y no agrícolas (piscicultura, apicultura, palma aceitera, camu camu, fariña, jengibre, palta, entre otros), tomando en consideración las potencialidades del territorio en donde se desarrollan las actividades del Programa Presupuestal PIRDAIS, favoreciendo la seguridad alimentaria y el fortalecimiento de los mercados locales.
7. Se recomienda para afianzar la sostenibilidad:
 - a. Implementar acciones en los procesos de asistencia técnica y supervisión, que fortalezcan la confianza construida con la población del DAIS (familias, organizaciones), basada en la transparencia de la gestión e información; así como en la mejora de las condiciones habilitadoras para el ejercicio de su función en los colaboradores directos de DEVIDA.
 - b. Desarrollar acciones que permitan hacer seguimiento a la población intervenida por DEVIDA en el marco de DEVIDA-PORI luego de culminada la intervención con el objetivo de identificar los posibles efectos de largo plazo que podrían repercutir en la sostenibilidad de DEVIDA-PORI.
8. Para la promoción de la igualdad de género y poblaciones vulnerables se recomienda:
 - a. Diseñar y aprobar el Plan de Acción de Género articulado a la Política Nacional de Igualdad de Género y la Política Nacional de Lucha contra las Drogas
 - b. Incorporar en planes y actividades de DEVIDA lineamientos para implementar el Plan Nacional de Derechos Humanos para incluir a las poblaciones vulnerables.
 - c. Formalizar, aprobar y socializar las herramientas trabajadas en el marco de la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en DEVIDA con los equipos de las Oficinas Zonales. Asimismo, diseñar nuevas herramientas específicas para la incorporación del enfoque de género e interculturalidad para las actividades productivas de ejecución directa de DEVIDA en el marco del PP PIRDAIS.
 - d. Fortalecer capacidades de equipos de Oficinas Zonales, funcionarios y profesionales de municipalidades para implementar acciones orientadas a la igualdad de género.
 - e. Desarrollar estrategias específicas para intervención en comunidades indígenas.
 - f. Incluir en las actividades orientadas a asociaciones de productores, juntas vecinales y juntas directivas de comunidades indígenas.
 - g. Desarrollar indicadores para medir los avances en igualdad de género, interculturalidad e inclusión social.

PARA DEVIDA Y USAID

9. Mejorar los procesos de coordinación entre DEVIDA y USAID, para que los recursos de DEVIDA-PORI puedan ser ejecutados oportunamente por DEVIDA de tal manera que se responda eficazmente a la cartera de productos del PIRDAIS, los cuales se encuentran en función del calendario agrícola y no del año fiscal; de forma tal que se asegure la entrega de manera oportuna de los insumos, herramientas y equipos, que garantice el cumplimiento de los objetivos previstos.
10. Con relación a la ejecución presupuestal:
 - a. Se recomienda identificar los procesos administrativos en los que se presentan los retrasos en la autorización del manejo de recursos de las donaciones y desarrollar mejoras en la gestión de tiempos y procesos para el manejo de las transferencias de la donación hacia las OZ.
 - b. Se recomienda que DEVIDA tenga planes de contingencia y fondos de reserva ante desastres, efectos adversos o siniestros de alto riesgo, para la continuidad de la dotación de apoyo a las familias.
11. Para mejorar la articulación a nivel del ámbito de intervención de DEVIDA-PORI fortalecer las coordinaciones entre DEVIDA, las Oficinas Zonales y otros proyectos apoyados por USAID intercambiando información y aprendizajes con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos en los ámbitos DAIS y la sostenibilidad.
12. Analizar y redefinir la teoría de cambio de DEVIDA-PORI teniendo en cuenta la Política Nacional Contra las Drogas:
 - a. Redefinir el propósito del PORI y actualizar el objetivo alineándolo al Objetivo Estratégico 1 de la Política Nacional Contra las Drogas, con la finalidad de que estos respondan al verdadero efecto que el DEVIDA-PORI debe de producir, que es, “mejorar la situación socioeconómica de la población DAIS (familias y organización) presentes en zonas de cultivo ilegal de hoja de coca”.
 - b. En el trabajo de asociatividad no solo es promover, sino también acompañar a su consolidación en su correlato o complementariedad con la labor del FID y PIRDAIS para alcanzar los objetivos y el propósito. En esta labor identificar a familias indígenas en tanto requiere especificidad de intervención.
 - c. Con GL es posible que se logre el proceso del trabajo si se asignan recursos en el tiempo previsto y con criterios de intervención territorial concentrando esfuerzos.
 - d. Con DEVIDA es importante en el proceso en reforzar el trabajo intersectorial o multisectorial, así como la intervención articulada de los diferentes niveles del Estado para alcanzar los objetivos
 - e. Incorporar la transversalidad de género en la operativización de los procesos con los tres niveles de actores (DEVIDA, gobiernos locales, comunidades y familias), con indicadores adecuados.
 - f. Identificar y precisar los indicadores a nivel de impacto, productos y procesos para los diferentes actores (DEVIDA, GL, JVC). Con GL será importante establecer indicadores proxi sobre la percepción de la población que demanda servicios y las respuestas que se logra con los GL. Otros indicadores también pueden ser planteados considerando el cierre de brechas y el Índice de Capacidades Institucionales -ICI- del FID. En DEVIDA identificar indicadores a la intersectorialidad en las regiones en

relación con el apoyo que requieren los GL para sus proyectos PIP, en particular los Ministerios del Ambiente y el de Desarrollo agrícola.

- g. Incluir los supuestos o riesgos que tiene los diferentes niveles de la lógica causal para lograr los objetivos planeados, lo cual implica precisar actores externos e indicadores a monitorear y puede contribuir o un riesgo alto al proyecto.

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

PROPÓSITO

La evaluación de desempeño del “Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2022) - PORI” tiene como propósito evaluar los avances en el fortalecimiento institucional de DEVIDA, analizando la eficacia y la sostenibilidad, así como analizar si la intervención está encaminada para contribuir significativamente a los impactos deseados. Identifica los logros alcanzados, las fortalezas, lecciones aprendidas y prácticas exitosas, así como los retos que se presentan en el futuro a fin de mejorar las intervenciones para el logro de los objetivos planteados. Proporciona recomendaciones orientadas a DEVIDA, USAID y los actores implicados para mejorar el desempeño de las intervenciones y para el diseño de futuras actividades.

Objetivos de la evaluación

- a) Valorar el nivel de logro de los objetivos de PORI.
- b) Identificar los cambios generados por PORI en los diferentes niveles de gobierno y grupos en los que interviene y la sostenibilidad de estos.
- c) Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas de las intervenciones para su réplica o expansión.
- d) Proveer recomendaciones para los diferentes actores involucrados en DEVIDA-PORI.

El período de evaluación del “Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2022)” (PORI) abarca de julio de 2018 a marzo 2021.

PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Las preguntas que guiaron la evaluación fueron las siguientes:

Tabla 1: Preguntas de evaluación

PREGUNTA	SUBPREGUNTA
1. ¿En qué medida DEVIDA-PORI está logrando los objetivos planteados?	1.1 ¿La asistencia técnica proporcionada por DEVIDA a las familias ha alcanzado los logros esperados? 1.2 ¿La información e investigación generada por DEVIDA estuvo en el tiempo esperado, es útil y de calidad para la toma de decisiones en el nivel nacional y en las áreas de intervención? 1.3 ¿La asistencia técnica brindada por DEVIDA a los gobiernos locales significó una mayor y mejor inversión pública alineada con las necesidades y prioridades de la población? 1.4 ¿Cuáles fueron las principales limitaciones o desafíos que enfrentó DEVIDA-PORI durante la implementación y cuáles los factores claves de éxito? 1.5 ¿Cómo ha impactado la pandemia por COVID 19 en la implementación de las actividades? (por ejemplo, demoras/retrasos en la contratación de consultores, etc.) 1.1 ¿Se han logrado resultados no previstos en el diseño inicial de la actividad (positivos y negativos)?
2. ¿En qué medida DEVIDA-PORI está generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales?	2.1 ¿Existen evidencias que DEVIDA-PORI ha generado cambios individuales, comunitarios e institucionales (tangibles medibles, por ejemplo, reducción de tiempo de procesos, disminución de licitaciones declaradas desiertas o rechazadas por procesos deficientes)? 2.2 ¿DEVIDA-PORI ha contribuido a los logros alcanzados (de qué manera tangible)? 2.3 ¿DEVIDA-PORI ha establecido líneas de complementariedad y sinergias con intervenciones de otros donantes y del presupuesto público? 2.1 ¿Se pueden identificar factores de sostenibilidad de los resultados obtenidos?
3. ¿DEVIDA-PORI ha promovido la igualdad de género e inclusión?	2.4 ¿En qué medida se promueve el empoderamiento de las mujeres en las actividades productivas, comerciales, financieras, políticas y de participación comunitaria (las mujeres participan en toma de decisiones financieras o de negociación, las mujeres están ocupando puestos de liderazgo en organizaciones)? 3.1 ¿DEVIDA-PORI ha promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)?
4. ¿Qué lecciones aprendidas se identifican de la implementación de DEVIDA-PORI?	
5. ¿Cuáles buenas prácticas se pueden identificar para replicarlas o expandirlas en otros ámbitos?	

ANTECEDENTES

El Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional (PORI) es una intervención que espera lograr el incremento sustancial del valor de las actividades lícitas en las áreas seleccionadas para el desarrollo alternativo, tanto en términos absolutos como en relación con el valor de la producción de coca (DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020a).

La intervención se enmarca en el Convenio de Donación Número 527-0426 celebrado entre la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la República del Perú de fecha 20 de Setiembre de 2012, siendo las partes USAID y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA). Es decir, es un apoyo presupuestario de USAID a DEVIDA que se ejecuta teniendo en cuenta la planificación institucional, específicamente el Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS) que busca desvincular a familias rurales de cultivos ilícitos e incorporarlas a la economía lícita y sostenible, a través de la transformación progresiva de la matriz socioeconómica de los ámbitos afectados por cultivos ilícitos y el fortalecimiento del desarrollo institucional de organizaciones comunales y gobiernos locales. Mediante la Carta de Ejecución Número 527-0426-AD-18 se aprueba y se señalan los procedimientos para la ejecución de PORI. La fecha de inicio es el 9 de julio de 2018 y su culminación el 31 de diciembre de 2022. Se debe anotar que mediante Carta de Ejecución N°527-0426-AD-19 del 28 de febrero de 2019 y Carta de Ejecución N°527-0426-AD-23 del 28 de febrero de 2020 se amplió el ámbito de intervención hacia el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) y las regiones de Loreto y Puno.

El propósito de PORI es apoyar a DEVIDA en la reducción sostenida de la producción de coca luego de la erradicación forzada. Cuando se firmó el convenio en el año 2018, los fondos proporcionados por USAID se orientaban a las regiones de Huánuco, San Martín, Ucayali y Pasco. En el año 2019 se amplió el ámbito de intervención a los distritos de Río Tambo, Mazamari y Pangoa, en el valle del Río Apurímac, Ene, y Mantaro (VRAEM) y a las regiones de Loreto y Puno. Las acciones de monitoreo y comunicación se realizan en los ámbitos del Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS) que incluyen al PORI por formar parte de dicho ámbito. PORI tiene tres objetivos y un conjunto de actividades se presentan en el Gráfico 1.

De igual manera, USAID apoya la implementación del proyecto “Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (FID)” implementado por Chemonics International Inc. Tiene como propósito fortalecer la capacidad de DEVIDA para que miles de familias en comunidades recientemente erradicadas reciban asistencia de manera eficiente y oportunas. Las metas son planificadas de manera conjunta entre USAID, DEVIDA y el implementador. Se inició en octubre 2018 y concluirá en octubre 2023. El ámbito de intervención es Ucayali, Huánuco, Pasco, San Martín y Junín.

En el Gráfico 2 se puede observar la relación de las intervenciones PORI y FID con el PIRDAIS. La presente evaluación se concentra en la intervención de PORI, la cual es denominada DEVIDA-PORI en todo el documento.

Gráfico I: Objetivos y actividades de PORI

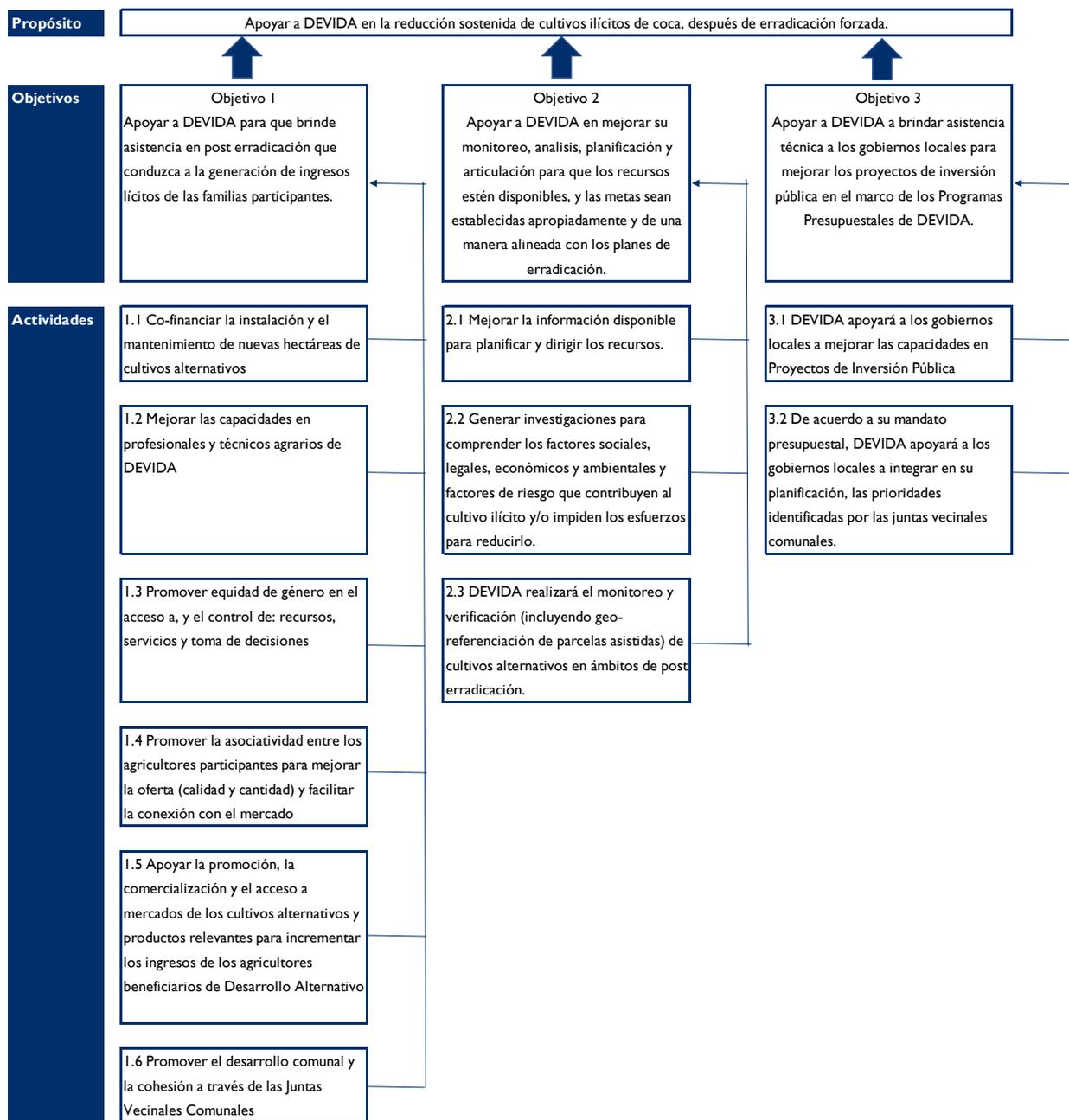
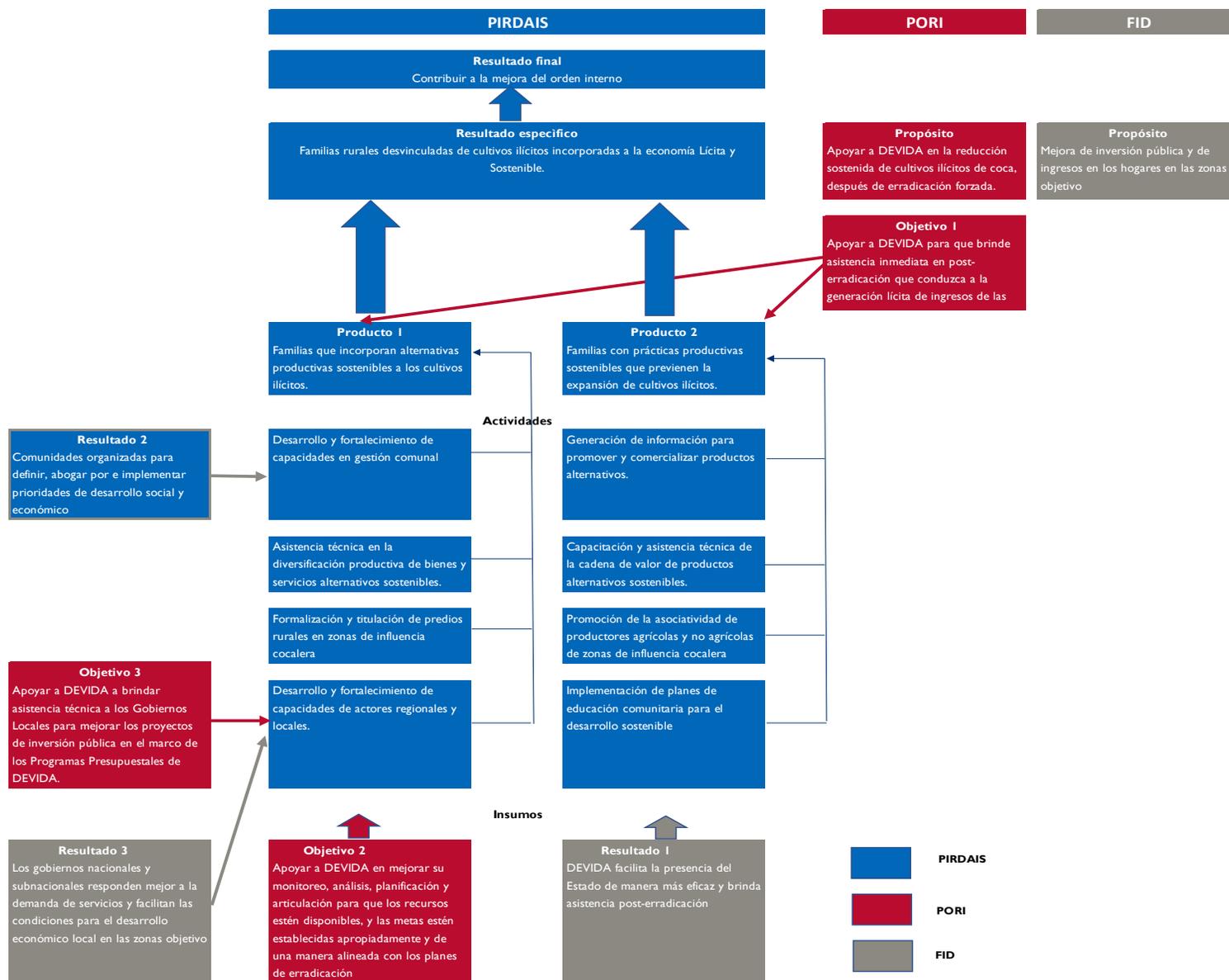


Gráfico 2: Relación de intervenciones de USAID con PIRDAIS



MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES

La evaluación tuvo un enfoque de indagación apreciativa (Muga Laredo, 2014) porque parte de la apreciación de las fortalezas de la intervención, visualizando lo que puede llegar a ser y busca innovar a partir de lo que tiene- También tuvo un enfoque de análisis de contribución (Mayne, 2001) porque se analizó la cadena de resultados y la teoría de cambio con la evidencia de los resultados y las explicaciones para construir la historia de desempeño.

El diseño de la evaluación tuvo cuatro fases, i) proceso de previo: implicó tener una perspectiva general de la intervención (objetivos y actividades), considerar las demoras previsible por el contexto de la pandemia por COVID-19 y por tanto precisar procedimientos que permitan seguridad sanitaria de los evaluadores e informantes clave para la ejecución de las actividades evaluativas. Acorde a ello y los enfoques evaluativos propuestos, el equipo evaluador planificó desarrollar un método principalmente cualitativo, ii) implementación: incluyó la revisión documentaria, la identificación de actores e instituciones participantes, desarrollo de instrumentos de recojo de información, iii) análisis de la información basándose en la triangulación y/o integración de las múltiples perspectivas recogidas desde los actores entrevistados y de la información secundaria, asimismo se realizó un análisis de la teoría de cambio que permitió evaluar la consistencia lógica causal de la actividad y se complementó con un análisis estadístico descriptivo principalmente para examinar la eficacia de la actividad, iv) redacción del informe en función a las preguntas y temas de evaluación.

Mapa I: Ámbito de evaluación del DEVIDA-PORI



El ámbito de la evaluación comprendió Lima (donde se ubica DEVIDA) y las áreas de post erradicación donde se desarrolla la actividad (Huánuco, San Martín, Ucayali, Pasco y Junín) y el VRAEM.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recojo de información para la presente evaluación fueron:

Revisión documentaria: se organizó información de fuentes secundarias que permitieron analizar el contexto y el desarrollo de la actividad en una perspectiva histórica. Una lista de los documentos revisados se encuentra en la sección de [Referencias Bibliográficas](#).

Análisis de las bases de datos: generados por las Encuestas de las Evaluaciones del PIRDAIS 2018 y 2020. Ello con el fin de generar información, análisis estadístico para el estudio.

Entrevistas en profundidad: a través de las cuales se recogieron los testimonios de los actores relacionados a la actividad. Se hicieron entrevistas individuales y grupales virtuales o telefónicas. Una lista de los actores entrevistados se encuentra en el [Anexo E](#).

Los instrumentos de recolección de datos fueron los siguientes (en el [Anexo C](#) se encuentran las guías):

1. Guía de entrevista a funcionarios de DEVIDA
2. Guía de entrevista a funcionarios de FID
3. Guía de entrevista a funcionarios de Oficinas Zonales de DEVIDA
4. Guía de entrevista a funcionarios de Gobiernos Locales
5. Guía de entrevista a representantes de asociaciones, organizaciones o dirigentes de comunidades
6. Guía de entrevista a productores
7. Guía de entrevista a socios implementadores de USAID
8. Guía de entrevista a socios estratégicos

MUESTRA

Para la selección de la muestra se realizó un mapeo a todos los actores involucrados con DEVIDA-PORI (actores, instituciones, organizaciones). En el caso de las instituciones se identificaron a los actores clave (funcionarios de DEVIDA de las direcciones intervinientes en la actividad, directivos y equipos técnicos de todas las Oficinas Zonales del ámbito de intervención, equipo técnico de la actividad “Fortalecimiento Institucional de DEVIDA” - FID y socios implementadores).

En el caso de los actores de gobiernos locales y beneficiarios (productores, líderes de asociaciones de productores y de comunidades) se realizó un muestreo aleatorio a partir de las bases de datos de actores proporcionadas por DEVIDA. En este caso, la muestra fue proporcional a la población intervenida en función de los distritos con intervención de DEVIDA-PORI y FID, del número de beneficiarios por zona de intervención, participación de mujeres, participación de organizaciones y gobiernos locales.

El número de la muestra programada fue de 67 entrevistas y el resultado final fue de 110 personas entrevistadas. Cabe señalar que en algunos casos se presentó la necesidad de volver a entrevistar a los actores para la aclaración y precisión de algunos temas. Del total de entrevistados, el 34% fueron mujeres y el 66% restante, varones.

Tabla 2: Número de personas entrevistadas, según tipo de actor, lugar o región

ACTORES ENTREVISTADOS	OFICINAS ZONALES						TOTAL
	LIMA	LA MERCED	PUCALLPA	SAN FRANCISCO VRAEM	TARAPOTO	TINGO MARÍA	
Funcionarios de DEVIDA	20						20
Especialistas Oficinas Zonales DEVIDA		4	2	3	3	11	23
Funcionarios de gobierno local		3	12	3	3	3	24
Funcionarios de FID	19						19
Productores		3	4	3	2	3	15
Líderes de asociaciones de productores		2	1	1		3	7
Líderes de cooperativas			6		2	1	9
Líderes de comunidades				1			1
Socios implementadores de USAID	3						3
Total	42	12	25	11	10	21	121
Personas entrevistadas 2 veces							11
Total de personas entrevistadas		12	25	11	10	21	110

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

Una de las fortalezas de la metodología aplicada es el análisis de la actividad como una organización con visión colectiva, desde sus actores, a partir de la búsqueda de los logros obtenidos y el descubrimiento sistemático de aquello que es más eficaz y sostenible, haciendo preguntas para ver que la actividad pueda tener posibilidad de aprendizaje y examinar su potencial positivo para el cambio.

También es una fortaleza de metodología el uso de información cualitativa y cuantitativa, pues ha permitido triangular información verificando la convergencia entre múltiples y diferentes fuentes de información, y así minimizar las limitaciones de la investigación. Las fuentes de datos se complementaron y verificaron entre sí, y permitió contar con una información rica y completa para el logro de objetivos de la evaluación.

Las limitaciones estuvieron vinculadas al recojo de información porque las entrevistas fueron realizadas mediante el uso del teléfono celular o mediante videollamadas por plataformas como el Zoom y Google Meet dada la pandemia existente, lo cual hizo lento el proceso de recolección de información. Las limitaciones son las siguientes:

- La ubicación de los productores y dirigentes fue complicada porque no eran ubicados a través de los teléfonos registrados en las bases de datos porque muchos de los productores carecen de teléfonos y proveen números de parientes. Además, muchos productores viven o trabajan en zonas donde no existe conectividad tanto de telefonía como de internet. Las personas que tenían acceso a teléfono y conectividad no contestaban llamadas de teléfonos desconocidos. Frente a esta situación, el equipo evaluador contó con el apoyo de los equipos técnicos de las Oficinas Zonales de DEVIDA para coordinar las entrevistas con los productores de modo que estén atentos a las llamadas y se encuentren en zonas de mejor conexión.
- La rotación de autoridades o funcionarios en Gobiernos Locales llevó al equipo de evaluación a realizar coordinaciones para ubicar a funcionarios que trabajan o trabajaron en el período de evaluación.
- Antes del recojo de datos, DEVIDA estuvo siendo auditado por la Contraloría General de la República y en pleno proceso de transferencia de Gobierno, lo cual originó demoras en contactar a los funcionarios y profesionales y generó susceptibilidad ante la evaluación. Esta situación ocasionó ciertos retrasos en la coordinación y el acceso a las Oficinas Zonales. Sin embargo, esta situación fue superada y hubo amplia información y disposición de los funcionarios.
- No se realizaron las entrevistas a socios estratégicos, debido al período complejo de incertidumbre e inestabilidad que se vivió en el país durante el proceso de recojo de información, por los resultados de las elecciones generales y el cambio de Gobierno. En ese periodo hubo cambio de gobierno y no se había instalado el Consejo Directivo.

A pesar de estas limitaciones en el recojo de información, no se afectó la validez de resultados de la evaluación; pues dada la experiencia del equipo evaluador en las zonas de intervención y el apoyo de fuentes secundarias de información permitieron triangular y contrastar los testimonios; y así evidenciar los hallazgos.

CONTEXTO

CRECIMIENTO ECONÓMICO Y SITUACIÓN DE POBREZA

Hasta el 2018, el Perú tuvo un alto crecimiento económico. La variación porcentual promedio anual del Producto Bruto Interno per cápita en la década 2001-2010 fue de 4.3%, la mejor de los últimos 90 años precedentes, a pesar de la crisis mundial de 2008. En el período 2011-2018 la tasa anual per cápita alcanzó un promedio de 3.2%, la segunda en importancia de los últimos 100 años. Este crecimiento se debió principalmente a la demanda interna, particularmente, a la expansión del consumo privado, al aumento de la inversión privada, al impulso del sector minero y de servicios, producto del favorable clima económico internacional (con altas tasas de crecimiento y precios altos de nuestros principales productos de exportación), y en el orden interno dentro de un clima de confianza de los agentes, un entorno macroeconómico de estabilidad de precios, aumento del crédito y manejo prudente del gasto público. (Banco Central de Reserva del Perú, 2020) (Banco Central de la Reserva de Perú, 2019), (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

El crecimiento logrado en las últimas décadas permitió disminuir paulatinamente la pobreza monetaria en el Perú. Hasta el 2018, la pobreza alcanzaba al 20.5% y la extrema pobreza el 2.8% de la población (Banco Central de Reserva del Perú, 2020). Sin embargo, aún subsisten diferencias en la situación de pobreza entre la población urbana y rural y entre regiones naturales. En el año 2020, debido a la pandemia del COVID-19, la pobreza aumentó al 30.1% de la población peruana, siendo el ámbito rural el más castigado (45.7% de población era pobre). Por dominio geográfico, la sierra rural (50.4%) y la selva rural (39.2%) registran mayor incidencia de pobreza. Ver Tabla 3.

Tabla 3: Población en situación de pobreza monetaria, según ámbito geográfico, 2010 - 2020 (En porcentaje respecto del total de la población).

ÁMBITO GEOGRÁFICO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7	21.8	20.7	21.7	20.5	20.2	30.1
Área de residencia											
Urbana	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3	14.5	13.9	15.1	14.4	14.6	26.0
Rural	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0	45.2	43.8	44.4	42.1	40.8	45.7
Región natural											
Costa	19.8	17.8	16.5	15.7	14.3	13.8	12.8	14.4	13.5	13.8	25.9
Sierra	45.2	41.5	38.5	34.7	33.8	32.5	31.7	31.6	30.4	29.3	37.4
Selva	39.8	35.2	32.5	31.2	30.4	28.9	27.4	28.6	26.5	25.8	31.0
Dominio geográfico											
Costa urbana	23.0	18.2	17.5	18.4	16.3	16.1	13.7	15.0	12.7	12.3	22.9
Costa rural	38.3	37.1	31.6	29.0	29.2	30.6	28.9	24.6	25.1	21.1	30.4
Sierra urbana	21.0	18.7	17.0	16.2	17.5	16.6	16.9	16.3	16.7	16.1	27.0
Sierra rural	66.7	62.3	58.8	52.9	50.4	49.0	47.8	48.7	46.1	45.2	50.4
Selva urbana	27.2	26.0	22.4	22.9	22.6	20.7	19.6	20.5	19.3	19.0	26.3
Selva rural	55.5	47.0	46.1	42.6	41.5	41.1	39.3	41.4	38.3	37.3	39.2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

PRODUCCIÓN DE COCA

En este contexto se inserta uno de los grandes problemas del país, este es el crimen organizado y el narcotráfico, donde el cultivo de hoja de coca ilícita se convierte en un insumo importante dentro de la cadena de producción. El Perú es uno de los países con mayor producción de coca y drogas cocaínicas en el mundo que se distribuye en el mercado nacional e internacional (CEDRO, 2017).

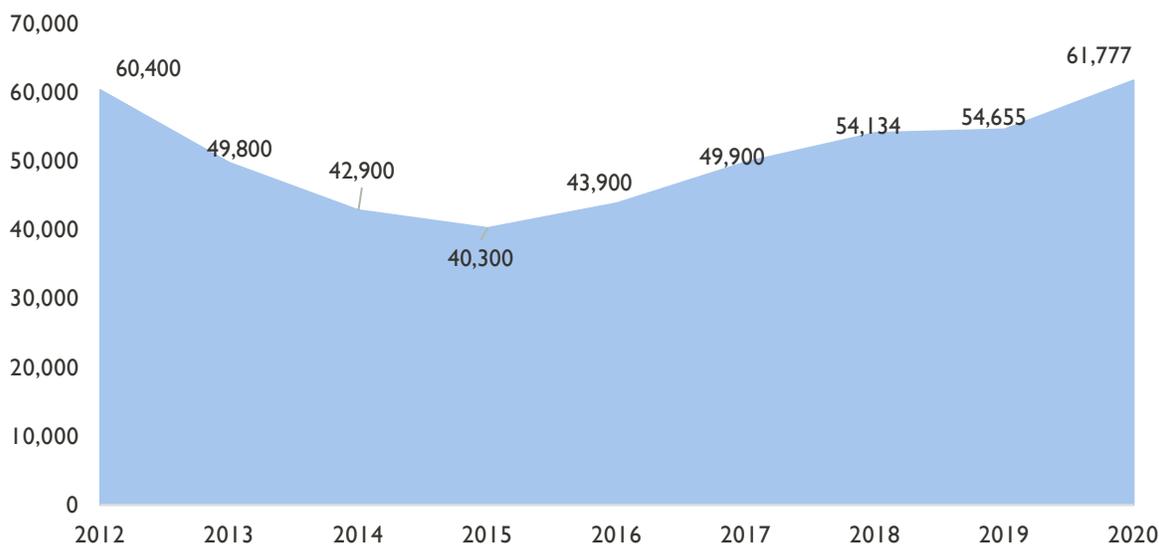
Según la Política Nacional Contra las Drogas al 2030, el problema público que aborda la lucha contra las drogas en el Perú es la existencia de “Los daños ocasionados a zonas estratégicas y a poblaciones en situación de vulnerabilidad del país por los cultivos ilícitos, el tráfico ilícito y el consumo de drogas”(Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA, 2020). Este enunciado permite un abordaje específico a la compleja dinámica económica de los mercados de drogas que existen en el país, principalmente del mercado de cocaína y permite enfatizar la asociación existente entre los cultivos ilícitos, el tráfico ilícito y el consumo de drogas, así como los daños que dicha asociación ocasiona en zonas estratégicas y en poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Por otra parte, los gobiernos regionales y locales se ven rebasados por los problemas de cultivos ilegales y narcotráfico. Los Planes de Desarrollo Regionales o Locales Concertados (PDRC o PDLC) identifican esta situación problemática como acontecimientos inesperados (Gobierno Regional de Ayacucho, 2016). Existen grandes diferencias entre los mencionados planes para disminuir zonas de producción cocatera o mejorar las condiciones en zonas de post erradicación por otro tipo de producción. La región de San Martín tiene en su PDRC el mejor planteamiento sobre el problema y metas, pues incluye el tema de la producción ilícita y plantea acciones al respecto. En el caso del PDRC de Junín, relaciona la extrema pobreza, narcoterrorismo y la falta de seguridad ciudadana del ámbito rural con las zonas con economía cocatera como el VRAEM y busca incorporar nueve centros desconcentrados. En Huánuco, el PDRC menciona el tema de coca y la recuperación de suelos. Pasco detecta la informalidad e incluso la incursión en zonas de comunidades indígenas y de Áreas No Protegidas (ANP) de la coca. Sin embargo, solo está planteado como problema y no tiene ninguna alternativa de solución. Finalmente, el PDRC de Ucayali no tienen ninguna referencia a este tema, ni se plantea como falta de seguridad ciudadana. Además, se evidencia la aparición de líderes o autoridades pro cocateros que generan desconfianza en los productores sobre el trabajo de DEVIDA. (Gobierno Regional de San Martín, 2015), (Gobierno Regional de Junín, 2018), (Huánuco, 2016), (GORE-PASCO, 2016), (Gobierno Regional Ucayali, 2015).

En lo que respecta al cultivo de hoja de coca, resulta particularmente importante tener en cuenta que el Estado peruano valora y defiende la hoja de coca destinada al consumo tradicional y a usos industriales. Sin embargo, cuando es utilizada dentro de un sistema productivo ilícito se eslabona una serie de actividades que producen daños, por lo que se despliegan medidas de control. Por esta razón, para controlar los daños generados por los mercados de drogas, el problema público contempla que la intervención estatal incida sobre la cadena de suministro, de tal modo que los daños generados en cada eslabón sean contrarrestados (Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA, 2020).

En el Perú los cultivos de hoja de coca se extendieron hasta las 61,777 hectáreas en el año 2020, que, examinado en el tiempo, desde 2015 se observa una tendencia creciente. Los cultivos se extendieron hacia Áreas Naturales Protegidas y sus Zonas de Amortiguamiento afectando además a las comunidades indígenas. Esta situación puede explicarse por el efecto globo “que es un desplazamiento de los cultivos de una zona a otra, gracias a la presión sobre una zona (erradicación constante) y generando una disminución de sus cultivos de uso ilícito, y un aumento de hectáreas cultivadas en una zona cercana” (Romero Moreno & Silva Serna, 2009).

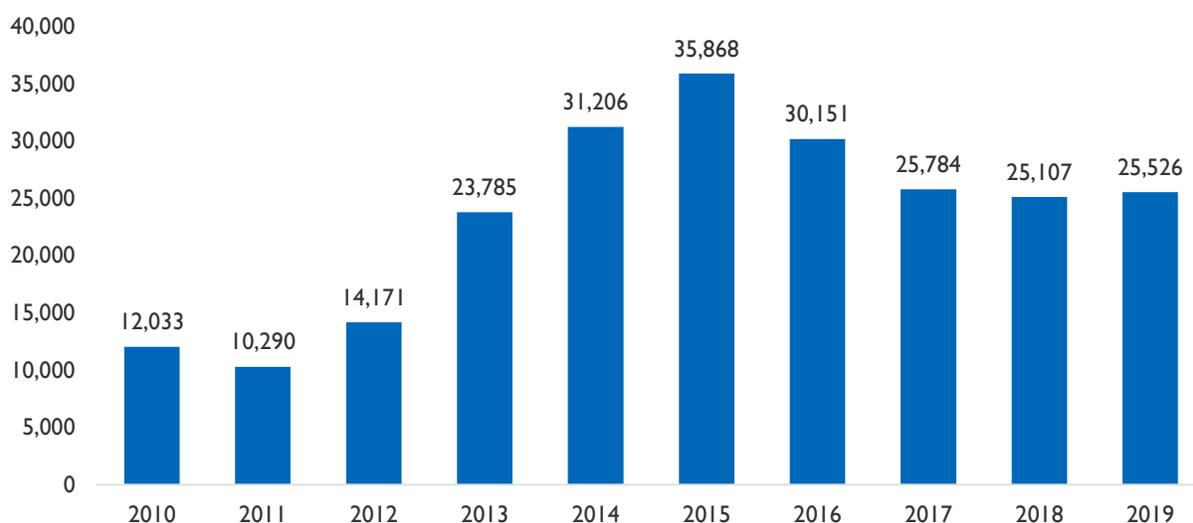
Gráfico 3: Superficie cultivada con arbusto de hoja de coca en producción (ha), 2012-2020



Fuente: DEVIDA: <https://sistemas.devida.gob.pe/siscod/indicadores>

Debido a la pandemia por el COVID-19, el Proyecto Especial de Control y Reducción de Cultivos Ilegales en el Alto Huallaga (CORAH) del Ministerio del Interior, no pudo lograr la meta anual de erradicación de la hoja de coca (25 mil hectáreas). Solo trabajó tres meses y erradicó 6,272.80 hectáreas de hoja de coca ilegal en Huánuco, San Martín y Ucayali. A esto se añade que la erradicación en el Perú en los últimos años ha decrecido según datos de Proyecto Especial “Control y reducción del cultivo de la coca en el Alto Huallaga – CORAH”.

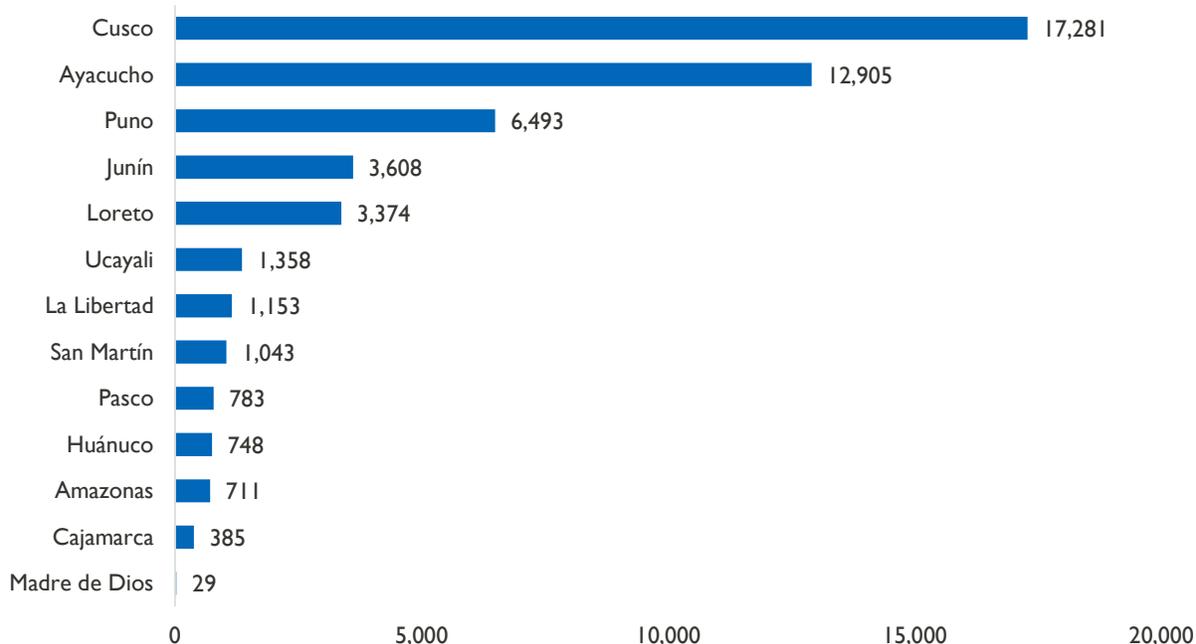
Gráfico 4: Superficie de cultivos de coca erradicada en el Perú - CORAH 2010-2019 en Has



Fuente: <https://dirandro.policia.gob.pe/modulos/observatorio/anexos.xhtml>

Asimismo, examinado el cultivo de coca por departamentos, se observa que en el Cusco se encuentra una tercera parte de los cultivos de coca en el Perú, seguido de Ayacucho y Puno (Gráfico 5). En los tres departamentos se concentra el 73.5% de cultivos de coca del país.

Gráfico 5: Superficie de cultivos de hoja de coca (en ha) por departamento, 2017



Fuente: UNODC (2018a)

Elaboración: DEVIDA

Son varios factores que explican la prominencia del cultivo de coca ilícita sobre la lícita:

- I. La desventaja competitiva que tienen las cadenas de valor lícitas respecto de las ilícitas debido a sus mayores costos de producción, pues para agregar valor se requiere un conjunto de actividades como la cosecha, mantenimiento, post cosecha, transporte, comercialización en un marco del cuidado del medio ambiente y así asegurar su sostenibilidad. Mientras los cultivos de coca para la cocaína se guían por una lógica predatoria sin tener en cuenta el medioambiente, buscando mayor rendimiento del cultivo y mayores ingresos en un mercado con altos precios del cultivo ilícito.

Un estudio realizado en San Martín señala las características productivas que tienen los agricultores de cultivos lícitos, entre ellas: desconocen prácticas para la siembra en zonas y suelos adecuados, tienen cultivos de subsistencias, baja productividad, desconocimiento de prácticas fitosanitaria, ineficientes prácticas de manejo de postcosecha y escasos proyectos de apoyo a la producción en campo; así como pocos servicios de extensión, capacitación y de transferencia tecnológica, y escaso desarrollo de la inversión en agroindustria (con valor agregado), enfrentando el cambio climático (sequías, lluvias prolongadas y otros). Asimismo se señala la existencia de un mayor porcentaje de productores que no se encuentran organizados por desconocimiento de las ventajas organizacionales, además de existir organizaciones con un frágil y con débil accionar, con escasos servicios internos; tener relaciones comerciales frágiles entre productores y las comercializadoras, con escasa prácticas de venta corporativa, lo que

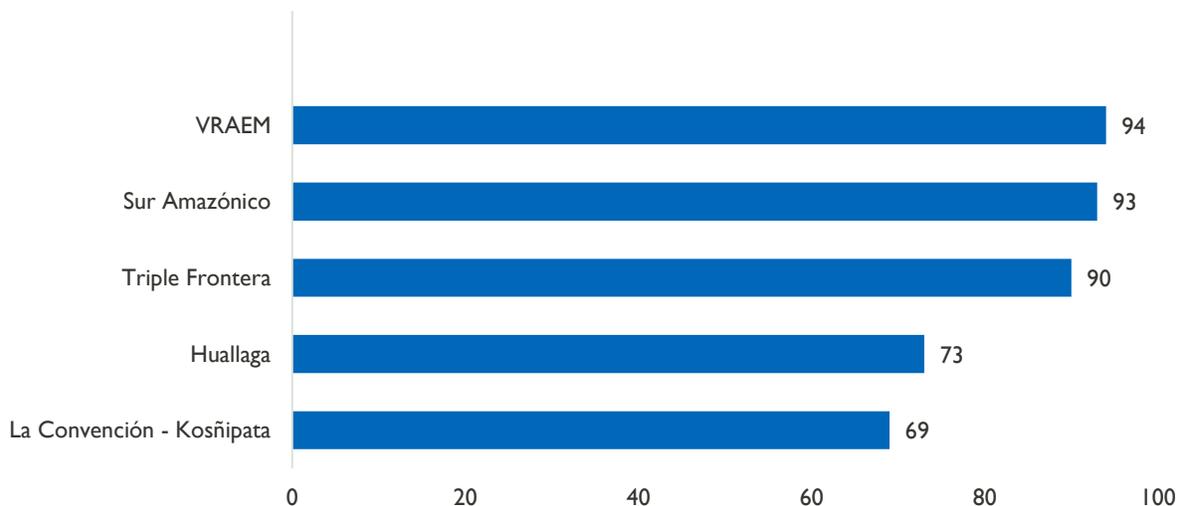
lleva a que los productores no organizan su oferta (volumen, calidad, oportunidad) para asegurar mercados y obtener mejores precios y limitaciones de conocimiento sobre financiamiento y mercado crediticio (Dirección De Productividad Agraria -DPA. & Martín-DRASAM, 2016).

En ese sentido, tomando el modelo de lucha antidrogas aplicado en San Martín y el Huallaga enfocado en la transformación de la matriz económica local, desde una economía basada predominantemente en el cultivo ilícito de hoja de coca hacia una economía soportada por cadenas de valor lícitas, se propone una estrategia de intervención que implica un desarrollo social y económico de las poblaciones con producción alternativa, acceder a mercados nacionales e internacionales y, con ello, a un mejor nivel de vida en armonía con el medio ambiente.

2. Otro factor condicionante son las brechas de infraestructura, de servicios públicos y socioeconómicas en zonas de producción ilícita de drogas, en consecuencia, la producción de coca ilícita se presenta en localidades donde existe una amplia brecha de infraestructura y de servicios públicos. Una mirada general de las diferentes brechas socioeconómicas (superficie calzada, acceso a agua potable y saneamiento, acceso a servicios de salud) evidencia la limitada presencia de servicios públicos en estos territorios (Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA, 2020) que hace más compleja las intervenciones para contener la producción.

Como se mencionó, la incidencia de pobreza en el área rural es más alta que en el área urbana. Y, en la selva rural donde se cultiva la hoja de coca, la pobreza es mayor al promedio rural, a pesar de su disminución. Esta situación se agrava en las zonas de producción ilícita de drogas la cual muestra niveles mayores a las dos terceras partes de la población en condición de pobreza (ver gráfico siguiente).

Gráfico 6: Porcentaje de distritos con alto nivel de pobreza en zonas de producción ilícita de drogas, 2018



Fuente: INEI (2020a)

Elaboración: DEVIDA (Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA, 2020)

Los daños asociados del cultivo ilícito de la hoja de coca, se vinculan con la seguridad en el sentido de la existencia de amenazas de muerte y violencia física en comunidades indígenas por invasión de tierras; daños a la economía, relacionados con la dependencia económica por alta rentabilidad de los cultivos ilícitos y el involucramiento de la mano de obra en su producción; daños al medioambiente por la degradación y contaminación de suelos, deforestación de áreas naturales y protegidas y zonas de amortiguamiento y daños a la gobernabilidad dada la conflictividad social a escala local y regional.

Un reciente informe expone el caso de la comunidad Flor de Ucayali, en el distrito de Callería que alberga a 120 familias shipibo-konibo y que, según la Dirección Regional Forestal y de Fauna Silvestre de Ucayali ha perdido 240 hectáreas de sus bosques por las actividades ilícitas (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2021). Asimismo, en el 2020, seis defensores ambientales fueron asesinados y la violencia en los territorios indígenas aumentó.

PANDEMIA POR COVID 19

Un aspecto importante en el contexto de la intervención evaluada es la pandemia por el COVID 19, que en el primer año en el Perú llevó a una cuarentena prolongada. El 15 de marzo de 2020 el Gobierno Peruano decretó la cuarentena como medida fundamental para evitar los contagios, la cual se extendió a todas las áreas de la economía, con consecuencias graves como un decrecimiento del PBI y una pérdida de más de 6 millones de empleos.

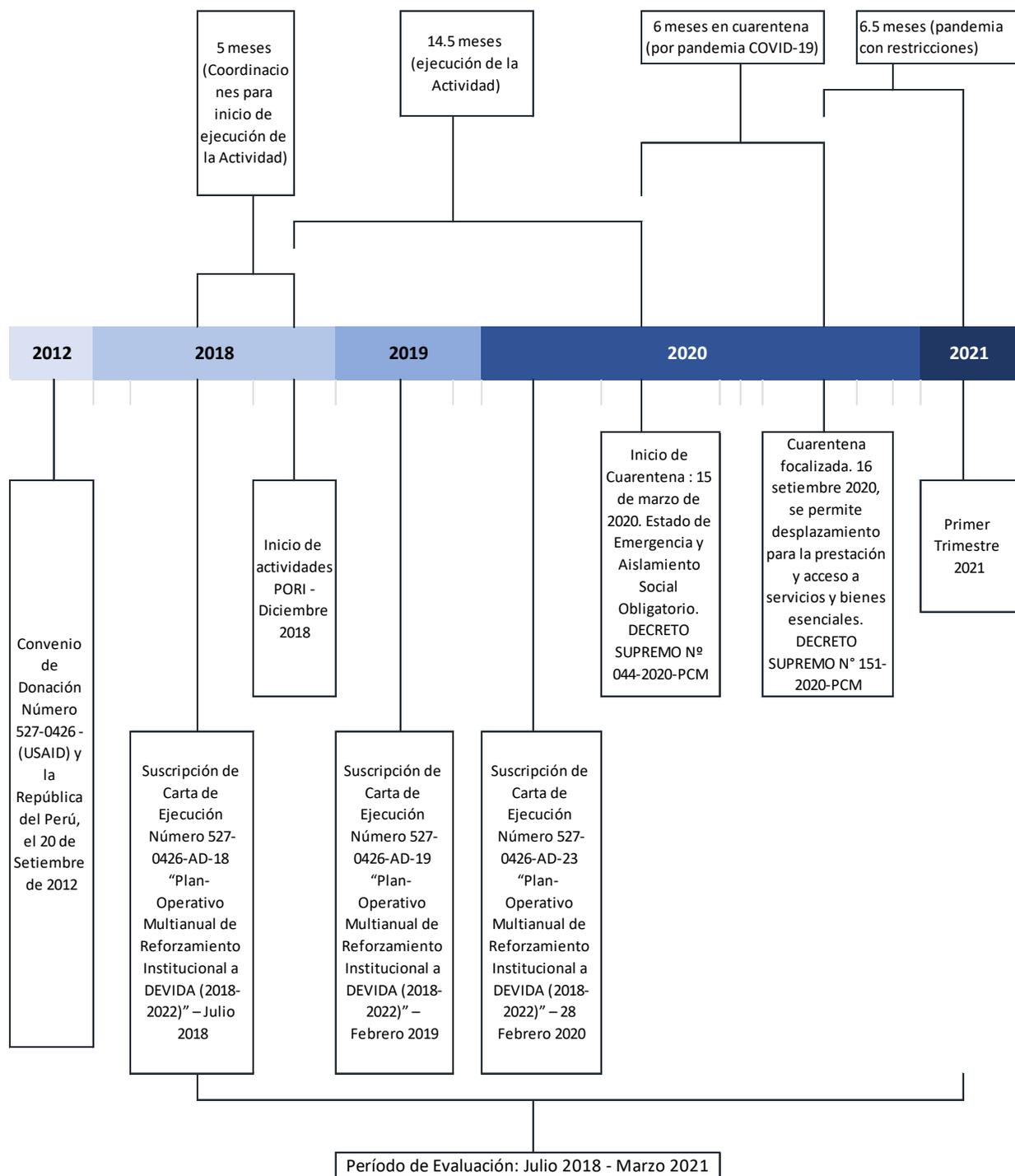
La pandemia afectó a la actividad productiva del cultivo de coca, pues ante la cuarentena, las limitaciones de la circulación nacional y el cierre de fronteras, la demanda internacional de cocaína pudo haber decrecido, lo cual demostraría la importancia de la demanda externa y la oportunidad para fortalecer los negocios lícitos (Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA, 2020).

Las tendencias que marcan el contexto en la actualidad, señalan limitaciones al desarrollo de las acciones lícitas, pues la economía peruana está en un proceso de recuperación, la pandemia continúa y el Estado hace esfuerzos para mejorar la protección de la población a través de las vacunas, la existencia de 73% de población en edad de trabajar en la informalidad (Comité de Alto Nivel sobre el COVID-19, 2021), el elevado número de jóvenes que no trabaja ni estudia y la degradación de suelos por el uso de químicos. También, la existencia de un incremento de bandas delincuenciales y la mayor dinámica de la demanda y producción cocaínicas.

LÍNEA DE TIEMPO DE LA INTERVENCIÓN

Antes de ingresar a detallar los hallazgos encontrados en la presente evaluación, se debe situar la intervención en el contexto y el período de la evaluación. Como se muestra en la siguiente línea de tiempo, la actividad inicia en enero de 2019, luego de cinco meses de coordinaciones después de la firma del convenio en julio de 2018. Posteriormente se da un período de ejecución de 14.5 meses hasta mediados del mes de marzo del 2020 cuando se inicia la cuarentena con restricciones de movilidad y cierre de las actividades económicas. Los siguientes 6 meses del 2020 se desarrollan actividades durante la cuarentena y los últimos 6.5 meses con pandemia y con restricciones.

Gráfico 7: Línea de tiempo de PORI



HALLAZGOS

¿EN QUÉ MEDIDA DEVIDA-PORI ESTÁ LOGRANDO LOS OBJETIVOS PLANTEADOS?

Resumen de hallazgos:

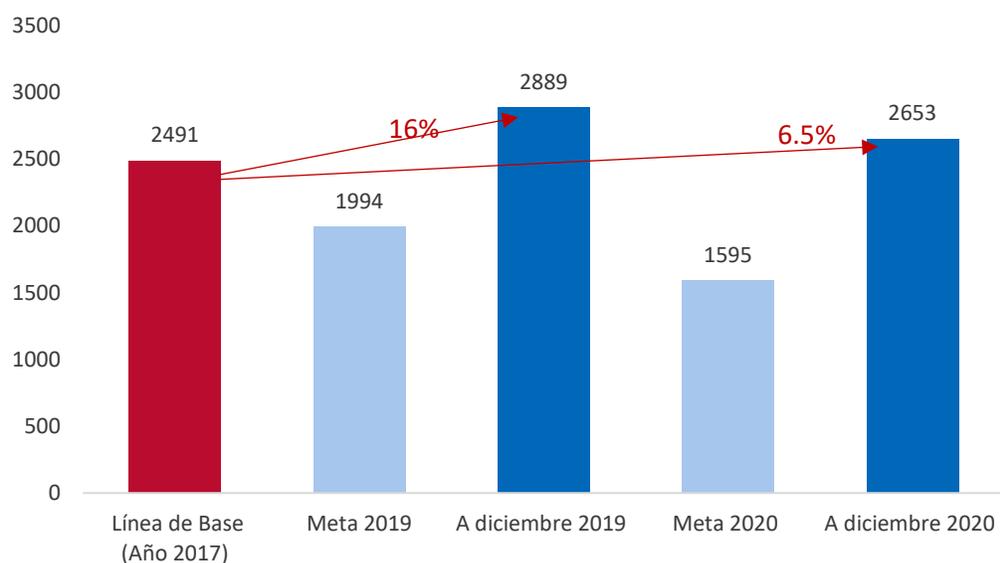
- *Las metas establecidas en DEVIDA-PORI al año 2020 sobre la reducción sostenida de cultivos ilícitos de coca después de la erradicación forzada (1,595 hectáreas) no fueron alcanzadas: a finales del 2020 la superficie había aumentado a 2,653 hectáreas.*
- *Los ingresos de las familias del ámbito de intervención (post erradicación) mejoraron entre el 2018 y el 2020 en un 9.6%, pasando de S/14,570 a S/15,971 nuevos soles como promedio anual.*
- *La asistencia técnica para la mejora de la producción, productividad, asociatividad y comercialización proporcionada por DEVIDA-PORI en áreas de post erradicación estaría influyendo a la generación lícita de ingresos de las familias participantes.*
- *La información sobre monitoreo es oportuna y útil para la toma de decisiones a nivel central, pero las Oficinas Zonales tienen limitaciones de recursos humanos para el análisis de la información.*
- *La asistencia técnica brindada por DEVIDA-PORI a los gobiernos locales fue limitada y no se puede identificar si significó una mayor y mejor inversión pública alineada con las necesidades y prioridades de la población.*
- *La pandemia limitó la implementación de DEVIDA-PORI.*
- *Los procesos administrativos del sector público retrasan las transferencias de la donación hacia las Oficinas Zonales de DEVIDA dificultando la implementación de DEVIDA-PORI.*
- *La escasa presencia del estado limita el rol promotor de desarrollo de DEVIDA y la implementación de DEVIDA-PORI.*
- *La pandemia motivó a DEVIDA a promover la diversificación productiva que tuvo efectos*

HALLAZGO 1: Las metas establecidas en DEVIDA-PORI al año 2020 sobre la reducción sostenida de cultivos ilícitos de coca después de la erradicación forzada (1,595 hectáreas) no fueron alcanzadas: a finales del 2020 la superficie había aumentado a 2,653 hectáreas.

La reducción sostenida de cultivos ilícitos es un propósito de la actividad estudiada y de DEVIDA. Este objetivo no se cumplió en el ámbito de intervención según la información de los Reportes Anuales de PORI 2019² y 2020 respecto de la Línea de Base 2017. A finales del 2019 la superficie de cultivos ilícitos aumentó en 16% y a finales del 2020 la superficie había aumentado en 6.5% (ver Gráfico 8).

² De acuerdo con la ficha del indicador, la información corresponde a la evaluación del año anterior.

Gráfico 8: Superficie de cultivos de coca en zonas de post erradicación (hectáreas)



Fuente: Reporte anual de desempeño PORI, años 2019 y 2020

Esto se explicaría por lo señalado líneas arriba, por la existencia de una erradicación parcial que en el tiempo abarca zonas distintas y alcanza a un número irregular de hectáreas en cada zona, dando lugar al efecto globo, que impulsa a que miembros de las familias se desplacen para sostener una economía familiar precaria, los agricultores migran

entre las zonas cocaleras, manteniendo y aumentando su producción. A ello, habría que agregar el desplazamiento de la producción de coca hacia áreas naturales protegidas, zonas de amortiguamiento y áreas de comunidades nativas e indígenas (Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA, 2020).

Otro factor que habría limitado la reducción de la superficie de cultivos cocaleros es la inestabilidad política del país entre los años 2016 – 2021. En este periodo hubo cuatro presidentes de la República, el cierre del Congreso y evidencias de corrupción en los más altos niveles del país, que generaron incertidumbre con nocivos efectos en la economía y en el empleo. A ello se agregó, la pandemia por el COVID19 que contrajo aún más la economía, consecuentemente la ampliación de la informalidad que es un caldo de cultivo para actividades ilícitas.

“Si a raíz de esta pandemia mucha gente que vivía en las capitales o en las ciudades grandes, pienso que al ver cerrado sus oportunidades han regresado los que tienen origen en esta zona con algo de capital otros sin capital y ellos han invertido en los cultivos de la hoja de coca y eso no es un secreto porque se ve porque ahora hay bastantes sembríos de hoja de coca” (Gobierno Local - OZ Tarapoto)

Las metas establecidas para la reducción sostenida de cultivos ilícitos de coca no fueron logradas debido a factores contextuales en el que se inscribe el proceso de erradicación forzada el cual se caracteriza por la diversidad de acciones e intensidades distintas en las zonas del amplio territorio de la intervención. Consecuentemente, se genera un “efecto globo” según el cual las represiones en la producción de drogas de una región están asociadas a aumentos de producción en otras regiones por efectos de los desplazamientos de los agricultores.

ERRADICACIÓN FORZADA

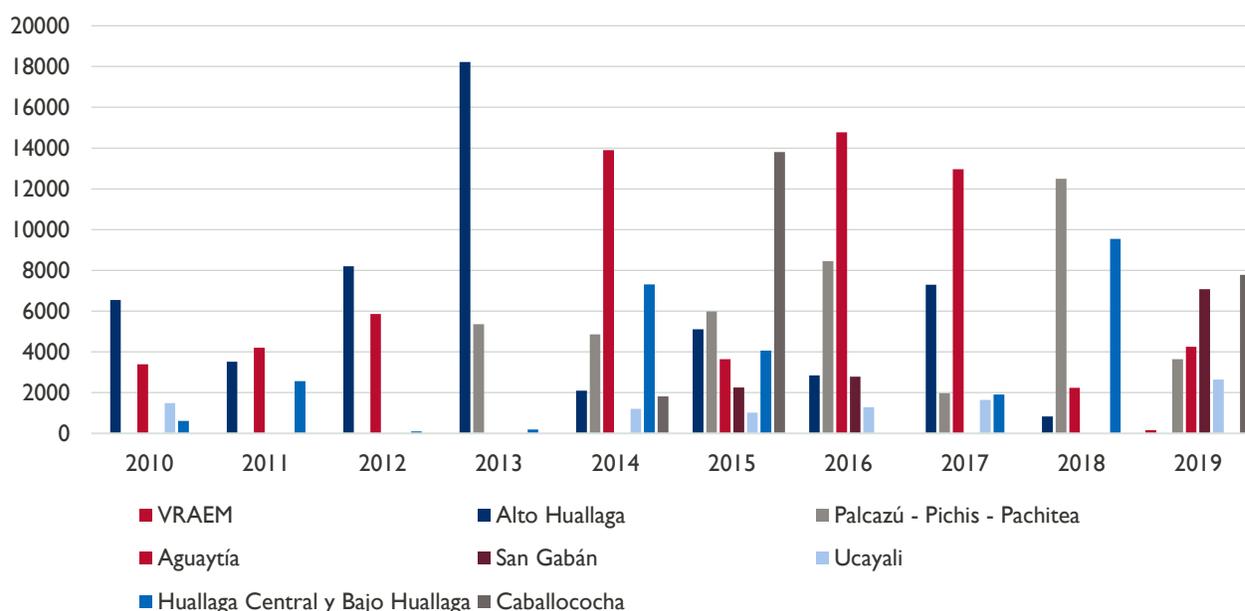
Desde los años 70 en el Perú se aplican políticas de control de cultivos de coca que consiste en la erradicación forzada y la promoción de políticas de desarrollo alternativo. “Numerosos estudios explican la ineffectividad de estas políticas de prohibición y las consecuencias negativas de la criminalización sobre los agricultores” (Paredes & Pastor, 2021) por lo que se debería tomar en cuenta la perspectiva de la población directamente involucrada (TUMI QUISPE, 2019) y en el marco de la economía familiar, dado que existe una asociación del cultivo de coca con la subsistencia y el acceso a mejores condiciones de vida, como se presentó en la sección del contexto. (Vizcarra Castillo, 2018).

“EFECTO GLOBO”

Un fenómeno importante ocurre en el Perú, que es el “efecto globo” que explicaría este hallazgo. “Este efecto consiste en que la reducción de la producción de drogas en una región se traduce en el desplazamiento de la misma a otra región que puede ser o no vecina, de ahí el nombre ya que se asimila al desplazamiento del aire en un globo al ejercer presión sobre un área”(Moreno Pabón, 2018). Según el reporte de DIRANDRO (Ministerio del Interior, 2020), las erradicaciones que han sucedido entre los años 2010 y el primer trimestre del 2020 se dieron en distintas zonas y de manera no sostenida. Las más importantes erradicaciones ocurrieron en la zona de Aguaytía donde se erradicó todos los años del período (salvo el 2020-I), pero abarcando diferentes tamaños de superficie. También destaca la zona del Alto Huallaga, donde en los años iniciales del período reportado es una de las zonas de mayor erradicación y que llega a su pico de erradicación en el 2013, para luego reducir las superficies erradicadas en los años posteriores hasta 2018. Asimismo, en la zona de Palcazú-Pichis-Pachitea desde el 2013 al 2019 se erradicaron importantes cantidades de superficie de cultivos de coca y alcanza su pico en el 2018 (ver Gráfico 9).

Se observa también que en otras zonas las erradicaciones son menores en el tamaño de la superficie alcanzada e irregular en los años. El freno que hubo en el año 2020 se explica por la pandemia. Las cifras de erradicación señalan que el 69.1% de ellas ocurrieron en las tres zonas nombradas, “durante el periodo 2010 – 2020 I fueron Aguaytía (27.7%), Alto Huallaga (23.2%), Pichis – Palcazú (18.2%)” (Ministerio del Interior, 2020).

Gráfico 9: Superficie erradicada de cultivos de coca, según zona cocalera 2010 – 2020-I (hectáreas)



Fuente: <https://dirandro.policia.gob.pe/modulos/observatorio/anexos.xhtml>

En este sentido, se produce una migración de los agricultores a otras zonas de producción de cultivos ilícitos debido a que las familias de las zonas de intervención tienen una economía precaria y de subsistencia muchas de ellas basadas en la producción de coca y necesitan completar sus ingresos. Otro factor fue la crisis política del país desde el 2018 que generó incertidumbre y trajo como consecuencia efectos nocivos en la economía y en el empleo. A ello se agregó la pandemia por COVID 19 que contrajo aún más la economía.

Este proceso de erradicación de la coca con distintos énfasis en cada zona ha tenido efectos en la economía familiar de población de dichas zonas, así “los agricultores entraron en un proceso de mayor empobrecimiento y precariedad de su economía familiar, dado que sus ingresos han desaparecido o disminuido de un momento a otro, privando a sus hijos el acceso a la educación. En otras familias ha dinamizado el proceso migratorio campo-ciudad” (TUMI QUISPE, 2019); asimismo, dada la estrategia de vida para hacer frente a los shocks de la erradicación, “se encuentra que la migración a otros territorios cocaleros es una práctica desplegada por los agricultores, quienes se basan en esta economía para acceder a sus medios de vida a nivel individual y familiar... Aunque en muchos casos estas migraciones son intermitentes - los individuos van a trabajar por períodos cortos y luego vuelven a su hogar-” (Grillo, 2018).

Si se examinan las superficies de cultivos de coca en cada zona del ámbito de intervención de DEVIDA-PORI (ver Gráfico 10) se observa que en los años 2018 y 2020 hubo una mayor cantidad de superficie cultivada en los distritos de Padre Abad, Pólvora, Yuyapichis y Constitución. Asimismo, se observa un aumento de estas superficies cultivadas de coca en el 2020 en los distritos de Curimaná (pasó de 75 has. a 264 has.), Campanilla (de 231 a 272 has.), Codo de Pozuzo (de 56 a 253 has.), Yuyapichis (de 255 a 533 has.), Constitución (de 305 a 604 has.). En Puerto Bermúdez se registró 333 hectáreas en el 2020.

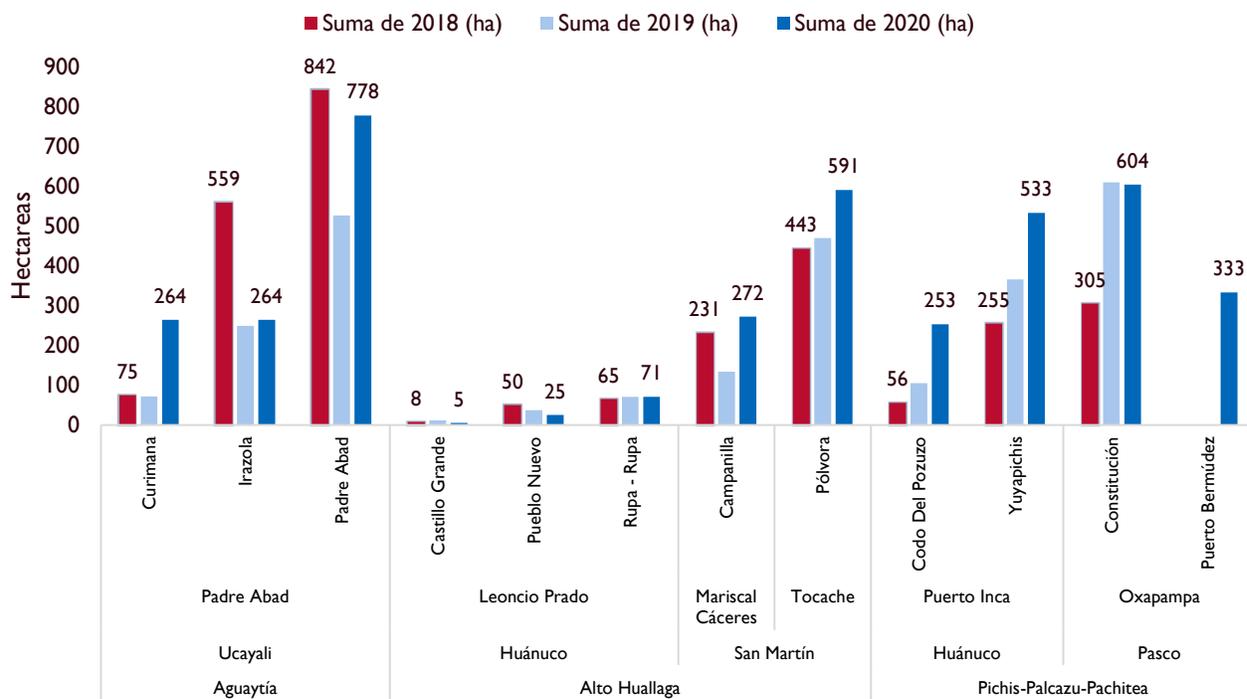
Si se analiza el comportamiento de las superficies de erradicación de cultivos ilícitos (Gráfico 9) con las superficies cultivadas de coca en las zonas DEVIDA-PORI (Gráfico 10) se observa que, en Aguaytía, en

los años anteriores al 2018 hubo importantes niveles de superficies erradicadas. Sin embargo, en los años 2018 y 2019 las superficies erradicadas fueron menores. Esto último coincide con el hecho que las superficies de áreas cultivadas en esta zona en los últimos años siguen teniendo niveles altos de cultivos, salvo en Irazola que disminuye sustancialmente.

Otro comportamiento ocurre en el Alto Huallaga. Al 2018 las erradicaciones en dicha zona son menores y en los años 2019 y 2020 las erradicaciones son nulas. En estos últimos años se registran incrementos de superficie cultivada en los distritos de Campanilla y Pólvara. Asimismo, a pesar de haber erradicación en Palcazú-Pichis-Pachitea en los años anteriores a 2018 y 2019 (en el 2018 se registra la más grande erradicación en esta zona) en todos los distritos se registran aumentos de superficies cultivadas de coca. Habría entonces una activa relación entre la erradicación disminuida y el aumento de las superficies cultivadas de coca como es el caso de Aguaytía, Alto Huallaga y Pichis – Palcazú.

La suma de la superficie cultivada de coca en las zonas de post erradicación alcanzó en los años 2018, 2019 y 2020 llega a 2,889, 2,653 y 3,993 hectáreas respectivamente. Esta información confirma que se ha seguido cultivando la coca durante los años que comprende el período de estudio con una erradicación declinante en el área de estudio, siendo la intervención de DEVIDA-PORI un freno limitado al cultivo de la coca en el Perú, dados los problemas estructurales existentes y que se han señalado líneas antes.

Gráfico 10: Superficie de cultivos de coca en zonas de post erradicación por departamento y distrito, 2018-2020 (hectáreas)



Oficinas Zonales de DEVIDA

Fuente: Informe Anual de Monitoreo de Cultivos de Coca, elaborado por UNODC. Sistema de Información para la Gestión en Post-erradicación (SISPOST), DEVIDA-DATE. 2021

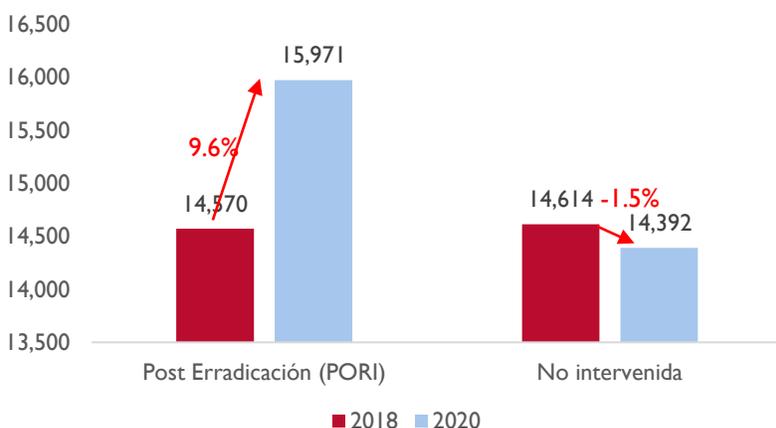
HALLAZGO 2: Los ingresos de las familias del ámbito de intervención (post erradicación) mejoraron entre el 2018 y el 2020 en un 9.6%, pasando de S/14,570 a S/15,971 nuevos soles como promedio anual.

La evaluación constató que hubo una mejora de los ingresos de las familias de las zonas intervenidas. Este cambio positivo se puede atribuir a la propia intervención lo cual se corrobora al comparar dos grupos de población: la población intervenida y la población control. Ambas son poblaciones de las mismas zonas rurales de producción de cultivos ilícitos, con características sociales similares y son parte de la muestra del estudio de evaluación de resultados del PIRDAIS (IPDC, 2021).

Al examinar los ingresos promedio anuales de las familias en las zonas de intervención en los años 2018 y 2020 y compararlos con los ingresos promedio anuales de una población control, esto es, las familias que viven en las mismas zonas, pero no son intervenidas por DEVIDA (ni por DEVIDA-PORI ni por el PIRDAIS³) se observó un incremento. Para un mejor análisis y comparación, los ingresos nominales fueron convertidos a soles constantes del 2020 y con esta información se examinó la variación y montos absolutos de los ingresos para ambas poblaciones en los dos años.

Las cifras que se presentan en el Gráfico 11 muestran la mejora de los ingresos: entre el año 2018 y 2020 hubo un incremento en 9.6% en los ingresos promedio anual de las familias de las zonas de post erradicación (zona donde interviene DEVIDA-PORI), mientras que en la población control, población no intervenida por DEVIDA, en ese mismo período hubo una disminución de 1.5% en los ingresos promedio anual de las familias.

Gráfico 11: Comparación de variación de ingresos promedio de la familia 2018 y 2020, (en soles constantes de 2020)



Fuente: BD 2018 – 2020 DEVIDA

³ La información proviene de la encuesta de Evaluación de Resultados del PIRDAIS, que se realizó en las localidades o comunidades rurales ubicadas en los ámbitos DAIS. Así identificaron los dominios de 1) Post erradicación: Es aquella localidad donde parte o la totalidad de la población firmó el acta de entendimiento y/o adenda(s), para la implementación de alguna actividad productiva ejecutada por DEVIDA. 2) PIRDAIS: Es aquella localidad donde se ha implementado o se está implementando algún proyecto o actividad productiva ejecutado por el gobierno regional y gobierno local (municipio provincial/distrital) con financiamiento del tesoro público promovido por DEVIDA. y 3) No PIRDAIS: Es aquella localidad donde no se ha implementado algún proyecto/actividad productiva promovido por DEVIDA.

Asimismo, en términos de ingreso promedio anual, en el año 2018 las familias no intervenidas tenían en términos absolutos un mayor ingreso que las familias intervenidas por DEVIDA-PORI. Para el año 2020 se revierte esta situación: el ingreso promedio anual de las familias intervenidas era superior en valores absolutos (en S/1,597 soles) respecto de las familias de la población control.

Estos resultados se refrendan con las actividades que desarrolla la intervención y por los testimonios recogidos en la presente evaluación:

“Antes no teníamos nada, ... Ahora que está DEVIDA, estamos trabajando tranquilos, y tenemos un poco más de dinero que antes”. (Agricultor Puerto Bermúdez, Oxapampa) o también se señala mejoras y beneficios, “Claro que hay mejoras... Aunque demora la producción, pero ya lo tenemos, siquiera veo algo ya para la educación de mis hijos, para sustentarme, para gastar en ciertas cosas.” (Productor OZ La Merced).

Estos logros están en consonancia al impulso que ha dado la intervención a la producción alternativa a través de un modelo que desarrolla capacidades en los productores, organizaciones y comunidades, en el marco de mejoras en el enfoque y gestión de DEVIDA-PORI.

En segundo lugar, la mejora de los ingresos se corrobora con el estudio comparativo que presenta DEVIDA-PORI respecto a la línea de base (con data base del 2015) y las metas que se plantearon. La Tabla 4 presenta estos avances, especialmente en el 2020. Es decir, si bien hay dificultades para alcanzar las metas, la información muestra que hay una progresiva mejora del ingreso. Además, en el contexto pandémico del 2020 el crecimiento porcentual de los ingresos se elevó y las entrevistas también corroboran que pese a las dificultades las familias se vieron obligadas a exigirse para tener ingresos lícitos.

Tabla 4: Variación de los ingresos de las familias en la zona de post erradicación (en porcentaje)

AÑO	META (%)	ACTUAL (%)	NOTA
2015- 2016	Línea de base	13.0	Datos de 2015
2019	15.3	11.2	En base a estudio 2018
2020	18.1	11.9	En base a estudio 2019
2021	21.4	31.7	En base a estudio 2020

Fuente: DPM – DEVIDA. Ficha Técnica actualizada 29/10/21.

HALLAZGO 3: La asistencia técnica para la mejora de la producción, productividad, asociatividad y comercialización proporcionada por DEVIDA-PORI en áreas de post erradicación estaría influyendo a la generación lícita de ingresos de las familias participantes.

La asistencia técnica proporcionada por DEVIDA a través de DEVIDA-PORI se ubica en el Objetivo I del marco lógico, que busca apoyar a DEVIDA para que brinde asistencia inmediata en post erradicación que conduzca a la generación lícita de ingresos de las familias participantes, enfocados en una mejor y mayor producción de cultivos alternativos, desarrollo de las organizaciones, asociaciones y mejora de la comercialización.

Para la producción mejorada y aumento de la producción, la asistencia técnica estuvo centrada en la entrega de equipo menor, fertilizantes, abono, semillas entre otros insumos, además de capacitación de las técnicas de los procesos de siembra, mantenimiento (incluye el combate a las plagas) y cosecha de los productos alternativos.

Los resultados de esta actuación se observan en algunos indicadores de la actividad (áreas asistidas en producción, productividad, comercialización, capacitación -varones y mujeres-, formas de asociatividad) y son corroborados por testimonios de los agricultores, que denotan complejidad y trabajo arduo de los actores.

ÁREAS ASISTIDAS EN PRODUCCIÓN

El trabajo de asistencia técnica en la producción alternativa aumentó la cantidad de hectáreas de superficie de cultivos asistidos, así se observa en la variación del indicador de superficie de cultivos asistidos (indicador acumulativo). En el año 2019 se había logrado asistir a 13,976 has., que representa un 5.1% más que la Línea Basal del año 2017 y en el año 2020 se había logrado asistir a 19,158 has., un 52% más que la Línea Basal (Gráfico 12). Estas cifras indican que la asistencia técnica brindada fue ampliando el proceso productivo lo cual significa ganar superficie cultivada de producción alternativa. Los logros alcanzados superan las metas trazadas, que para el año 2020 supera en 37% la meta trazada.

La importancia de la asistencia técnica proporcionada a los productores es reconocida por los actores y se evidencia en la relación con el número de plantaciones y la rentabilidad (ingresos) de las familias.

“(Nos enseñaron) cómo prevenir las plagas, los hongos, y de la cosecha, post cosecha, los injertos, etc.” (Dirigente mujer de productores, OZ La Merced).

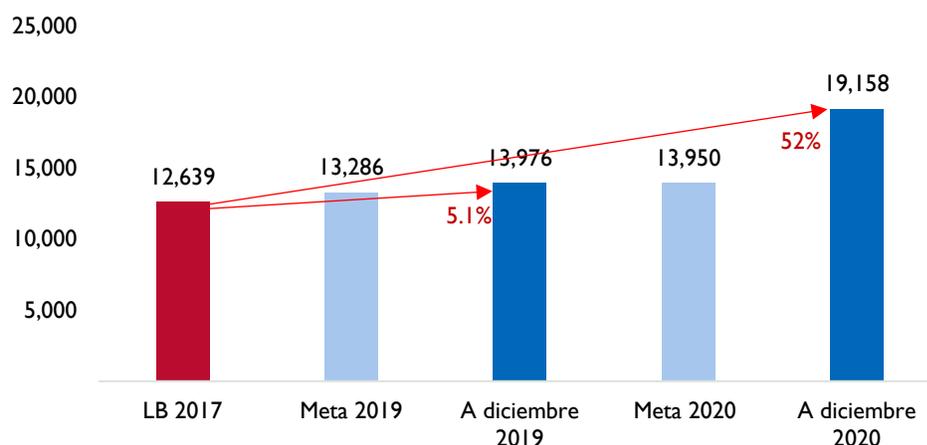
“El mayor conocimiento que tienen los agricultores (...) con más de 1 millón de plántones realizados, ... vienen dándoles rentabilidad económica” (funcionario Municipalidad Villa Rica).

“Nos han apoyado con abono, insecticida, fungicida y DEVIDA me apoyó para abonar todas mis 5 has. Y mis ingresos han mejorado. Me han apoyado en todo lo que han prometido” (agricultor de Venenillo – OZ Tingo María).

Sin embargo, también es pertinente mencionar que el trabajo de asistencia técnica a productores no es homogéneo en todas las zonas, en algunas existe aún limitaciones.

“DEVIDA en el campo, no enseña la post cosecha, no lo hace, solamente va y les dice te enseñó a podar, abonar o fumigar, la parte más técnica que te ayude al mejoramiento de la calidad y al mejoramiento de la sostenibilidad agrícola eso hasta ahora no lo veo.” (Dirigente varón de la Pólvara – OZ Tarapoto).

Gráfico 12: Superficie de cultivos asistidos en ámbitos de post erradicación (hectáreas).



Fuente: Reporte anual de desempeño PORI 2020

El camino del cambio fue complejo; sin embargo, con una estrategia de desarrollo del capital humano, lograron reconvertir las áreas degradadas y recuperarlas, hacia un desarrollo agrario.

“Los cafetaleros estaban muy golpeados por la roya, en el Monzón encontramos hectáreas sobrevivientes de café. Ir y convencer a un productor después de haber sufrido un ataque de roya eran bien difícil. Entonces tuvimos que hacer un tema de cambiar variedades, estrategias y en suelos totalmente degradados, con poca capacidad de nutrientes. Y a ello se sumaba el tema de los precios que tenía el café, eran muy bajos. Estaban por debajo de los costos de producción. Hemos trabajado en temas de reconvertir esas áreas. Capitalizar el recurso humano, poco a poco se ha ido sumando...” (funcionario OZ Tingo María)

Se destaca el involucramiento de las familias, la diversificación y logro de objetivos que impulsan la ampliación de hectáreas de cultivo por cuenta de los agricultores a la base un cambio de actitud que se está logrando.

“Se vienen consiguiendo objetivos con el involucramiento de nuevas familias a los cultivos alternativos y la legalidad, convencidas porque no todo es bonito, hay cosas contundentes que se vienen consiguiendo; el objetivo principal es el cambio de actitud de la población, con un cambio de actitud ahora con la diversificación productiva hay disposición de desarrollo alternativo, un nivel de Hectáreas en café y cacao con apoyo de DEVIDA y que los agricultores han incrementado en 30% y 40% a cargo de ellos, pero el cambio de actitud no es medible y ello se está consiguiendo” (funcionario OZ Tingo María).

En algunos casos los productores mencionaron la importancia de la entrega de insumos, pero que la asistencia técnica era esporádica. Las razones que explican esta situación es la mayor amplitud territorial de las Oficinas Zonales, la escasa conectividad y las condiciones de caminos en las zonas rurales que limita la entrega de insumos y la presencia de la asistencia técnica.

“El principal apoyo de DEVIDA ha sido básicamente con poda y abono. El apoyo más valioso ha sido la entrega de insumos como abonar y los esquejes de cacao y capacitaciones de injerto y podas. Este se da con la confirmación de un documento que se firma. Algunos solo reciben los insumos sin capacitaciones. ...han traído machetitos, bolsitas y unas cuantas capacitaciones en injerto. ... Recién -desde este año- ha llegado los abonos y han enseñado a podar, en años anteriores no se tuvo capacitaciones” (Productor OZ Pucallpa)

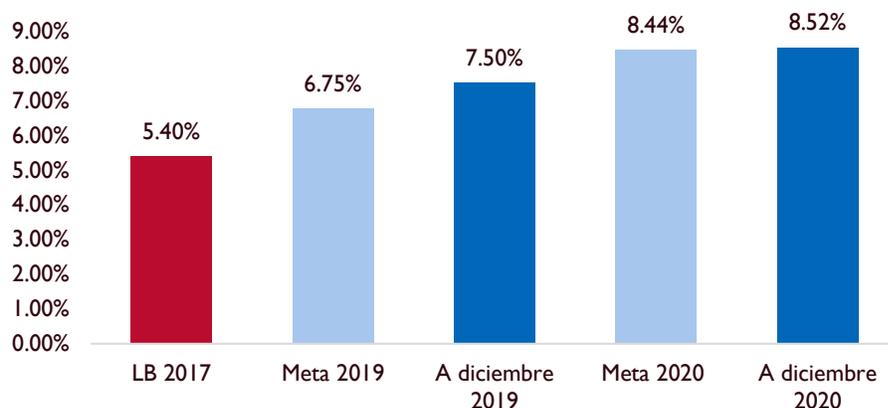
El técnico “...solito se va, ahora lo he llamado y le dicho que programar el día que estoy libre para que también pueda estar cuando yo estoy. Él va un ratito a mi chacra y podados 3 troncos y lo deja y se vuelve”. Este año han ido una sola vez, solo hace 15 días han ido han podado dos o 3 árboles y se han ido. A veces comunican después de que han ido a la chacra... toman fotos y luego lo envían a tu celular diciendo que han ido a mi chacra. (Productora OZ Pucallpa).

ASOCIATIVIDAD

Una de las actividades de la asistencia técnica de DEVIDA-PORI fue promover la asociatividad entre los agricultores participantes para mejorar la oferta (cantidad y calidad) y facilitar la conexión con el mercado. Los resultados de la intervención señalan que respecto de las metas establecidas para los años 2019 y 2020, los logros alcanzados superaron dichas metas (Gráfico 13).

Las metas previstas de organizaciones que comercializan sus productos alternativos fueron superadas discretamente lo cual indicaría que el trabajo con asociaciones está logrando y superando los objetivos planeados. También estaría confirmando lo complejo que es desarrollar y trabajar con agrupaciones sociales en el campo productivo y de comercialización que, si bien buscan objetivos económicos, la racionalidad económica no es suficiente para generar más integración y mayor número de asociaciones para la comercialización de productos. Existe distintos grados de complejidad relacional que señala la diferenciación e integración que se dan en las organizaciones y se explica fundamentalmente a través del comportamiento y gestión del diseño organizativo (Zapata Rotundo & Caldera, 2009), así como la no linealidad en el centro de interés de los asociados (Bohórquez Arévalo & Espinosa, 2015) y de la distinta percepción del entorno que cada uno tiene; y finalmente, como todo proceso social, implica un proceso lento de construcción.

Gráfico 13: Familias de post erradicación que comercializan sus productos a través de organizaciones (%)



Fuente: Reporte anual de desempeño PORI, años 2019 y 2020

Es evidente la importancia que tiene la asistencia técnica para generar organizaciones productoras y comercializadoras formales, dadas las condiciones de informalidad que existe en el país, donde el 99% de unidades productivas en el área rural es informal (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). El trabajo que realiza DEVIDA-PORI en este campo es resaltado por los actores.

“DEVIDA nos ha apoyado en el tema de la asociatividad, es decir regularización de la documentación de los estatutos, regularizar los consejos o comités de la cooperativa y capacitar a los miembros de la Junta Directiva.” (presidente Cooperativa en Leoncio Prado OZ Tingo María).

Es una tarea pendiente el mayor número de organizaciones y que éstas tengan mayor cantidad de miembros participantes en la medida que al 2020 se planificó y logró trabajar con 120 organizaciones de productores agrícolas y no agrícolas. Un mayor número de organizaciones y sobre todo un mayor número de integrantes agricultores, permitirá desarrollar economías de escala que les permita mayor competitividad.

PRODUCTIVIDAD

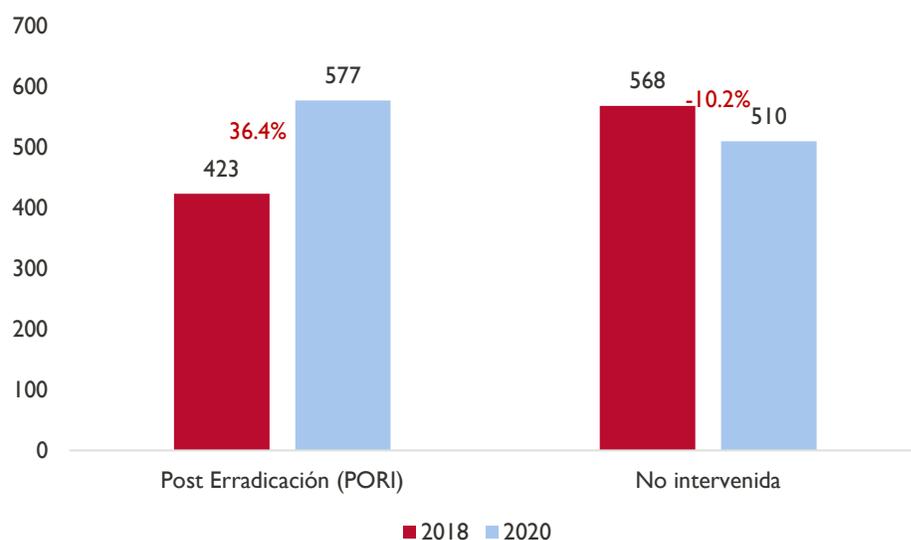
Otro de los indicadores que son sensibles a la asistencia técnica es la productividad, dado que las mejoras en la producción por unidad de recurso se deberían, entre otros, a las capacidades generadas por la asistencia técnica y al apoyo en insumos que otorga la intervención. Al comparar las variaciones en la productividad del cacao y del café, productos priorizados por la intervención, se observa mejoras logradas. Así, tomando como referencia los años 2018 y 2020, al comparar la zona de intervención y la zona de no intervención (zona donde no interviene DEVIDA), se encontró que el rendimiento productivo (productividad) del cacao en la zona de intervención aumentó en 36%, mientras que en la zona no intervenida disminuyó en 10.2% (Gráfico 14).

La importancia de la asistencia técnica brindada por PORI para los logros de productividad es señalada por los productores:

“En gran parte sí, en cuanto a manejo técnico agronómico, en cuanto a la planta del cacao, porque nosotros la región San Martín ya recibimos asistencia técnica muchos años, lo que hace DEVIDA es un complemento de la asistencia técnica que hemos recibido de hace muchos años y por lo tanto para nosotros no es tan complicado” (Dirigente de la Pólvara- OZ Tarapoto).

La diferencia de productividad del cacao entre las zonas intervenidas y no intervenidas se debería, principalmente, al nivel de inicio de la productividad de la intervención. En el 2018 la zona intervenida tenía un rendimiento de 423 kg/ha y la zona no intervenida de 568 kg/ha, denotando que en la zona no intervenida tenía más experiencia productiva, es decir más años de trabajo en cacao y mayor rendimiento productivo, además de tener asesoría y asistencia técnica de otras entidades. Sobre la experiencia productiva de las zonas cocalleras de no intervención de DEVIDA, es importante señalar la iniciativa de Alianza Cacao, que apoya el desarrollo de las cadenas productivas de cacao desde el año 2013, brindando apoyo y asistencia técnica a productores.

Gráfico 14: Variación de Rendimiento de cacao 2018 y 2020 (Kg/ha)



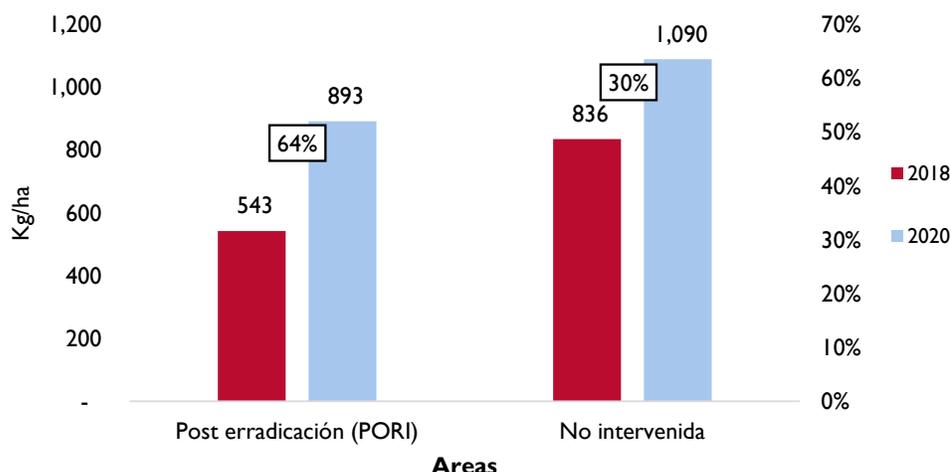
Fuente: BD 2018 – 2020 DEVIDA

Asimismo, el bajo rendimiento productivo del cacao es una característica en la producción peruana, que si bien fue mejorando y en promedio nacional alcanza a 814 kg/ha, los niveles de productividad cambian entre regiones. Una de las causas del bajo rendimiento es el tamaño del área promedio de cacao en producción: 2 ha, el escaso porcentaje de agricultores que fertiliza el cacao, como los que podan oportunamente y el limitado acceso al crédito (INIA, 2019b).

Además de aspectos técnicos de tratamiento del proceso productivo del cacao (en el que incluye momentos, plagas, enfermedades, medio ambiente, tipo de cacao, suelo, logísticos) es importante tener en cuenta que “La producción cacaotera nacional está en manos casi exclusivamente de pequeños productores pobres que poseen pocas tierras de mala calidad, tienen bajo nivel de capitalización de finca, escaso capital de trabajo, bajo nivel educativo y condiciones precarias de salud y salubridad” (Ministerio De Agricultura y Riego, 2020).

Respecto del rendimiento del café, se examinaron los cambios ocurridos entre los años 2018 y 2020. El Gráfico 15 muestra que en la zona de intervención el rendimiento del café en este período aumentó en 64% y en la zona no intervenida aumentó en 30%. Así el rendimiento del café en la zona de intervención en el año 2018 fue de 543 kg/ha, mientras que en la zona no intervenida por DEVIDA, alcanzó a 836kg/ha. Ambos rendimientos cambiaron para el año 2020, pues en la zona intervenida se alcanzó un rendimiento de 893 kg/ha y en la no intervenida 1,090 kg/ha. El rendimiento por hectárea de café a nivel nacional es bajo. Se han logrado picos en los años 2006 y 2011, por encima de los 800 kg/ha, aunque la media nacional en los últimos años ha ido decreciendo hasta menos de 500 kg/ha. Sin embargo, a partir de la campaña de 2015 se viene recuperando (Díaz & Meike, 2017). Así como en el caso del cacao, existen zonas donde los rendimientos de café son mayores y en otras zonas ocurre lo contrario. En el 2019 en la selva central y norte cafetalero registraron un incremento en la producción del café de 828 a 966 kg/ha y en el sur del país el aumento fue de 552 a 736 kg/ha (INIA, 2019a).

Gráfico 15: Variación de rendimiento de café 2018 y 2020 ((Kg/ha)



Fuente: BD 2018 – 2020 DEVIDA

“La productividad depende de un conjunto de variables, de las que destaca el manejo agronómico que se realiza en la finca. Este manejo agronómico está supeditado al desarrollo de las tareas agrícolas para el cuidado de las plantaciones, la inversión en abonamiento, el manejo de plagas y la ausencia de condiciones climáticas adversas que afecten el proceso productivo” (Díaz & Meike, 2017). Esto señala la injerencia directa de la intervención en la asistencia técnica y apoyo brindado a los productores de café.

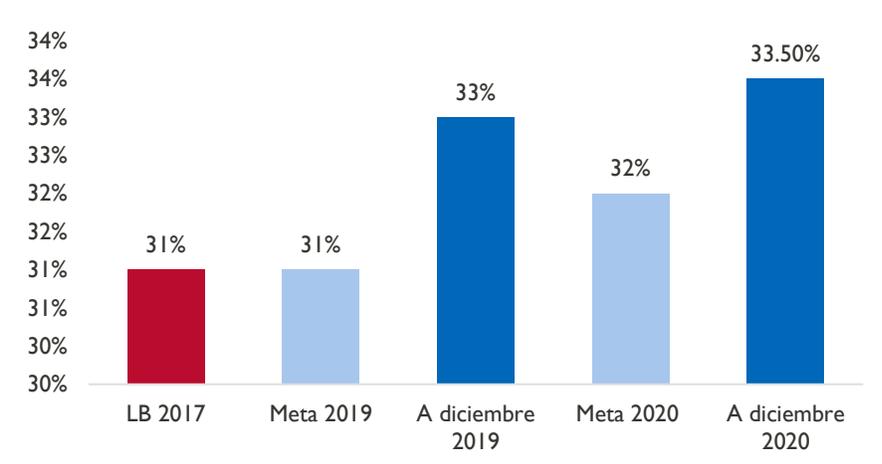
Asimismo, de acuerdo al Plan Nacional de Acción del Café 2018 - 2030, el principal problema de la producción del café en el país es el bajo nivel de competitividad, sostenibilidad social y ambiental de la cadena de valor del café peruano, y entre sus causas se señala a la inconsistencia de la calidad, el débil acceso al crédito y a las condiciones económicas y sociales de las zonas cafetaleras que limitan la eficiencia de la cadena de valor del café (MINAGRI, 2018), por lo que en el marco de la intervención se debería trabajar con mayor énfasis en la calidad y el acceso al crédito.

PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

Un aspecto de la intervención relacionado a la asistencia técnica es el trabajo con mujeres; así, el indicador de participación de las mujeres en capacitaciones en técnicas productivas reporta un cumplimiento de metas equivalente a un tercio (33%). Más adelante en el presente informe se hace un análisis de la intervención respecto a la igualdad de género, es por ello por lo que en esta sección solo se señala que la intervención cumplió la meta trazada la cual es refrendada por las participantes.

"Si nos han dado el apoyo, en los primeros años, nos han dado las herramientas, los abonos, escuelas de campo". (Productora de Santa Rosa de Mishollo).

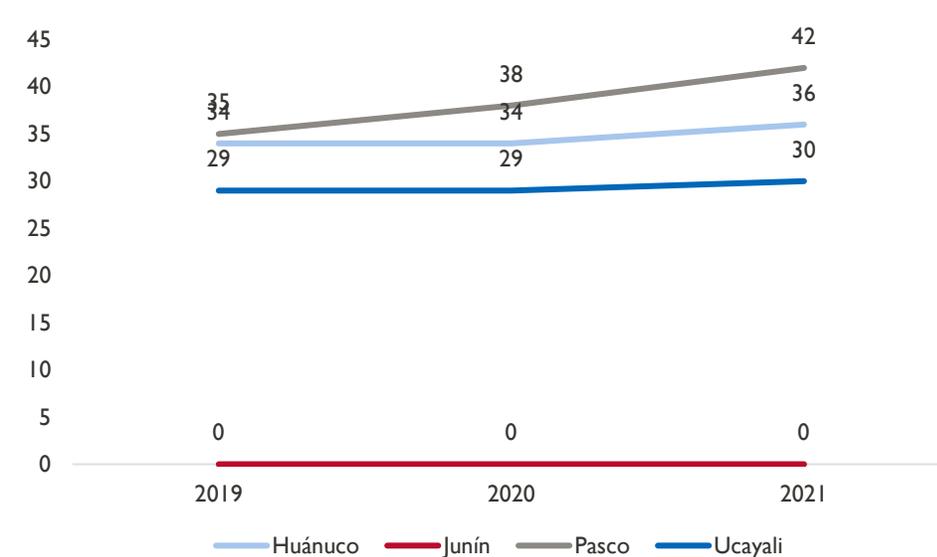
Gráfico 16: Mujeres capacitadas en técnicas productivas (%)



Fuente: Reporte anual de desempeño PORI, años 2019 y 2020

En el año 2019 se capacitó a 9,010 personas de las cuales 32.6% eran mujeres, en el año 2020 se capacitó a 11,105 personas de las cuales 33.5% eran mujeres. Cuando se examina este indicador por región, se encuentra que en Junín no se reporta capacitaciones y menos participación de mujeres. Se observa mayor participación en Pasco y menor participación en Ucayali (Gráfico 17).

Gráfico 17: Mujeres asistidas en capacitaciones en ámbito de post erradicación (porcentaje)



Fuente: Base de Datos de DEVIDA, Padrón de diversificación productiva, 2021

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SU TRANSFORMACIÓN

Además, la asistencia técnica proporcionada derivó en la mejora de la calidad de los productos y su transformación; así, no sólo se diversificó la producción, sino se dio bajo un enfoque de calidad y conocimiento de las oportunidades de mercado; en un círculo virtuoso, encontrar producción agrícola como el café y cacao mejorados llevaría a mejores ingresos. Esto es resaltado por un funcionario de

DEVIDA del nivel nacional, indicando y poniendo en relieve la capacitación especializada y el cambio que genera en los productores.

“Se buscan los mejores productos y los propios agricultores se han dado cuenta que con mejor calidad del producto, el mercado demandará y sus ingresos mejoraron; ello es posible con las capacitaciones especializadas promovidas por el PORI, a partir de identificar las calidades del café para que vayan a la cultura de la calidad que se interioriza en ellos y pensar en promover algunas marcas de origen, emprendimientos con cafés especiales y no sólo quedándose en el micro lote y alcanzar las expectativas de los compradores”. (funcionario nivel central de DEVIDA)

La especialización y mejora del producto también fue señalado por funcionarios de las Oficinas Zonales, quienes mencionan que la cultura de la calidad y el proceso de transformación de la cadena del valor que incluye la mejora del producto y acceso a concursos como estrategia de mejora de la calidad del producto.

“Enfocando hacia una gestión de calidad. Hacia los cafés especiales hemos logrado capitalizar. Y lo hemos logrado. Capital del recurso humano, teniendo catadores, Talleres de barismo en Monzón con jóvenes. Estrategias de capacitación, con escuelas de campo para recuperar el buen liderazgo. Hemos logrado un desarrollo agrario. En una zona muy golpeada por el narcotráfico.” (funcionario OZ Tingo María)

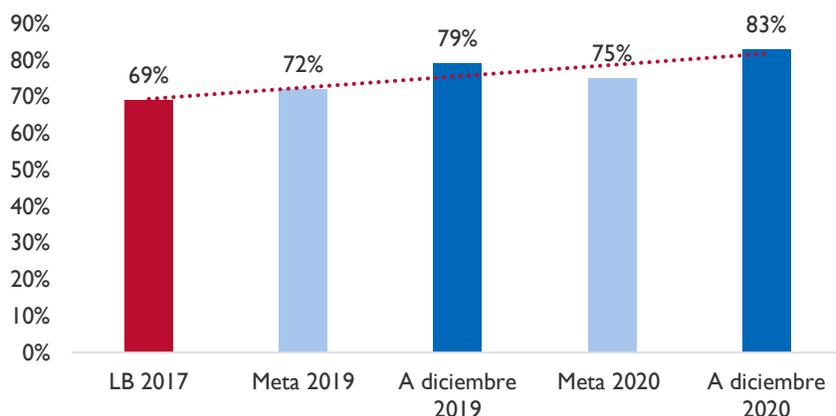
La búsqueda de la calidad incluye la mejora de ingresos, pero que no alcanza aún a todos los agricultores.

“DEVIDA con la Asistencia Técnica, abono y pesticidas, ayudó a mejorar bastante, para mejorar las parcelas, producir más y nos da más ingresos. Estamos trabajando y participando en concurso de cafés especiales. Aunque hay poca gente que cree en este tipo de café.” (Agricultor Asociación La Cerilla de Chipaquillo – Marías 2 de Mayo -OZ Tingo María).

JUNTAS VECINALES COMUNALES (JVC) Y EL PLAN DE DESARROLLO

Una de las actividades desarrolladas por DEVIDA en el marco del PORI fue el trabajo con las Juntas Vecinales Comunales y, en función de la importancia de éstas en el desarrollo de las acciones para la planificación del desarrollo urbano y social con participación de la población, se espera que contribuyan al desarrollo de estrategias para el futuro y calidad de vida (Planeación Urbana, Participación Ciudadana y Cambio Social, 1999).

Gráfico 18: Juntas Vecinales Comunes o Juntas Directivas de Comunidades Nativas que implementaron su Plan de Desarrollo Comunal (porcentaje)



Fuente: Reporte anual de desempeño PORI, años 2019 y 2020

La Ley N°27792, Ley Orgánica de Municipalidades, señala su importancia y características de participación y precisa “..constituyen juntas vecinales, mediante convocatoria pública a elecciones; las juntas estarán encargadas de supervisar la prestación de servicios públicos locales, el cumplimiento de las normas municipales, la ejecución de obras municipales y otros servicios que se indiquen de manera precisa en la ordenanza de su creación (e incluso) las juntas vecinales comunales, a través de sus representantes acreditados, tendrán derecho a voz en las sesiones del concejo municipal” (artículo 16) (Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, 2003).

Así DEVIDA-PORI trabaja con las JVC o Juntas Directivas de Comunidades Indígenas, desde una perspectiva de desarrollo social. Primero es gestor de la formación de las JVC poniendo énfasis de la importancia que tiene la participación ciudadana en el desarrollo local y, a la vez coordina con los Gobiernos Locales para su formalización y acreditación. En las JVC se trabaja para el logro de su Plan de Desarrollo Comunal, que recoge las necesidades y prioridades principalmente de infraestructura que tienen los pobladores en torno a mejoras de su entorno vecinal y que son alcanzados a la autoridad municipal e interactúan. Es evidente que las necesidades superan a las posibilidades que tienen los Gobiernos Locales.

“El Plan de Desarrollo Comunal no solamente vincula el tema de infraestructura, sino también vincula otros aspectos, cómo el ser humano y su desarrollo social.”
(funcionario OZ Tingo María)

El trabajo de DEVIDA con las JVC es amplio y además han ido integrando necesidades con capacidades y habilidades de los niños y familias, así se han desarrollado actividades de música, deporte y cultura; también se ha organizado a la población para el desarrollo de las faenas comunales y trabajos de bien común. Asimismo, el trabajo con JVC ha permitido informar y organizar a la población para hacer uso de los servicios públicos, como obtener el DNI en niños, acceder a programas sociales, a los servicios de salud, a Beca 18.

HALLAZGO 4. La información sobre monitoreo es oportuna y útil para la toma de decisiones a nivel central, pero las Oficinas Zonales tienen limitaciones de recursos humanos para el análisis de la información.

DEVIDA realiza el monitoreo para observar el progreso de los programas presupuestales y la consecución de sus resultados, además para guiar las decisiones de gestión, implica un proceso sistemático de recolección, procesamiento, análisis y utilización de información (DEVIDA, 2019). Para ello cuenta con un Sistema de Información y Monitoreo de DEVIDA (SIMDEV), que es una herramienta o aplicativo Web (www.simdev.gob.pe) que sirve para el ingreso, recopilación, procesamiento y difusión de la información concerniente a los programas que dirige DEVIDA y que les permite monitorear especialmente los indicadores de resultados inmediatos, intermedios, de producción física y ejecución presupuestal.

La Dirección de Promoción y Monitoreo es la encargada de elaborar informes que contienen como mínimo resultados de la ejecución de metas físicas y financieras y la evaluación de indicadores de desempeño definidas en el modelo lógico del programa presupuestal Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS). Estos informes son presentados a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Unidad de Planeamiento - Unidad de Presupuesto), Gerencia General y al responsable Técnico de Programa Presupuestal, para la toma de decisiones respectivas (DEVIDA, 2019)

El Objetivo 2 de DEVIDA-PORI planteó mejorar el monitoreo, análisis, planificación y articulación de DEVIDA para que las metas se establezcan apropiadamente en zonas de desarrollo alternativo con énfasis en zonas de post erradicación. Al respecto, en el segundo semestre de 2019 DEVIDA realizó una actividad para consolidar los resultados del Plan de Trabajo de Verificación de Metas Físicas del PP PIRDAIS de cada mes del año, otra para consolidar los resultados del Plan de Trabajo "Taller de Capacitación para representantes titulares y alternos de Monitoreo de Entidades Ejecutoras del PP PIRDAIS en el Uso y Manejo del Sistema de Monitoreo de DEVIDA – SIMDEV en ámbitos de Oficinas Zonales" y la "Actualización del Marco Muestral 2019" realizado en los ámbitos de las siete Oficinas Zonales de DEVIDA.(DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020a).

En el año 2020, DEVIDA-PORI equipó a las ocho Oficinas Zonales, elaboraron el Informe de Evaluación de Resultados del PIRDAIS 2018 y contrataron una consultoría para elaborar el perfil sociopolítico y económico de los distritos en el ámbito del Programa Presupuestal PIRDAIS. Las actividades para el monitoreo de metas del PIRDAIS (incluyendo la georreferenciación de parcelas asistidas) al tercer trimestre del 2020, no se habían efectuado debido a las constantes prórrogas del Estado de Emergencia Nacional decretada por el Estado Peruano, debido a la situación de la pandemia del COVID-19 (DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020b).

Asimismo, en el año 2020 el SIMDEV fue mejorado pero con el apoyo del proyecto de Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (FID): "el FID aprovechó la oportunidad para mejorar la capacidad de monitoreo y evaluación de la Dirección de Promoción y Monitoreo (DPM) de DEVIDA, a través del rediseño de evaluación, recolección de información, análisis e instrumentos y procesos de sistematización" (USAID Proje: Institutional Strengthening of DEVIDA, 2020).

El sistema de información y monitoreo mejorado se utiliza para la gestión del nivel central de DEVIDA, la DPM informa a las direcciones para la toma de decisiones y retroalimenta a las Oficinas Zonales (unidades ejecutoras). El sistema es centralizado y vertical, de tal manera que las Oficinas Zonales solo

proporcionan datos como insumos, pero no realizan el análisis de estos en tiempo real ni toman decisiones locales, a lo cual se suman limitaciones de recursos humanos.

“El SIMDEV ha sido mejorado por el FID (...) en el caso de la zonal el acceso al sistema de monitoreo es más frecuente ...los resultados están en el sistema, ósea ahí hay un proceso de retroalimentación que posiblemente tal vez ellos (los de la OZ) no lo identifiquen como tal, pero ya el especialista que los está contactando para decirles ..., tu plan operativo, en tema de adquisiciones estas atrasado, cual es el problema que tienes o tienes que mejorar ahí coordina con área de abastecimiento para la compra realmente se concrete o para que programen compras futuras digamos con más anticipación” (funcionario DEVIDA nivel central)

“Hay un área a nivel general que se llama DPM. Ellos se encargan de realizar el monitoreo desde Lima” (funcionario OZ Pucallpa)

“Nosotros no tomamos decisiones, cargamos información como insumo, recabamos informes, ponemos observaciones y las decisiones la toman desde Lima” (funcionario OZ Tingo María)

Desde el año 2010 se realiza una medición anual del desempeño del PIRDAIS que incluye la evaluación de DEVIDA-PORI. En el 2012 el PIRDAIS se convirtió en un Programa Presupuestal y con el apoyo de USAID se destinaron recursos para medir los indicadores de este. En dichas evaluaciones se incluye la zona de post erradicación como un ámbito del Programa. En el 2019 hubo un inconveniente en la medición y se tuvo que recurrir a extrapolaciones y ajustes. El seguimiento de indicadores mantiene el diseño original desde que se inició, así como los instrumentos de recojo de información, lo cual permite realizar el seguimiento y evaluación del Programa de manera longitudinal, incluyendo la intervención de DEVIDA-PORI.

“siempre han sido muestras grandes, cerca de diez mil, nueve mil, este, encuestas y de esa forma se tenía información no solamente del dato del indicador sino también de manera desagregada por ámbito geográfico, por departamento, por ámbito cocallero, y eso también era una información que le era de utilidad a las oficinas zonales, porque a veces cuando uno hace la medición del indicador, dices ya bueno la productividad es tanto, pero es a nivel general, cada zonal quiere saber pero tu cubres mi zona, entonces esa evaluación si permitía darle información desagregada a cada oficina zonal” (Funcionario DEVIDA)

HALLAZGO 5. La asistencia técnica brindada por DEVIDA-PORI a los gobiernos locales fue limitada y no se puede identificar si significó una mayor y mejor inversión pública alineada con las necesidades y prioridades de la población.

La evaluación ha constatado que la asistencia técnica a Gobiernos Locales (GL) desde DEVIDA-PORI fue limitada en la medida que se registró solo una actividad de capacitación en diciembre de 2019, por lo que no se puede identificar nexos con la mejora de la inversión pública en los GL. Esta actividad se registró en la ejecución presupuestal de DEVIDA-PORI (DEVIDA - Oficina de Planeamiento y

Presupuesto, 2020a). En el año 2020 no se ejecutaron los recursos (DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020b) y la reasignación también se explicita en el Plan Operativo institucional de DEVIDA al 2020 como se aprecia en la siguiente tabla. En esta planificación se evidencia una reasignación del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) vinculado a desarrollo y fortalecimiento de capacidades de actores Regionales y Locales, para pasar al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para desarrollo y fortalecimiento de capacidades de actores Regionales y Locales – VRAEM.

Tabla 5: Comparación de metas físicas y financieras entre PIA-PIM 2020-PP PIRDAIS al II semestre

PRODUCTO / ACTIVIDAD SIAF / ACTIVIDAD POI	UNIDAD	METAS FÍSICAS		PRESUPUESTO	
	MEDIDA	PIA	PIM	PIA	PIM
5006189 Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades de Actores Regionales y Locales				2,050,000	1,525,558
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades de actores Regionales y Locales	Entidad	21	0	2,050,000	-
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades de actores Regionales y Locales - VRAEM	Entidad	0	17	-	1,525,558

Fuente: Tabla N° 5-C. Informe de Evaluación e Implementación del POI 2020. Al Segundo Semestre. DEVIDA. Modificaciones de los recursos presupuestales.

En la siguiente tabla se presenta una comparación de la programación y ejecución de metas físicas y financieras correspondiente al Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para el tema general de desarrollo y fortalecimiento de capacidades de actores regionales y locales. Es necesario precisar que corresponde al VRAEM, como se aprecia en el cuadro anterior, en el que se asigna en el PIM 1,525,558 soles.

Tabla 6: Ejecución de metas físicas y financieras del PP 0072 PIRDAIS 2020, 5006189

PRODUCTO / ACTIVIDAD SIAF / ACTIVIDAD POI	UNIDAD	METAS FÍSICAS AL II SEMESTRE			METAS FINANCIERAS AL II SEMESTRE		
	MEDIDA	PROGRAMACIÓN	EJECUCIÓN	% DE EJECUCIÓN	PROGRAMACIÓN	EJECUCIÓN	% DE EJECUCIÓN
5006189 desarrollo y Fortalecimiento de capacidades de actores Regionales y Locales					1,525,558	1,512,608	99%
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades de actores Regionales y Locales	Entidad	17	17	100%	1,525,558	1,512,608	99%

Fuente: TABLA N° 9-C, Informe de Evaluación e Implementación del POI 2020. Al segundo semestre. DEVIDA. Modificaciones de los recursos presupuestales. La programación de metas físicas y financieras se elaboran en base al PIM.

Como se analiza más adelante (ver tablas de análisis desagregado por actividades en “Ejecución de metas físicas y financieras”) esta reasignación para el VRAEM fue para acciones de apoyo técnico en aspectos de sostenibilidad productiva. En la ejecución de las metas físicas y presupuestales retoman el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y se da por entendido que está dirigido a la zona del VRAEM

El Objetivo 3 de DEVIDA-PORI se orienta a apoyar a DEVIDA a brindar asistencia técnica a los Gobiernos Locales para mejorar los proyectos de inversión pública en el marco de los Programas

Presupuestales de DEVIDA. La Actividad 3.1 señalaba que el apoyo era en el marco de Invierte.pe. Para el año 2019 se planeó apoyar a 18 Gobiernos Locales, se hizo una capacitación y se reportó a 43 Gobiernos Locales que “Incluye 20 Gobiernos Locales intervenidos por la actividad “Desarrollo y fortalecimiento de capacidades de actores regionales y locales en el ámbito de la Oficina Zonal de San Francisco” y otros que durante la ejecución de proyectos recibieron asistencia técnica por la OZ, OPP o DATE” (DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020a).

Entonces, DEVIDA brindó capacitación para Gobiernos Locales con fondos propios (recursos ordinarios) a través de sus Oficinas Zonales, la Oficina de Planificación y Presupuesto-OPP y la Dirección de Asuntos Técnicos-DATE y no es posible identificar si se realizó la asistencia técnica con fondos del PORI. Por ello no es atribuible a DEVIDA-PORI alguna mayor o mejor inversión a través del PIP. En segundo lugar, en el año 2020 no se asignó recursos a esta actividad 3.1 y la razón señalada es la pandemia como causa principal.

Asimismo, los testimonios confirman este hallazgo:

“... en el 2019 se trabajó lo que corresponde a las capacitaciones de proyectos de inversión, con algunos proyectos locales. ..., en el 2020 en realidad no hemos tenido mayor participación a través de PORI.” (funcionario de DEVIDA nivel central)

“(En 2019) De Ucayali han sido 11 municipios en el caso de Huánuco han sido 17. Que han participado en esas jornadas de capacitación (a GL por parte de la Unidad de Inversiones).” (funcionario DEVIDA Nivel central)

Funcionarios de las Municipalidades mencionaron que los especialistas de DEVIDA pudieron revisar sus expedientes técnicos de los PIP para brindarles recomendaciones y sugerencias. Resaltaron que fue la Municipalidad quien los elaboró y lideró, mientras que DEVIDA solo los revisó. En consonancia con el hallazgo, DEVIDA siguió brindando un apoyo a los Gobiernos Locales a través de sus actividades con funcionarios de Oficinas Zonales. La mayor inversión pública conseguida a través de los PIP permitió impulsar el desarrollo local con infraestructura mínima para la integración a los mercados y por tanto el desarrollo alternativo pretendido. Pero, no se puede determinar que esta mayor inversión pública fue atribuida a la asistencia de DEVIDA.

Pero, también se encontró en algunos gobiernos locales falta de conocimiento, confusión, e incluso posible corrupción en el desarrollo de proyectos para productores, lo cual implica la necesidad de mantener un constante mecanismo de comunicación y transparencia pública, que permita generar mayor identificación con el proceso de DA.

“Dentro de las acciones con los gobiernos locales y municipalidades, una vez que DEVIDA ha financiado con una actividad o proyecto lo que hacia la Oficina Zonal ... era darle soporte o asistencia técnica a esas actividades o proyectos” (Oficina Zonal Tarapoto – Sede Tocache)

“El gobierno local siempre ha formulado sus propios proyectos (...) con el acompañamiento y asistencia técnica, sí.” (funcionario Municipalidad Puerto Bermúdez).

Cabe señalar que DEVIDA, con el apoyo de FID, trabajó con los Gobiernos Locales para lograr una mayor inversión a través de un mayor número de Proyectos de Inversión Pública (PIP).

HALLAZGO 6. La pandemia limitó la implementación de DEVIDA-PORI.

El 15 de marzo de 2020, el Gobierno Peruano ante la pandemia del COVID 19 declaró el Estado de Emergencia en todo el país (Decreto Supremo N°044-2020-PCM) y una de las primeras medidas fue la cuarentena total lo que llevó a la inamovilidad de los y las ciudadanas, la prohibición de movilidad interna y la paralización de todas las actividades productivas, hecho que duró hasta el mes de julio del 2020 cuando empezó un proceso de apertura paulatina. Esto significó un freno a las actividades de DEVIDA-PORI y durante los primeros meses la asistencia técnica de la intervención se resintió, pues las actividades presenciales en las parcelas fueron limitadas. Asimismo, los extensionistas no pudieron realizar el monitoreo que generalmente realizaban y visitar las parcelas para supervisar el abonamiento, por ejemplo. Las reuniones estuvieron paralizadas por varios meses, hasta que se diseñaron estrategias de trabajo remoto para retomar vía telefónica y, paulatinamente, se retomaron las actividades de manera presencial.

Esta situación afectó evidentemente la eficacia de la intervención. Por ejemplo, en la instalación y mantenimiento de hectáreas de cultivos alternativos de cacao, se programaron 10,132 familias a ser asistidas y se logró 10,019 familias. Se programaron 14,881 hectáreas para instalación, crecimiento y producción y se logró 14,307 hectáreas. Y el presupuesto ejecutado para el desarrollo de actividades del cacao alcanzó sólo a 69.7%. De igual manera, todas las actividades de DEVIDA-PORI se vieron afectadas en términos presupuestales. En el año 2020 se ejecutó el 49.21% de los recursos asignados por USAID (DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2021).

Lo particular en los indicadores de las actividades de DEVIDA-PORI es que, a pesar del menor presupuesto, se resintió muy poco la eficacia. En el Objetivo I, en los cultivos del cacao se alcanzó el 96.14% de la meta planeada, en café 83.90%, sanidad vegetal 98.23%, asistencia técnica en diversificación productiva 100%.

“Estamos en una etapa muy muy difícil, empezamos el 2019 con fuerza ... y el 2020 se aprobó el PORI en marzo y entramos en pandemia, muchas regiones han estado con un funcionamiento limitado hasta noviembre, hay compañeros que han fallecido, se ha tratado de adecuar la ejecución del PORI a las condiciones que se tenía en las regiones.” (funcionario DEVIDA nivel central)

Luego de la incertidumbre que causó la pandemia en el Perú, DEVIDA cuya principal tarea es dar asistencia técnica y capacitación en producción alternativa y cadena de valor a los pobladores de los ámbitos con cultivos ilícitos, así como apoyar en la gestión comunal y asociatividad, formuló el "Protocolo de bioseguridad para la prevención y protección de las personas que realizan trabajo de campo en los órganos desconcentrados (oficinas zonales) de DEVIDA". Esto permitió pasar de un trabajo remoto hacia un trabajo presencial de manera paulatina.

“Se trabajó de forma remota en base a un cronograma con las Juntas Vecinales comunales donde tenían una línea telefónica. Pero llegar a las familias fue limitado.” (funcionario OZ Pucallpa)

“No es igual la asistencia técnica, ... Más en la zona norte en comunidades nativas no cuentan con señal ni internet. ..., con las comunidades nativas no se hizo trabajo presencial cuando se retomaron las actividades presenciales en julio agosto, setiembre

ya. Allí ya ingresábamos las comunidades. Primeros meses era ya incomunicación total. (OZ San Francisco)

Ante la inmovilización social (cuarentena) el trabajo de los equipos de asistencia técnica de las Oficinas Zonales se adecuó según el tipo de conectividad de cada zona. La amplia extensión de la intervención presenta una amplia diversidad y distintos niveles de comunicación. En algunas zonas se aprovechó la existencia de conectividad y en otras no. Unos aprovecharon la posibilidad de comunicarse vía teléfono celular o laptop, en otras zonas en cambio esta comunicación fue muy limitada. El trabajo presencial de asistencia técnica con agricultores, población organizada y Gobiernos Locales fue un desafío en la implementación de DEVIDA-PORI. Cuando se reinició la asistencia técnica en campo se dio con un menor número de personas y con las medidas de bioseguridad. Todo esto tuvo efectos en la eficacia.

“Lo que hicimos ante la pandemia fue adaptar los protocolos de bioseguridad a la asistencia técnica ... Los talleres que estaban planificados para 10 personas y cambiamos a reuniones de 5 personas. Ya no en ambientes cerrados, sino en ambientes ventilados, abiertos. Utilizamos jabón. Alcohol, lavado de manos. Ya no con personas vulnerables, mayores de edad, sino con personas más jóvenes.” (funcionario OZ Tingo María)

“con DEVIDA ha sido un trabajo virtual para evaluar proyectos (p. ej. de agua). DEVIDA venía a la municipalidad y se tenía reuniones virtuales con zoom.” (GL Mazamari)

“El año pasado hemos tenido que paralizar todo el año por el tema de pandemia, este año hemos empezado con fuerza el tema de acopio”. (Dirigente Mujer de Uchiza).

Frente a la pandemia, el Gobierno, a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), limitó las compras de las entidades estatales, para dar prioridad a la emergencia sanitaria, ello afectó a la gestión de compras en DEVIDA que vio paralizada su abastecimiento lo cual tuvo efectos negativos en la entrega de equipos menores e insumos a los agricultores.

“... no hemos podido ejecutar todos los recursos que teníamos pendientes, hemos tratado de cumplir con las familias con la entrega de insumos, pero no ha sido en su momento. Porque hasta fines de mayo no podíamos tener adquisiciones y todo quedó stand by por norma. ... En realidad el contexto ha sido adverso.” (funcionario de DEVIDA a nivel central)

HALLAZGO 7. Los procesos administrativos del sector público retrasan las transferencias de la donación hacia las Oficinas Zonales de DEVIDA dificultando la implementación de DEVIDA-PORI.

Los planes operativos de las Oficinas Zonales tienen un calendario vinculado a las actividades agrícolas, que inician en coincidencia con la llegada de lluvias, generalmente en el mes de enero, en las zonas de intervención, por lo que se hace necesario contar con ciertos insumos básicos para el proceso productivo. En ese marco, los fondos de USAID que ingresan a DEVIDA para apoyar la intervención sufren demoras para ser utilizados, toda vez que cuando ingresa al sector público tiene un proceso de

gestión administrativa que implica instancias fuera de la entidad como el Ministerio de Economía y Finanzas. Esta situación limitó la oportunidad y coincidencia con el calendario agrícola (abonamiento, insumos, semillas, entre otros) afectando la implementación de las actividades.

“...cuando se considera una fuente de financiamiento distinta a los recursos ordinarios (RO) y tenemos un saldo al final del año eso se constituye un saldo de balance y eso se puede incorporar al año siguiente, ...esa programación se hace a partir de febrero del siguiente año.” (funcionario DEVIDA nivel central)

“El presupuesto PORI siempre arranca en marzo, cuando sabemos que los calendarios agrícolas de café y cacao van desde enero hasta diciembre, y arranca con un plan de abonamiento, y en esa etapa corresponde la etapa de llena de granos en café, por ejemplo. ... Si esto se pudiera trabajar con un tema de provisión de fondos o arrancar desde enero, sería saludable, se podría cumplir con mayor envergadura nuestros objetivos y resultados.” (funcionario OZ Tingo María).

HALLAZGO 8. La escasa presencia del estado limita el rol promotor de desarrollo de DEVIDA y la implementación de DEVIDA-PORI.

Teniendo en cuenta que existen “zonas marrones” en los territorios latinoamericanos (O’Donnell, 1993), es decir, existen regiones periféricas donde la presencia del Estado puede verse reconfigurada a través de formas atenuadas de poder y entendiendo que la relación entre Estado y población no es únicamente una cuestión de control, sino de comunicación mutua y de reconocimiento del Estado como un actor legítimo (Vizcarra & Heuser, 2019), la presencia del Estado en las zonas de intervención debe ser examinado en relación a la sociedad (Manrique López, 2016).

En las zonas de intervención de DEVIDA-PORI los diversos actores tienen distintos intereses y algunos difieren con la política del Estado que busca el desarrollo social mediante la estrategia del desarrollo alternativo. Así, existen grupos activos que desafían estas políticas - llamados “retadores”- (Casas Sulca, 2015), los cuales buscan poder en una determinada región o zona, para lo cual tratan de controlar y/o dinamizar la producción y el flujo comercial de ciertas actividades económicas ilegales. Estos retadores pueden ser productores que buscan mantener un ingreso o grupos que incluso buscan el poder político local e ingresan a gobiernos subnacionales. Debido a la existencia de estos retadores, la presencia del Estado se debilita dado que el poder sobre un territorio se manifiesta por las diversas formas de interrelación entre las agencias del Estado y los grupos sociales retadores, así como los diversos incentivos de penetración territorial (Casas Sulca, 2015).

En vista de que el Estado no puede ejercer un control directo desde el centro necesita recaer en representantes regionales –como las élites locales- que actúen de acuerdo con él, que implementen sus políticas, controlen y regulen las relaciones sociales en el territorio que administran (Manrique López, 2016)⁴. Esto donde muchas veces los representantes regionales o locales no se consideran parte del Estado, lo cual limita aún más su presencia, su función de articulación y promotor del desarrollo.

⁴ Citando a Soifer, Hillel (2008). “State Infrastructural Power: Approaches to Conceptualization and Measurement”. *Studies in Comparative International Development*, n°43, pp. 231-251.

La población de las zonas de intervención se caracteriza por la vulnerabilidad y por ubicarse en un ámbito rural poco integrado a los mercados locales y regionales, con alto nivel de informalidad, con carencias de infraestructura y coexisten con la producción de cultivos ilícitos.

La ausencia de otros sectores del Estado y la falta de políticas regionales para combatir los cultivos ilícitos es otra característica. Esta dinámica en el territorio donde interviene DEVIDA configura un escenario complejo donde convive la formalidad e informalidad, lo lícito e ilícito y que cruza tanto a la sociedad como al Estado. Además, con ello se aprecia la relación directa entre informalidad y lo ilícito en estos niveles.

“La intervención de DEVIDA ha generado cambios en las personas, han trabajado sólo cacao y otros sectores (del Estado), nadie participa.” (funcionario GL Rupa Rupa OZ Tingo María)

“Acá en Mishollo no hay, nuestras trochas están cerradas y tenemos que bajar los productos cargando en las espaldas, en realidad estamos olvidados por el Estado” (Productora de Santa Rosa de Mishollo)

A esta situación se suma la aparición de líderes o autoridades pro cocaleros que generan desconfianza en los productores sobre el trabajo de DEVIDA, pues el desarrollo de actividades lícitas es más difícil dada la rentabilidad de la producción de cultivos de coca.

“Siempre hay el riesgo del tema político, con líderes negativos, pro cocaleros, siempre están manipulada a la gente, siempre están incitando la siembra de coca. ... Desde el 2018, con la inestabilidad del gobierno local del alcalde prófugo pro-cocalero... El mayor riesgo es el narcotráfico, pero se mapea la zona.” (funcionario OZ Pucallpa)

“... se podría decir así, han optado por sembrar nuevamente hoja de coca y eso es un gran problema para nosotros ahora, esta super complicadísimo y estoy preocupado porque hay muchos socios que están dejando el cacao por la coca, ya se enteraron dice que ya no viene la erradicación y sino no viene la erradicación quieren capitalizarse 2 o 3 años y de nuevo vuelven al cacao”. (Dirigente de la Pólvora).

Por otra parte, se observan cambios en la dinámica de las políticas contra las drogas. En los primeros años del presente siglo, las políticas eran de combate drástico contra las drogas y la criminalizaron de la producción de la coca. Priorizaron toda acción del Estado en función del combate al narcotráfico y en ella el cultivo de coca. Luego, las políticas se orientaron al combate de la pobreza y las condiciones sociales de la población, sin abandonar la criminalización de la producción cocalera y con mayor presencia del Estado a través de programas sociales en las zonas de intervención. Finalmente, las políticas se enmarcan en el desarrollo y combinan el desarrollo social y el económico. En este último proceso de desarrollo político, la acción de DEVIDA se ve limitada por la ausencia de infraestructura de servicios básicos y de comunicación, la limitada presencia de entidades como el sector agrario, las limitaciones de los gobiernos regionales y locales para hacer frente a la vulnerabilidad social y económica. De esta manera, el rol articulador y promotor de DEVIDA se ve limitado y sobrepasado ante tanta carencia y se tiene la presencia de un Estado protector mínimo y no un Estado de bienestar generalizado para la población (Vizcarra & Heuser, 2019).

HALLAZGO 9: La pandemia motivó a DEVIDA a promover la diversificación productiva que tuvo efectos positivos en los ingresos de las familias (productores y organizaciones productivas).

La propuesta de DEVIDA-PORI antes de la pandemia fue priorizar los cultivos alternativos de cacao y café. En la planificación del Objetivo I las principales actividades estuvieron enfocadas hacia dicha producción. La pandemia abrió una oportunidad y la alta dirección de DEVIDA planteó la diversificación productiva agrícola y no agrícola, aprovechando las amplias posibilidades que tiene la zona de intervención para producir otros productos vinculados a la producción lícita como una forma de generar ingresos. Se destaca la rápida adaptación de los directivos de DEVIDA al pedir cambios en el plan operativo y promover la diversificación productiva.

“El 2020 se trató de dar un giro, no se tenía la acuicultura, apicultura en el contrato inicial; la Alta Dirección consideró que era una forma de generar ingresos en ese momento de pandemia; se coordinó con USAID y aceptó estas condiciones (de diversificación productiva). (funcionaria de DEVIDA nivel central)

“Y ahora, con la diversificación productiva hay mayor posibilidad de generar ingresos”. (funcionario OZ Tingo María)

La diversificación productiva propuesta por DEVIDA-PORI generó capacidades en los beneficiarios para la adaptación y aprovechamiento de los recursos productivos de las zonas de intervención para el desarrollo alternativo y para trabajar con asociaciones y cooperativas.

“Se fortaleció la autogestión, y el trabajo de equipo (con el apoyo de DEVIDA), nos han dado una visión empresarial, tenemos mayor rentabilidad (ingresos) y la calidad de vida ha mejorado en el acuicultor”. (Presidente Cooperativa de Piscicultores OZ Tingo María)

"Es bueno una cooperativa, que es beneficioso (...) cuando nosotros estábamos, siempre nos motivaban, que una cooperativa es muy bueno, es bastante beneficioso. Por ejemplo, ahora con algunos socios hemos adquirido abono, y préstamos a través de Agrobanco para poder comprar abono y otras cosas que faltan acá". (Dirigenta Cooperativa La Merced)

“se vienen consiguiendo los objetivos con el involucramiento de nuevas familias. Queremos el cambio de actitud. Y ahora, con la diversificación productiva hay mayor posibilidad de generar ingresos. El nivel de Has en café y cacao es aproximadamente 1,000 Has; ahora el 30%o 40% de las hectáreas está a cargo de ellos, los agricultores.” (funcionario de OZ Tingo María).

Además, la diversificación productiva fue clave para los pequeños productores familiares en las zonas de intervención, sobre todo, para superar la práctica de monocultivo entre los migrantes andinos que se instalan tanto para conseguir alimentos como de ingresos. En el caso de las familias indígenas la diversificación es un proceso del propio sistema de vida amazónico que utiliza la agroforestería, pues acompañan su producción principal con otros productos para su consumo. Pero, además, DEVIDA promovió la diversificación productiva no agrícola y dio un giro hacia el apoyo de nuevos productos como la producción en panadería y piscigranjas.

“La pandemia nos abrió la mente, porque la producción acuícola es una de las cadenas de producción sostenibles con el tiempo, hemos pasado la pandemia y puede seguir la producción constantemente.” (Dirigente Cooperativa Acuícola OZ Tingo María)

“El proyecto de la piscigranja es muy bueno, un buen proyecto, un impacto positivo que genera en esa zona” (Gobierno Local de Tocache)

En la siguiente tabla se constata la reasignación de recursos hacia la asistencia técnica. En la modificación del presupuesto (PIM) se incluyeron nuevas acciones como los paquetes para la asistencia técnica en la diversificación productiva de bienes y servicios alternativos sostenibles: sanidad en el cultivo de cacao y café, acuicultura y apicultura. Otros paquetes técnicos que se implementaron fueron los módulos básicos de panificación - OZ San Francisco UE 006 DEVIDA VRAEM. Asimismo, la implementación de equipamiento menor para actividades acuícolas.

Para realizar estas acciones con otros productos se planteó la promoción de la asociatividad de productores agrícolas y no agrícolas en zonas de influencia cocalera y en la zona de la OZ San Francisco.

Con ello se muestra que no sólo se dio más recursos para las actividades que estaban planeadas, sino se crearon nuevas actividades tanto para productores, como para organizaciones (como acuicultura, apicultura, módulos en panificación) para dar mayor soporte en el periodo de la pandemia.

Tabla 7: Comparación de metas físicas y financieras entre PIA-PIM 2020-PP PIRDAIS al II semestre

PRODUCTO / ACTIVIDAD SIAF / ACTIVIDAD POI	UNIDAD	METAS FÍSICAS		PRESUPUESTO	
		MEDIDA	PIA	PIM	PIA
5006184 - Asistencia Técnica en la Diversificación Productiva de Bienes y Servicios Alternativos Sostenibles				31,656,400	40,033,753
Cacao*	Familia	10090	10101	28,548,542	29,980,328
Café*	Familia	1,004	988	3,107,858	3,247,965
Sanidad en el Cultivo de Cacao y Café*	Familia	0	1,000	-	1,500,000
Sanidad en el Cultivo de Cacao*	Familia	0	1,057	-	2,900,000
Acuicultura*	Familia	0	370	-	833,904
Apicultura*	Familia	0	200	-	1,571,556
5006191. Promoción de la Asociatividad de productores Agrícolas y no Agrícolas				4,419,965	4,419,965
Promoción de la Asociatividad de Productores Agrícolas y No Agrícolas en Zonas de Influencia Cocalera	Organización	170	162	1,389,965	10,641,270
Implementación de módulos básicos de panificación	Organización	0	9	-	1,762,293
Implementación de equipamiento menor para actividades acuícolas	Organización	0	7	-	2,200,609
Apoyo a la participación de DEVIDA en eventos de carácter nacional e internacional para implementar la articulación comercial de los beneficiarios del Programa de Desarrollo Alternativo y Sostenible (DAIS)	Informe	0	6	-	728,900

PRODUCTO / ACTIVIDAD SIAF / ACTIVIDAD POI	UNIDAD	METAS FÍSICAS		PRESUPUESTO	
	MEDIDA	PIA	PIM	PIA	PIM
Apoyo a las actividades promocionales que permitan incentivar el consumo de los productos obtenidos por los beneficiarios del Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS).	Informe	0	1	-	18,600
Promoción de la Asociatividad de Productores Agrícolas y No Agrícolas en Zonas de Influencia Cocalera - VRAEM	Organización	80	80	3,030,000	2,661,765
Promoción de la Asociatividad de Productores Agrícolas y No Agrícolas en Zonas de Influencia Cocalera - OZ San Francisco	Organización	0	9	-	1,539,054
Implementación de módulos básicos de panificación - OZ San Francisco UE 006 DEVIDA VRAEM	Organización	0	2	-	398,792

Nota: (*) Todas las actividades son de asistencia técnica en la diversificación productiva de bienes y servicios alternativos sostenibles
Fuente: Tabla N° 5-C., Informe de Evaluación e Implementación del POI 2020. Al Segundo Semestre. DEVIDA. Modificaciones de los recursos presupuestales.

¿EN QUÉ MEDIDA DEVIDA-PORI ESTÁ GENERANDO CAMBIOS SOSTENIBLES EN LOS BENEFICIARIOS FINALES?

Resumen de hallazgos:

- *Los beneficiarios finales muestran mejoras de sus capacidades productivas y de sus ingresos y mayor confianza en sus emprendimientos lícitos.*
- *Las familias de post erradicación (ámbito de DEVIDA-PORI) tienen una opinión favorable sobre los cambios logrados por el Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible.*
- *DEVIDA ha generado conocimientos en los productores sobre los cultivos de productos alternativos y en el desarrollo organizacional de las asociaciones y cooperativas.*
- *Las líneas de complementariedad de DEVIDA-PORI con otros donantes y con gobiernos subnacionales son limitadas.*

HALLAZGO 10: Los beneficiarios finales muestran mejoras de sus capacidades productivas y de sus ingresos y mayor confianza en sus emprendimientos lícitos.

Los cambios individuales y sociales que pueda generar una intervención como la evaluada, está supeditada a muchas variables de las personas, del entorno comunitario y de la sociedad; por ello, en un contexto macrosocial complejo como estuvo el país en el período de la evaluación, con una alta incertidumbre política en los más altos niveles de gobierno, con efectos que derivan en limitaciones económicas y desempleo en la población, y sumado a la presencia de la pandemia del COVID-19, que también afectó a la economía nacional y que en términos personales y comunitarios, llevó un proceso de

aislamiento social obligatorio (cuarentena) e incertidumbre sobre la salud y vida de las personas, y que en términos productivos limitó el acceso a insumos, mercados y mejores precios de sus productos.

Sin embargo, y a pesar de ello, se pueden identificar cambios sostenibles en los beneficiarios finales, uno de ellos es la capacidad productiva, vinculada al conocimiento y el proceso de generación de valor en la producción de cacao y café, y ello es medible, pues como se mencionó en el hallazgo del rendimiento o productividad de ambos productos (Gráficos 14 y 15), hubo un incremento de la productividad de ambos productos atribuibles a la intervención e incluso, sin tomar en cuenta con lo que ocurre en la población no intervenida; pues en ambos productos se señalan logros porcentuales de mejora productiva.

“DEVIDA nos ha dado asistencia técnica y apoyo de insumos como abono y pesticidas. Ha llegado en el mejor momento, cuando nosotros buscábamos en SENASA la ficha técnica, llegó DEVIDA. Desde el 2001 nosotros hemos producido café pero no sabíamos del café y con la asistencia técnica, que nos dio DEVIDA, después de la erradicación de coca, la asistencia técnica ha servido para manejar la parcela, mejorarla, producir más y nos da más ingresos.” (Productor de Catalán – Dos de Mayo OZ Tingo María).

“Lo único que ha mejorado el productor es el rendimiento del cacao, más no en el precio del cacao”. (Productor, Cuenca del Río Ene, Satipo)

Es clara también la relación entre productividad e ingresos, aunque entre ellas media el precio; sin embargo, se ha verificado y medido la variación real y positiva del ingreso de las familias, como un cambio que favorece la sostenibilidad de la intervención, y es que la mejora de ingresos a las familias le otorga tranquilidad y confianza en lo que están haciendo (Gráfico 19), ello además según la teoría económica, dados los recursos escasos con que cuenta la familia, todo incremento real (no nominal) del ingreso, implica mayor bienestar (le permite mayor capacidad adquisitiva para compra de bienes y servicios) y que en términos financieros, implica un factor de sostenibilidad, pues un mayor ingreso en el área rural, implica mayor liquidez (flujo de dinero) que permite tomar decisiones para el bienestar de la familia, asimismo, eso genera un proceso de construcción de confianza en lo que están haciendo; en los hogares, la tranquilidad y seguridad de estar desarrollando acciones lícitas, genera estos niveles de confianza; en las organizaciones una orientación hacia la confianza es la base de toda interacción interpersonal exitosa, que permite un desarrollo organizacional mejorado y mayores niveles de capital social y es un factor importante de sostenibilidad.

“hay factores externos, (...) que por ejemplo la producción de café y cacao, ha significado mejoras en sus ingresos de las familias vinculadas a esta producción; hay factores internos de la intervención que han establecido condiciones para procesos de generación de valor agregado y acceder a conocimiento especializado para que los productos sean competitivos en el mercado nacional e internacional. Hay emprendimientos con cafés especiales, no sólo quedándose en el micro lote y alcanzar expectativas y demandas que hacen los compradores, hay agricultores exitosos cotizan 3 o 4 veces al precio de bolsa...” (Funcionario DEVIDA nivel central)

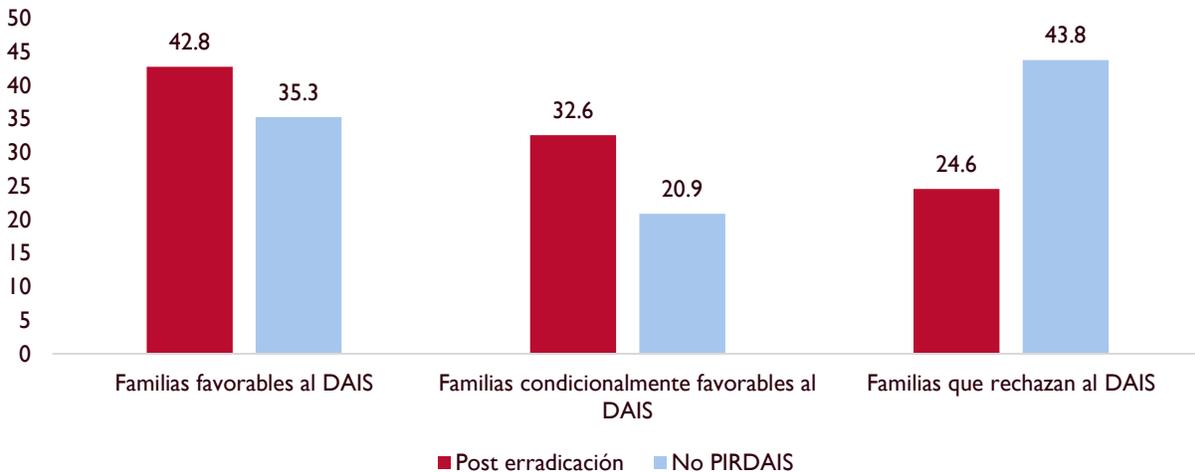
“Antes no teníamos nada, a pesar de tener cultivos ilícitos. Ahora que está DEVIDA, estamos trabajando tranquilos, y tenemos un poco más de dinero que antes”. (Productor Puerto Bermúdez, Oxapampa)

“DEVIDA con la Asistencia Técnica, abono y pesticidas, ayudó a mejorar bastante, para mejorar las parcelas, producir más y nos da más ingresos. Estamos trabajando y participando en concurso de cafés especiales.” (Productor Asociación La Cerilla de Chipaquillo – Marías 2 de Mayo -OZ Tingo María

HALLAZGO II: Las familias de post erradicación (ámbito de DEVIDA-PORI) tienen una opinión favorable sobre los cambios logrados por el Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible.

En las zonas de post erradicación las familias rurales (mestizas e indígenas) presentan una mayor posición favorable al Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS) que las familias de las zonas donde no interviene el PIRDAIS (42.8% y 35.3% respectivamente como se muestra en el gráfico). Esta opinión de la población significa un cambio en la percepción del bienestar personal y familiar, inclusive en su esfera productiva del logro de DEVIDA. Teniendo esta nueva actitud implica que la evidencia de factores subjetivos de sostenibilidad en la familia para implementar nuevas actividades productivas y alejarse de la producción de coca.

Gráfico 19: Opinión de familias respecto al DAIS (%)



Fuente: Informe Final de Evaluación PIRDAIS 2020

Asimismo, en las entrevistas realizadas se encuentra esta nueva actitud. Es importante señalar que estos cambios de la actitud hacia el trabajo del DAIS es diferente entre las familias mestizas y las familias indígenas.

En la siguiente tabla se muestra una síntesis de la percepción del equipo evaluador respecto a los cambios a nivel individual, comunitario y organizacional entre familias mestizas e indígenas: Los cambios en estos niveles son de mayor grado en las familias mestizas y en menor grado en las familias indígenas. También, se percibe que entre las familias mestizas hay cambios importantes entre algunas mujeres entrevistadas que reconocen sus mayores fortalezas de conocimiento, actitud y organizacional. A nivel individual se señala un mayor compromiso con los cultivos alternativos.

En el caso de las familias indígenas consideramos que la intervención está en los procesos iniciales y por tanto el efecto de la acción del DAIS en esta población aún es débil. Si bien apreciamos la fortaleza comunitaria, esta deviene de su propia condición, pero a nivel individual se aprecia algunas actitudes nuevas y más conciencia sobre cambios de fortalecer sus actividades productivas lícitas.

Tabla 8: Percepción del grado de cambio por niveles hacia acciones del DAIS en familias mestizas e indígenas

NIVEL DE CAMBIO	GRADO DE CAMBIO					
	FAMILIAS RURALES MESTIZAS			FAMILIAS RURALES INDÍGENAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Individuales	✓				✓	
Comunitarios		✓		✓		
Organizacionales	✓					✓

Fuente: Elaboración propia

A nivel de cambios individuales se puede apreciar diversidad de expresiones de los beneficiarios rurales respecto al cambio actitudinal personal y familiar del buen vivir, así como para aplicar las nuevas técnicas y tener un sentido más colaborativo que influirá en los otros niveles.

" (...) lo que sí mencionamos es que vivir bien significa, aparte de tener buenos ingresos, es también vivir legalmente, con seguridad y tranquilidad familiar" (Funcionario DEVIDA OZ La Merced).

"El mayor conocimiento que tienen los agricultores sobre las especificaciones técnicas para el cultivo y cosecha del café les ha permitido un mayor compromiso de parte de ellos con los cultivos alternativos (...) más de 1 millón de plántones realizados, los cuales vienen dándoles rentabilidad económica años después. Hay un mayor compromiso gracias a esa rentabilidad" (Funcionario Municipalidad Villa Rica).

"Hemos vuelto cada vez más convencidas que queremos seguir trabajando. Si bien es una lucha constante, a diario, no solamente en la vida familiar, pero es algo que tenemos que caminarlo en grupo. La idea es sacar de la pobreza a todo el grupo" (Dirigenta La Merced).

Este mayor compromiso y confianza desde los/as productoras con respecto a los cultivos alternativos y al trabajo es un reconocimiento al trabajo de DEVIDA en la zona. En ese sentido, se resalta que la población beneficiaria se encuentra cada vez más convencida del trabajo que vienen realizando.

El nivel de cambio organizacional está referido a la promoción progresiva en redes de confianza para luego tener una asociatividad entre pequeños productores individuales. Un mayor grado de estas asociaciones son las cooperativas. Por tanto, se están logrando cambios en las capacidades colectivas.

"Los proyectos de DEVIDA implica trabajar con organizaciones con un Componente social y productiva. Hay 10 asociación de productores de plátano (<http://www.draucayali.gob.pe/cadena-productiva-del-platano.html>) con los que han sido trabajando en fortalecimiento, en temas productivos y articulación" (funcionario MP_PAbad).

Se han constituido nuevas asociaciones y cooperativas, gracias a la promoción de la asociatividad que viene realizando DEVIDA, lo cual les está permitiendo acceder a beneficios financieros, como en la compra de abonos y pesticidas, así como para acceder a créditos bancarios. Esta inversión que ahora pueden realizar los agricultores organizados en sus parcelas permite una mejora en la cantidad y calidad de su producción, siendo uno de los principales logros señalados por los/as entrevistados/as.

A su vez el nivel organizativo, les permite mejorar la producción y la calidad de este, lo que tiene efectos en las mejores condiciones para la comercialización e incrementar los ingresos.

“Pasar de agricultores cocaleros, que viven en lugares donde veías hasta en las canchitas la hoja de coca, que eran ignorantes en cacao, logramos un cambio con Asistencia técnica a las familias en las etapas de instalación crecimiento y producción. ... También con la asociatividad los agricultores que han consolidado con la actividad (que inicialmente la apoyamos con dos hectáreas) ahora tienen 3 algunos tienen 5 algunos tienen hasta 10 y ellos ya tienen otros sistemas de producción. Ahí se está incursionando al tema de asociatividad con una Cooperativa Agraria ASCAH, integrada por 70 agricultoras y agricultores cacaoteros de los caseríos del centro poblado Huipoca, en la provincia de Padre Abad. ASCAH vendió entre 5 y 6 toneladas de cacao a la otra cooperativa agraria ACATPA, de la localidad de San Alejandro, que exporta el cacao a Europa y cuyos socios poseen más trayectoria. Tenemos otra Cooperativa en San Juan Bautista en cacao fino de aroma. Tratamos de que más familias se asocien. El distrito modelo es Irazola. Además de acuerdo con los niveles de los agricultores estamos segmentando los tipos de capacitación por niveles de conocimiento y capacidades que tienen los agricultores. (Funcionario de OZ Pucallpa)

"El logro más importante es que hoy en día la gran cantidad de productores ya ven al cultivo alternativo con buenos ojos, que ya ven al cacao como oportunidad de negocio, oportunidad de vida. Y ese resultado es el trabajo de muchos años atrás". (funcionario Municipalidad Puerto Bermúdez).

“Antes no teníamos nada, a pesar de tener cultivos ilícitos. Ahora que está DEVIDA, estamos trabajando tranquilos, y tenemos un poco más de dinero que antes”. (Agricultor Puerto Bermúdez, Oxapampa)

Es evidente que algunas organizaciones tienen un mayor grado de desarrollo en cooperativas y asociaciones lo que les permite un acceso a beneficios financieros cuando logran un acceso a créditos bancarios y articulación al mercado y vincularse a una diversidad de actores tanto públicos, como privados para tener mejores equipos e insumos claves como los abonos o pesticidas, así como los enlaces en los procesos de transformación y comercialización de sus productos. Cabe resaltar en este punto a las mujeres emprendedoras que se logró entrevistar con relación a los cambios que consideraban en su labor.

"Es bueno una cooperativa, que es beneficioso (...) cuando nosotros estábamos, siempre nos motivaban, que una cooperativa es muy buena, es bastante beneficioso. Por ejemplo, ahora con algunos socios hemos adquirido abono, y préstamos a través de Agrobanco para poder comprar abono y otras cosas que faltan acá" (Dirigenta Constitución, Oxapampa).

“La asociatividad es esencial porque el tema de chocolate se necesita ir viendo cómo mejorar en el tema de asociatividad porque somos 20 personas con diferentes ideas, diferentes problemas, diferentes formas de pensar, diferentes niveles de estudio. La asociatividad es

esencial para poder intervenir en el sistema de comercialización.” (Dirigenta de Asociación de Mujeres Emprendedoras Flor de Boquerón, AMEFLOB)

HALLAZGO 12. DEVIDA ha generado conocimientos en los productores sobre los cultivos de productos alternativos y en el desarrollo organizacional de las asociaciones y cooperativas.

La contribución de DEVIDA y de DEVIDA-PORI para la sostenibilidad se asocia a la asistencia técnica brindada, siendo el elemento más mencionado y resaltado por los actores y especialmente por los productores, ya que se les ha brindado los conocimientos técnicos especializados en el cultivo, cosecha y post cosecha, permitiendo mejorar la cantidad y calidad de su producción.

“Nos apoyan y nos enseñan y eso va a quedar con nosotros.” (productor Venenillo – OZ Tingo María).

“El mayor conocimiento que tienen los agricultores sobre las especificaciones técnicas para el cultivo y cosecha del café les ha permitido un mayor compromiso de parte de ellos con los cultivos alternativos (...) más de 1 millón de plantones realizados, los cuales vienen dándoles rentabilidad económica años después. Hay un mayor compromiso gracias a esa rentabilidad” (funcionario Municipalidad Villa Rica).

“Hemos aprendido la organización, de saber trabajar como equipo y poder compartir los conocimientos entre los miembros de la cooperativa.” (Dirigente cooperativa OZ Tingo María).

Es importante señalar que esto también fue posible por la reasignación que se dio a nivel presupuestal en los temas productivos, como se aprecia en la tabla de ejecución en base a PIRDAIS.

En la tabla 7: Comparación de metas físicas y financieras entre PIA-PIM 2020-PP PIRDAIS al II semestre, se analizó cómo se planearon los cambios para tener alternativas novedosas y acorde con las condiciones de vida de la población rural que permite una proyección sostenible en el ámbito amazónico.

En la siguiente tabla se aprecia, más bien, la ejecución lograda de estos cambios. En primer lugar, se destaca el paquete para asistencia técnica en la diversificación productiva de bienes y servicios alternativos sostenibles - sanidad en el cultivo de cacao y café; en segundo lugar, la asistencia técnica en la diversificación productiva de bienes y servicios alternativos sostenibles – acuicultura, así como en apicultura. Habiéndose creado nuevas actividades tanto para productores, como para organizaciones (como acuicultura, apicultura, módulos en panificación) posibilitó mayor sostenibilidad y mejor combinación de ingresos entre los productores. Otro punto importante es que los productos de acuicultura y apicultura son conocidos por mestizos e indígenas y complementariamente coadyuvan a un mejor manejo del sistema ambiental de las zonas rurales amazónicas.

Tabla 9: Ejecución de metas físicas y financieras del PP 0072 PIRDAIS 2020. 5006184

PRODUCTO / ACTIVIDAD SIAF / ACTIVIDAD POI	UNIDAD	METAS FÍSICAS AL II SEMESTRE			METAS FINANCIERAS AL II SEMESTRE		
		MEDIDA	PROGRAMACIÓN	EJECUCIÓN	% DE EJECUCIÓN	PROGRAMACIÓN	EJECUCIÓN
5006184. Asistencia Técnica en la diversificación productiva de bienes y servicios alternativos sostenibles					40,033,753	30,060,082	75%
Cacao*	Familia	10,101	10,019	99%	29,980,328	24,022,269	80%
Café*	Familia	988	979	99%	3,247,965	2,981,904	92%
Sanidad en el cultivo de cacao*	Familia	1,057	1057	100%	2,900,000	1,511,336	52%
Sanidad en el Cultivo de Cacao y Café*	Familia	1,000	851	85%	1,500,000	1,054,609	70%
Acuicultura*	Familia	370	370	100%	833,904	304,436	37%
Apicultura*	Familia	200	200	100%	1,571,556	185,528	12%

Nota: Todas las actividades se refieren a asistencia técnica en la diversificación productiva de bienes y servicios alternativos sostenibles
Fuente: TABLA N° 9-C, Informe de Evaluación e Implementación del POI 2020. Al Segundo Semestre. DEVIDA. Modificaciones de los recursos presupuestales. La programación de metas físicas y financieras se elaboran en base al PIM.

Esta mejora productiva y de calidad, alcanzada gracias a la asistencia técnica, se relaciona no solo al mayor ingreso, sino a la calidad de este. Estos ingresos basados en la legalidad y la formalidad promueven un mayor compromiso y confianza desde los/as productores con respecto a los cultivos alternativos y al trabajo que viene realizando DEVIDA-PORI en la zona. En ese sentido, se resalta que la población beneficiaria se encuentra cada vez más convencida del trabajo, de una nueva alternativa de vida que vienen realizando.

"Tampoco hacemos un comparativo de costos (...) lo que sí mencionamos es que vivir bien significa, aparte de tener buenos ingresos, es también vivir legalmente, con seguridad y tranquilidad familiar" (Personal DEVIDA OZ La Merced).

"Antes no teníamos nada, a pesar de tener cultivos ilícitos. Ahora que está DEVIDA, estamos trabajando tranquilos, y tenemos un poco más de dinero que antes". (Agricultor Puerto Bermúdez, Oxapampa).

"El logro más importante es que hoy en día la gran cantidad de productores ya ven al cultivo alternativo con buenos ojos, que ya ven al cacao como oportunidad de negocio, oportunidad de vida". (funcionario Municipalidad Puerto Bermúdez).

HALLAZGO 13. Las líneas de complementariedad de DEVIDA-PORI con otros donantes y con gobiernos subnacionales son limitadas.

El trabajo que desarrolla DEVIDA-PORI está más enfocado a actividades programadas y los acuerdos son para complementar acciones en el ámbito micro, es decir actividades de asistencia técnica a familias, organizaciones, asociaciones y juntas vecinales y comunales, además de apoyo en comercialización y traslado de insumos u otros; en esos casos, complementa sus acciones con el apoyo de gobiernos

locales o de operadores financiados por USAID; pero no como una política coordinada desde los niveles macro, sino como acción ante las necesidades en el trabajo que realiza en las zonas de intervención.

DEVIDA es percibida como una institución con un liderazgo limitado, por las propias restricciones que tiene el sector público. Existen escasas actividades de complementariedad con operadores para mejorar el logro de objetivos de mejor producción e ingresos. Además, es escasa su coordinación y complementariedad, como se ha mencionado en el párrafo anterior, se vinculan a ellos sólo para acciones concretas y no como algo que lleva coordinación y desarrollo de políticas de mejora de producción, asociación, comercialización e ingresos. Existe un escaso trabajo de DEVIDA con los gobiernos regionales. Las consecuencias de estas limitaciones son evidentes, realizan un trabajo en términos de actuación, como los únicos actores vinculados al desarrollo alternativo, no aprovechando las múltiples posibilidades que pueden tener de trabajar en armonía con otros donantes y con los gobiernos regionales, que implicaría aprovechamiento de recursos y de capacidades en pos de mejoras en las familias intervenidas y en el desarrollo de la sociedad.

“Tenemos un convenio de cooperación (con DEVIDA), justamente para trabajar en la zona del Monzón, donde sumamos esfuerzos para la implementación del proyecto café, que ellos también vienen desarrollando allá en la zona de post erradicación” (funcionario Operador Alianza Café).

Existe una mayor colaboración con los Operadores en las zonas de intervención, donde en la práctica se desarrollan actividades que apoyan a los productores y asociaciones o cooperativas productoras de productos lícitos, café y cacao principalmente, esa colaboración se vincula a las técnicas productivas, organizacionales (a las asociaciones y cooperativas) y acceso a mercados.

“El trabajo en las regiones es mucho más fluido que en Lima, no entiendo la razón, pues hay intereses comunes, ... A nivel regional las necesidades de apoyo son complementarias entre los proyectos y no hay mucha gente queriendo hacer esto, y entonces, ahí sumamos esfuerzos, hacemos una escuela de productividad conjunta, con gente de la cooperativa, gente del proyecto de debida, los mismos técnicos de DEVIDA; pero a nivel central siento que falta un poco de liderazgo” (Socio de USAID)

“En el distrito de Hermilio Valdizán hay productores con una planta de procesamiento que trabaja con DEVIDA y nosotros capacitamos a estos en temas financieros. Pero no tenemos un programa conjunto [DEVIDA-CRECE] para actuar ente entre nosotros de forma más planificada...”(Funcionario CRECE)

El liderazgo de DEVIDA para el trabajo colaborativo con Operadores y así afirmar, mejorar, ampliar el apoyo a los beneficiarios y las acciones del desarrollo alternativo es muy limitado, pues a pesar de tener acuerdos de cooperación, DEVIDA no plantea con ellos una política y trabajo colaborativo más agresivo que permita lograr mayor impacto en los objetivos trazados.

“DEVIDA es la institución del sector público que más invierte en cacao, ..., pero tiene poca formulación programática y participa poco en los espacios de colaboración que existen en el sector, si bien está su nombre, en la mesa técnica nacional, pero muchas veces o no asiste y o si asiste no tiene un liderazgo” (Socio de USAID)

¿DEVIDA-PORI HA PROMOVIDO LA IGUALDAD DE GÉNERO E INCLUSIÓN?

Resumen de hallazgos:

- *Existe un limitado avance en la institucionalización de políticas de promoción de igualdad de género y aún persiste desconocimiento de temas de género en el personal de DEVIDA.*
- *No se evidencia un trabajo de inclusión de grupos indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos ni LGBTIQ.*

HALLAZGO 14. Existe un limitado avance en la institucionalización de políticas de promoción de igualdad de género y aún persiste desconocimiento de temas de género en el personal de DEVIDA.

AVANCES EN LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA POLÍTICA

En el marco de la Ley N°28983 Ley de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres establece que todas las entidades públicas de los tres niveles de gobierno tienen el rol de promover y garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para lo cual tienen que adoptar políticas y medidas de gestión institucional específicas. En este marco, en el año 2017 DEVIDA estableció el Comité para la Igualdad de Género (Resolución de Presidencia Ejecutiva N°124-2017-DV-PE), el cual estableció un plan de actividades. Desde octubre del 2021 el Comité de Género adquiere carácter permanente y la Secretaria Técnica es asumida por la Oficina de Planificación y Presupuesto, lo que constituye una oportunidad para transversalizar el enfoque de género en la planificación y el presupuesto (Resolución de Presidencia Ejecutiva N°119-2021-DV-PE).

Asimismo, DEVIDA formuló el Plan de acción de género en el año 2019, pero éste no fue aprobado porque si bien estaba alineado a la Política Nacional de Igualdad de Género, quedó desfasado cuando se aprueba a finales del año 2020 la Política Nacional de Lucha contra las Drogas al 2030. El reporte anual de DEVIDA-PORI consigna “como no ejecutada” la actividad “1.3.2 Implementación de plan de acción de género” (Reporte Anual de Desempeño del PORI 2018-2022 enero - diciembre 2020. Pág. 7). Sumado a lo anterior, se identificó un avance de 0% de gasto asignado para la implementación en el 2020.

Algunas capacitaciones planificadas en el marco de la actividad “1.3 Promover equidad de género en el acceso y el control de recursos, servicios y toma de decisiones, a través de acciones para que la mujer asuma roles activos en la producción y comercialización de cacao y café” tampoco fueron ejecutadas por las medidas de aislamiento e inmovilidad decretadas por el gobierno a causa del COVID 19 (Reporte Anual de Desempeño del PORI 2018-2022 enero - diciembre 2020. Pág. 20).

Como se mencionó anteriormente, la asistencia técnica orientada a mujeres en el ámbito de post erradicación desarrolló eventos de capacitación en los que se tuvo una participación de mujeres que representó más de la tercera parte del total. Este porcentaje tuvo un ligero incremento entre el año 2019 y 2020 que pasó de 32.6% a 33.5%. En el año 2021 el porcentaje de participación de mujeres fue de 36% (ver tabla siguiente).

Tabla 10: Asistencia de mujeres a las capacitaciones 2019 – 2021 por departamento (en porcentaje)

DEPARTAMENTO	2019	2020	2021*
Huánuco	33.9%	34.5%	35.5%
Junín	0.0%	0.0%	0.0%
Pasco	35.4%	37.6%	42.0%
San Martín	29.6%	31.2%	36.0%
Ucayali	29.2%	29.3%	29.9%
Total	32.6%	33.5%	36.0%

Fuente: Base de Datos de DEVIDA, Padrón de diversificación productiva, 2021

Nota: * enero a setiembre

Otras actividades realizadas orientadas a las mujeres fueron el apoyo en panadería y transformación de derivados que, si bien generan menores ingresos en comparación al cultivo y cosecha, son actividades que reafirman roles de género.

DESCONOCIMIENTO DE LOS TEMAS DE GÉNERO

La evaluación constató que el personal de las Oficinas Zonales y de las municipalidades desconocen los temas de género y las actividades que se puedan estar desarrollando.

No, no conocemos del plan. No hemos hecho ninguna actividad. Nos dijeron que se iba a ejecutar, pero de allí no se hizo por la pandemia. (OZ San Francisco)

“Sé que DEVIDA trabaja la equidad de género, pero aquí no ha trabajado eso. Tampoco sobre las mujeres”. (Gobierno local Leoncio Prado. Rupa Rupa. Tingo María)

En las Oficinas Zonales identificaron la necesidad de contar con herramientas para promover el enfoque de género, sobre todo en poblaciones vulnerables.

“...para ser sinceros, si necesitaríamos más material en ese asunto, a pesar de la experiencia que uno tiene, porque es otra realidad en campo es otra realidad. Incluso las mujeres indígenas tienen otra cultura más marcada” (OZ_Pucallpa)

BRECHAS DE GÉNERO

Cabe señalar que en las zonas de intervención aún subsisten brechas de género y persiste el machismo en las actividades productivas y la cadena de valor en las zonas de intervención. Las mujeres se encuentran subordinadas a los productores y a los dirigentes varones, quienes toman decisiones o tienen el control de recursos. Subsiste el doble rol de las mujeres (reproductivo y productivo) lo cual provoca que las mujeres no tengan disponibilidad de tiempo para participar en actividades productivas porque tienen que asumir las tareas domésticas.

“Hay machismo que limita la participación de la mujer. Pueden ir a reuniones ambos, pero no participan ellas. (OZ Pucallpa)

“Es que hay algunos esposos que no quieren que las mujeres participen (en las asociaciones) porque les quita tiempo de la casa, de los hijos (...) a veces los esposos

no quieren apoyar cuidando a los hijos para que las mujeres puedan salir y hacer sus actividades.” (Agricultora Puerto Bermúdez, Oxapampa. La Merced).

Por otro lado, para las intervenciones con mujeres indígenas se requiere contar con la autorización del líder de la comunidad. Sumado a lo anterior, las acciones realizadas con mujeres se han concentrado en actividades como la panadería y la transformación de derivados, las cuales generan menores recursos en comparación al cultivo y cosecha. Además, a pesar de que los entrevistados y entrevistadas reconocen una mayor participación de mujeres en las organizaciones, aún se identifican pocos casos que asuman posiciones directivas.

“Me parece importante trabajar este tema, estas competencias y generación de capacidades en las mujeres, ya que no hay muchas que lleguen a cargos directivos, como una gerencia, por ejemplo (...) Las mujeres ya tienen los conocimientos para la siembra y la cosecha, pero deben avanzar hacia la producción y comercialización (Gobierno Local Villa Rica. La Merced).

“Es muy importante (el empoderamiento de las mujeres) porque es la tendencia en el mundo, es el empoderamiento de las mujeres en una organización, inclusive cuando uno busca financiamiento internacional, lo primero que te preguntan cuántas mujeres son directivas y cuántas mujeres tienes, les estamos dando mucho auge a eso e interés en ese sentido porque tenemos que estar a la par con las tendencias en el mundo” (Productor de Santa Rosa de Mishollo. Tarapoto).

En este marco, se observa que las acciones desarrolladas se orientan a mujeres y se carece de estrategias que involucren a hombres y mujeres en general, por tanto, el enfoque no es de igualdad de género sino de empoderamiento y mayor participación de las mujeres.

HALLAZGO 15. No se evidencia un trabajo de inclusión de grupos indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos ni LGBTIQ.

La Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural (aprobada por Decreto Supremo N° 003-2015-MC de fecha 27 de octubre de 2015) tiene por objetivo “orientar, articular y establecer los mecanismos de acción del Estado para garantizar el ejercicio de los derechos de la población culturalmente diversa del país, particularmente de los pueblos indígenas y la población afroperuana, promoviendo un Estado que reconoce la diversidad cultural innata a nuestra sociedad, opera con pertinencia cultural y contribuye así a la inclusión social, la integración nacional y eliminación de la discriminación” (artículo 2) y su aplicación es obligatoria para todos los sectores e instituciones del estado y todos los niveles de gobierno. Por ende, DEVIDA tiene la obligación de implementar esta política.

Sin embargo, la evaluación no evidenció un trabajo de inclusión de grupos indígenas promovido desde DEVIDA-PORI, ni siquiera en las Oficinas Zonales de DEVIDA de Tingo María y Tarapoto en cuyos ámbitos geográficos se encuentran comunidades indígenas. En las Oficinas Zonales de DEVIDA de La Merced, Pucallpa y San Francisco existe un trabajo con comunidades indígenas, sin embargo, las intervenciones no cuentan con una estrategia o enfoque intercultural específico y herramientas para trabajar con este tipo de poblaciones. Es decir, DEVIDA se aproxima y trabaja con ellas de la misma manera que lo hace con el resto de la población beneficiaria.

El equipo evaluador pudo identificar algunas iniciativas aisladas de trabajo en la Oficina Zonal de La Merced como la elaboración de Planes de Vida los cuales incorporan la cosmovisión de estos grupos y la traducción e interpretación de material de trabajo en ashánika y yanesha.

“Nosotros hemos incorporado como algo nuevo novedoso el tener la cosmovisión intercultural porque cuando vamos a una CCNN consideramos su cultura y por tanto lo nuevo fue los Planes de Vida desde este año con el FID. También los emprendimientos comunales con los recursos de la propia comunidad (OZ de Codo de Pozuzo y Pucallpa). Tenemos un manualito para elaborar los Planes de Vida.”
(Funcionario OZ Pucallpa)

“Hubo un trabajo comunicacional diferenciado para comunidades nativas y para colonos, en ashánika y yanesha.” (Funcionario OZ La Merced)

Con respecto a los otros grupos vulnerables, DEVIDA no cuenta con estrategias específicas de trabajo de inclusión a personas con discapacidad y personas LGTBIQ y DEVIDA-PORI no las promovió. A pesar de estar vigentes el Plan Nacional de Derechos Humanos 2018 – 2021 (aprobado por Resolución Ministerial N°0290-2019-JUS) el cual contiene el Lineamiento estratégico N° 3: Diseño y ejecución de políticas a favor de los grupos de especial protección, entre ellos la población afroperuana y la población LGBTI.

Cabe señalar que se encuentra vigente la Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el Desarrollo al 2030 (aprobada por Decreto Supremo N°007-2021-MIMP del 5 de junio de 2021) cuyo mandato es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, pero cuya aprobación se dio fuera del periodo del presente estudio.

En general, se evidenció que tanto los equipos de las Oficinas Zonales de DEVIDA, como los funcionarios de los gobiernos locales, no tienen conocimiento acerca de la situación, demandas o problemáticas de las personas con discapacidad, afroperuanos y LGTBIQ en las zonas de intervención

“En nuestras asociaciones no he podido identificar. No tenemos ese tipo de organizaciones (LGTB, discapacitados, afrodescendientes).” (OZ San Francisco)

“No hemos hecho actividades directas con LGTBIQ” (OZ Pucallpa)

OTROS HALLAZGOS

HALLAZGO 16. La teoría de cambio en DEVIDA-PORI tiene algunas debilidades y riesgos para lograr los objetivos y requiere precisiones.

Como se ha mencionado en el acápite de Contexto del presente documento, la teoría de cambio de la intervención resulta ser compleja por estar inserta en la problemática de la producción y demanda de coca mundial. Está enmarcado en la gestión de DEVIDA y en particular en el PIRDAIS, actores cuyo ámbito de gestión e intervención es más amplio que el PORI.

La teoría de cambio de DEVIDA-PORI tiene objetivos orientados a generar cambios en la familia (y organizaciones, juntas vecinales y comunidades indígenas, en particular en la mujer), en DEVIDA y en los GL para lograr el Propósito. Se pretende cambios de desarrollo y gestión en dos actores territoriales:

familias y GL. En el caso de DEVIDA, la intervención está dirigida a cambios de gestión interna para el trabajo nacional con los otros actores claves. Así, sus procesos diferenciados son también medios para lograr los otros objetivos. De este modo, la intervención se orienta a tres niveles diferentes, pero complementarios indispensables para el propósito. Es destacable que en esta teoría de cambio se realizó un esfuerzo para incluir indicadores.

El encadenamiento lógico es consistente cuando se trata de buscar cambios en las familias y fortalecer a DEVIDA. El objetivo orientado a GL solo se menciona como “asistencia técnica”, por lo tanto, es parte de los procesos y por tanto debilita el encadenamiento lógico. En consecuencia, su aporte en lograr el Propósito es débil.

A nivel de indicadores, se observa una mayor consistencia en el encadenamiento de los productos y el impacto a lograr en las familias. Tiene un indicador de impacto relacionado a los productos como es el indicador de ingresos en las familias. Además, este indicador está incluido en la propuesta del FID, en tanto es una labor complementaria a los productos a lograr. Sin embargo, el indicador de reducción de la superficie de cultivos de coca es general y depende de otros factores contextuales y no manejados por la gestión directa de DEVIDA-PORI o FID. En todo caso es importante incluir los supuestos que hay para lograr el cambio. Estos supuestos deben precisar los actores que podrán coadyuvar en la plausibilidad y dinamicidad para enfocar el logro y así también incluir un indicador de impacto preciso y que su especificidad implique tener que priorizar algunas áreas de trabajo sobre otras, evitando así la dispersión de las acciones o la falta de recursos financieros.

En el caso de los productos relacionados con DEVIDA se relaciona a cambios a lograr en la población, pero no tiene un indicador de producto más preciso en la gestión de DEVIDA (correspondiente al segundo proceso) como la acción de intersectorialidad de sectores claves que requiere DEVIDA.

En el tema de los GL tienen un indicador de producto adecuado sobre la percepción que deben tener sobre el trabajo de GORE. El indicador de asistencia técnica en realidad es un insumo y se trata de una meta. Por tanto, requiere elevar su calidad del (niveles/tipo priorización de ámbitos o proyectos estratégicos de la asistencia técnica en las municipalidades, entre otros). Además, en estos casos están más relacionados a PIRDAIS y FID respectivamente.

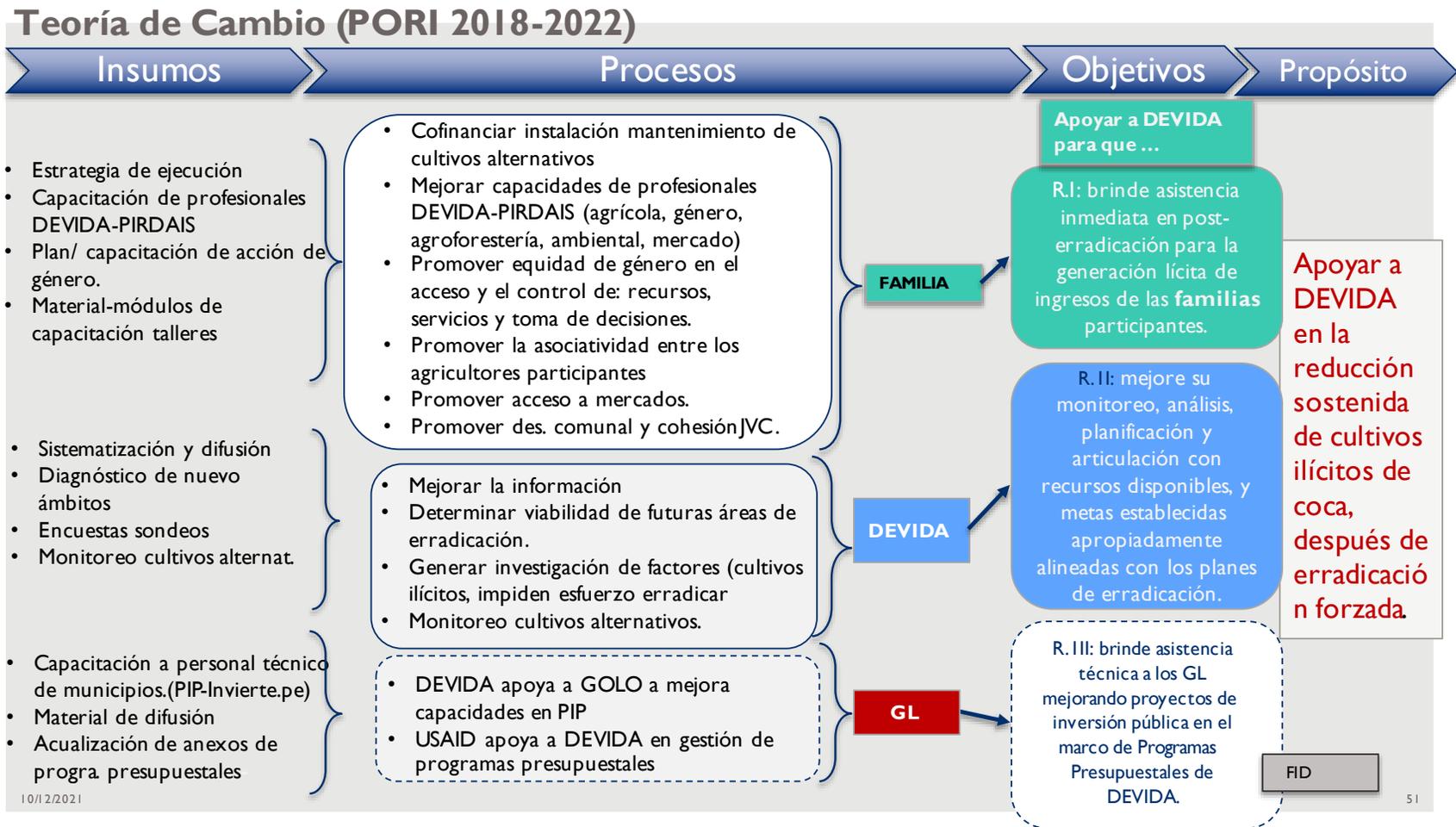
En este sentido o se tiene a estos indicadores tipo proxi y por tanto determinar con las otras instancias su plausibilidad. Además, requiere tener un adecuado insumo presupuestal por regiones o zonas priorizadas donde se pueda tener una referencia directa de estos indicadores.

La teoría de cambio carece de los supuestos o riesgos que tiene los diferentes niveles de la lógica causal para lograr los objetivos planeados. Esto implica precisar actores externos e indicadores a monitorear y puede contribuir o ser un riesgo alto para el proyecto.

Téngase en cuenta que el proceso de elaboración de una teoría de cambio requiere tanto conocimiento del contexto macro, el análisis de actores y stakeholders -o contexto de actores-; y el contexto organizacional. Este último permitirá determinar la capacidad de DEVIDA como organización pública, de usar los recursos para accionar ciertos procesos y acciones, lo que depende de ciertos factores como la capacidad de liderazgo, las capacidades administrativas, y otras como las técnicas, las comunicacionales, entre otros.

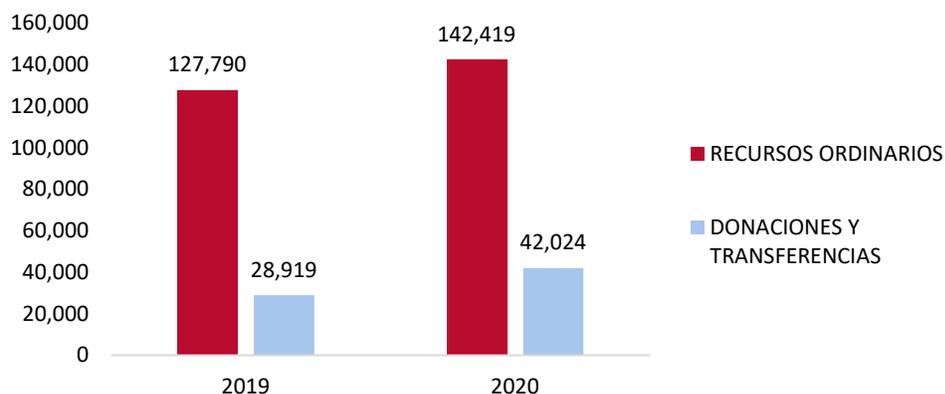
En los gráficos siguientes se presenta la teoría de cambio según los documentos revisados y en base a las entrevistas, configurando presiones en los diferentes procesos y objetivos.

Gráfico 20: Teoría de cambio de DEVIDA-PORI



HALLAZGO 17. En el 2020, se dio un menor avance en la ejecución del gasto del presupuesto de transferencias y donaciones, incluyendo el aporte de USAID, por limitaciones impuestas por la pandemia.

Gráfico 22: PIRDAIS por fuente de financiamiento 2019-2020 (soles)



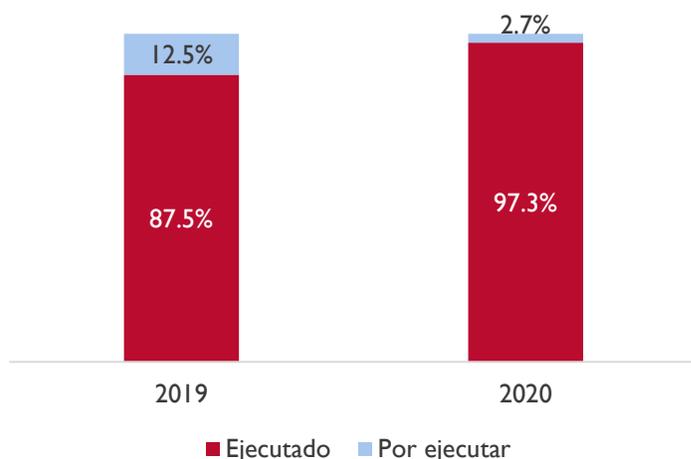
Fuente: MEF, 2021. Elaboración propia.

En el Gráfico 22 se aprecia el presupuesto total asignado a PIRDAIS para los años 2019 y 2020. Como se observa, en el año 2020 se asignó un monto mayor que en el año anterior, tanto del presupuesto proveniente de recursos públicos como donaciones y transferencias. En la fuente de donaciones se incluye el aporte de USAID al PORI, en el marco de PIRDAIS.

En el año 2019, el 82% del presupuesto correspondía a recursos ordinarios y el 18% provino de donaciones y transferencias. En el 2020, estos porcentajes variaron: el 77% del total del presupuesto correspondió a recursos ordinarios, lo cual significó una disminución del presupuesto por esta fuente. Mientras que en el 2020 el porcentaje del presupuesto por donaciones y transferencias llegó a 23%, un porcentaje mayor que en el 2019.

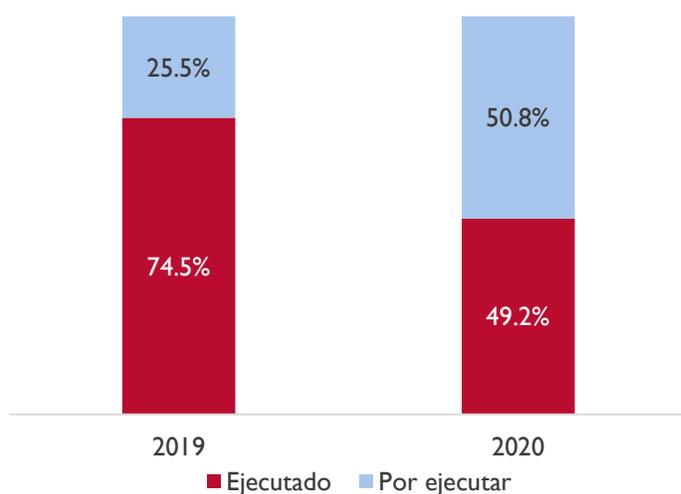
En el 2019 el porcentaje de ejecución del presupuesto por recursos ordinarios fue de 87.5%, el cual mejoró en el 2020 donde se ejecutó el 97.3% (Gráfico 23). En el caso de la ejecución del presupuesto correspondiente a transferencias y donaciones, se evidencia que en el 2020 disminuyó la ejecución respecto al 2019, pasando de 74.5% a 49.2% como se aprecia en el Gráfico 24.

Gráfico 23: Ejecución del presupuesto de fuente Recursos ordinarios 2019-2020



Fuente: MEF, 2021. Elaboración propia.

Gráfico 24: Grado de ejecución de Transferencias y Donaciones 2019-2020



Fuente: MEF, 2021. Elaboración propia.

Las razones del atraso de ejecución presupuestal responden a diferentes situaciones de cada una de las Oficinas Zonales. En la Tabla siguiente se presenta el presupuesto y su ejecución por Oficinas Zonales, se aprecia que las mayores dificultades se presentaron en Pucallpa, La Merced, Iquitos y San Juan del Oro.

En Pucallpa no se realizaron pagos de servicios, análisis e interpretación de macro y micronutrientes en muestras de suelos, asimismo de transporte terrestre y fluvial nacional y local de fertilizantes. También hubo retraso en el cumplimiento de proveedores. No se injertaron 300 nuevas hectáreas del cultivo de cacao. En La Merced hubo retraso en el proceso de las adquisiciones de bienes y del abonamiento de las parcelas de cacao. En Iquitos tuvieron problemas con la adquisición de bienes y servicios, lo cual tendría que ver con la lejanía del lugar. En San Juan del Oro hubo retrasos en la adquisición de fertilizantes, tijeras de podar y la adquisición de hijuelos de piña. En Tingo María hubo retraso en la contratación del

servicio de transporte terrestre y fluvial de bienes para el recojo, traslado y distribución. Faltó la adquisición de 360 tijeras de podar de dos manos; y adquisición de abono foliar de cacao. En Tarapoto, además del problema de adquisición de tijeras y madera para módulos, no hubo pagos a proveedores.

Tabla 11: Grado de ejecución al 2020 en Oficinas zonales, anexo a diciembre (soles)

OFICINA ZONAL	PRESUPUESTO PROGRAMADO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE AVANCE
Tarapoto	3,649,634.00	2,600,004.00	71.24%
Tingo María	3,426,092.00	2,690,979.00	78.54%
Pucallpa	3,373,730.00	2,354,492.00	69.79%
La Merced	3,412,194.00	2,372,682.00	69.54%
Iquitos	275,000.00	105,048.00	38.20%
San Juan del Oro	836,019.00	323,942.00	38.74%
Total	14,972,669.00	10,447,147.00	69.77%

Fuente: Informe PIRDAIS 2020.

Asimismo, en las entrevistas realizadas en la evaluación se confirmó algunas de las situaciones señaladas y además, los equipos zonales reconocieron que tuvieron una escasa capacidad de manejo en la gestión debido al COVID lo cual limitó los gastos y adquisiciones.

LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

LECCIONES APRENDIDAS

1. **El acompañamiento constante de los especialistas y extensionistas a los agricultores constituyó una herramienta clave para establecer un vínculo de confianza y fortalecer el compromiso con respecto a los cultivos alternativos.** El permanente monitoreo y acompañamiento de los especialistas y extensionistas de las Oficinas Zonales permitió conocer las necesidades y características de las familias productoras y su relación con el entorno donde se desarrolla la actividad. La permanencia de los especialistas en el campo y la comunicación con los productores y familias reforzó la confianza en el trabajo y sostenibilidad a la intervención.
2. **La selección de territorios acotados en las regiones fue clave para lograr una mejor asistencia técnica con resultados en la productividad, no obstante, la vulnerabilidad de las personas y las condiciones ambientales difíciles que existen en las zonas de intervención.** La selección de productores con terrenos menos degradados permitió mejoras en la producción de cultivos alternativos con la capacitación y asistencia técnica proporcionada. Pero se presentó límites de rendimiento y la necesidad de un mayor cuidado y manejo ambiental. Los pobladores muestran importantes capacidades de resiliencia y de asumir retos para afrontar cambios y mejores condiciones de vida con el cultivo de cacao y café, pero la vulnerabilidad (social, económica, falta de infraestructura, seguridad y escasez de servicios básicos) es una condición que limita la expansión de los cultivos lícitos ante las necesidades de la población. En las actuales zonas de intervención hay productores en terrenos degradados por el anterior cultivo de coca y presentan dificultades para mejorar su producción, por consiguiente, son candidatos para ser seleccionados en futuras estrategias integrales de apoyo técnico en el desarrollo alternativo.
3. **La estrategia de promoción de la asociatividad para un mayor acceso al mercado resultó clave para lograr una mayor competitividad y mejoras de los ingresos en las familias.** La organización de productores y productoras en asociaciones y cooperativas implicó un tramado más complejo de acuerdos, normas, planes desarrollados estableciendo nuevas formas de gestión en tareas y división del trabajo claras, por tanto, impulsando el valor agregado de la cadena productiva y los beneficios de estos. Además, esta estrategia recoge un punto importante en el desarrollo social y económico, pues se refuerza la confianza entre los pobladores en el trabajo comunitario, por tanto, solucionar de manera colectiva los problemas de la comunidad.
4. **Las actividades de participación ciudadana generan confianza lo cual permitirá una mayor consolidación del desarrollo alternativo.** Las actividades que desarrolla DEVIDA con la integración de la población, juntas y asociaciones vecinales a partir de mejorar las capacidades artísticas, deportivas y sociales, la identificación de necesidades vecinales, de apoyo social, de acceso a servicios del Estado y su priorización en PIP promovidos por el gobierno local para un desarrollo local genera confianza en que la alternativa propuesta para el desarrollo alternativo es posible para lograr una forma de vida digna.
5. **Las propuestas de los Planes de Desarrollo Local y Regional y sus Planes Operativos Institucionales muestran debilidades para prever el impacto de los cultivos ilícitos en el desarrollo social y económico de las zonas de post erradicación,** el escaso planteamiento para enfrentar la presencia de la coca en la mayoría de los Gobiernos Locales y Gobiernos Regionales es una oportunidad

importante en la intervención de DEVIDA en las zonas de post erradicación pues es en un actor clave para fortalecer la gestión de los estamentos subnacionales para complementar los planes objetivos y actividades para el DAIS. Los Planes de Desarrollo permiten establecer metas y acciones con responsabilidad de dichos gobiernos subnacionales en la lucha por el DAIS y con ello incluir presupuestos para hacerlas realidad. Acciones de gobiernos subnacionales con el trabajo que desarrolla DEVIDA, favorecen las sinergias para unificar criterios y actuación conjunta.

6. **Las alianzas que se generan entre DEVIDA y socios estratégicos de USAID en el campo financiero mejoran la productividad y la calidad de los productos** de cacao y café y favorecerá a los beneficiarios de la intervención de DEVIDA.
7. **La participación de las mujeres en el desarrollo alternativo facilita la integración de las familias y la comunidad en las acciones programadas**, favoreciendo el desarrollo de un proyecto participativo e integral.
8. **El empoderamiento de la mujer contextualizado en los distintos entornos culturales y lingüísticos de cada zona intervenida facilita el trabajo que realiza DEVIDA hacia su integración con el DAIS.**
9. **Para el trabajo con comunidades indígenas es clave conocer la estructura jerárquica y su organización** porque facilitará las coordinaciones y la ejecución de acciones en el marco de DAIS. Las comunidades congregan a sus integrantes por diversos vínculos culturales, de parentesco, lingüísticos y económicos. Existe un líder o líderes con quienes se requiere dialogar para coordinar decisiones y acciones que involucren a las comunidades.

BUENAS PRÁCTICAS

1. **La asistencia técnica de especialistas y extensionistas en las parcelas y de equipos técnicos a las organizaciones fomentan un círculo virtuoso para generar mejoras productivas y de ingresos.** La asistencia directa y presencial genera un círculo virtuoso: mayores vínculos sociales, más conocimientos, más confianza, mayor producción y de ingresos. La presencia activa de los equipos técnicos de las Oficinas Zonales para la asistencia técnica a los productores con sesiones demostrativas en campo y en función a las necesidades de la producción y de asociación es muy valorada por la mayoría de las familias de las zonas de intervención porque les genera mayores conocimientos y confianza. Esta forma de trabajo es una buena alternativa para generar ingresos y tener mejor calidad de vida.
2. **Las faenas comunales como estrategia de cohesión comunitaria.** Las faenas comunales fueron una actividad realizada por los extensionistas y especialistas de las Oficinas Zonales de DEVIDA y consistían en organizar sesiones de asistencia técnica en el campo eligiendo para ello una parcela de uno de los productores participantes. Esta estrategia cumplió dos funciones: fue un espacio de aprendizaje de los agricultores donde los especialistas trasladaban conocimientos y técnicas de manera práctica y concreta y, al mismo tiempo, fue un espacio donde se promovió la cohesión entre los miembros de la comunidad dado que los participantes se apoyaban unos a otros en el mantenimiento de las parcelas de trabajo.
3. **Las pasantías realizadas en las OZ La Merced y Pucallpa para promover la confianza y compromiso con el trabajo de DEVIDA.** Las pasantías fueron una estrategia de aprendizaje ejecutadas por las Oficinas Zonales de DEVIDA, Consistían en el traslado de grupos de agricultores/as a comunidades cercanas para conocer de cerca a organizaciones de productores dedicadas a los cultivos alternativos. Esta actividad tuvo importantes impactos, especialmente en el caso de las agricultoras mujeres, porque no solo pudieron observar que era posible organizarse y generar ingresos de una

actividad lícita, sino que constataron que era posible conciliar el trabajo productivo con el trabajo reproductivo dentro del hogar.

4. **La diversificación productiva por los pequeños productores para cubrir necesidades básicas de alimentos y ampliar de manera sostenible los ingresos.** Los productores locales mostraban una experiencia básica en la diversificación de cultivos en la Amazonía. La pandemia fue una oportunidad para ampliar progresivamente estas experiencias con el apoyo de DEVIDA y de USAID. La diversificación implementada fue, por un lado, con cultivos no agrícolas como la acuicultura y apicultura que fácilmente pueden adaptarse en terrenos de familias indígenas y no indígenas. Por otro lado, hubo una diversificación con cultivos agrícolas como frutales que se añadieron al cultivo de café o cacao y, en otros casos, incluyeron cultivos forestales. Esto permite superar la práctica de monocultivo entre los migrantes andinos que se instalan para conseguir alimentos e ingresos. Entre las familias indígenas significa ampliar su sistema de vida que utiliza la agroforestería y la pesca. Otro aspecto importante en esta buena práctica es que permite reflexionar los requerimientos del área de la agricultura familiar sostenible, además permitirá la ampliación de los cultivos hasta 20 hectáreas con un adecuado manejo ambiental, no degradará el suelo por la rotación de cultivos con un circuito de economía circular. También permitiría reforzar zonas *buffer* entre indígenas en favor de áreas de conservación. Consecuentemente, se dará mayor sostenibilidad al pequeño productor familiar.
5. **El enfoque de cuidado del ambiente en la asistencia técnica a productores.** El enfoque de cuidado y conservación ambiental es incorporado en la asesoría técnica que proporciona DEVIDA a los agricultores y se orienta a mejorar la calidad de suelo que fue degradado por la coca, a las actividades agrícolas y no agrícolas de la diversificación productiva. Por ejemplo, las instalaciones bajo sistemas agroforestales. Esta perspectiva ambiental abre otras posibilidades de mercado porque permite mostrar productos con este manejo para el comercio que lo demanda. Asimismo, constituye una colaboración con las municipalidades en la elaboración de los planes de manejo ambiental incluidos en las propuestas PIP.
6. **El monitoreo utilizado en la intervención y del PIRDAIS.** El monitoreo en la intervención es un baluarte para la gestión y sostenibilidad y la existencia de un sistema de monitoreo en el PIRDAIS que incluye a DEVIDA-PORI es una buena práctica dentro del sector público. El sistema de monitoreo permite identificar las actividades, los productos o servicios, los recursos y los beneficiarios, examinar el cumplimiento de metas y presupuestos. Si bien todavía tiene limitaciones para la gestión de las Oficinas Zonales, constituye un instrumento valioso para la gestión a nivel central.
7. **La evaluación anual del PIRDAIS y de la intervención DEVIDA-PORI.** Es una buena práctica evaluar y hacer seguimiento de la intervención, más aún cuando es realizada por entidades independientes ajenas a DEVIDA porque se evita sesgos de interpretación. Esta buena práctica es importante para la gestión del PIRDAIS y de DEVIDA-PORI pues se puede observar, medir y analizar en detalle y de modo desagregado indicadores y sus componentes, además de atribuir impactos y conocer las percepciones sobre el DAIS y el bienestar de los intervenidos. Asimismo, la continuidad en la metodología aplicada desde el 2012 (cuestionarios y muestras estadísticas potentes) permiten examinar el comportamiento de los indicadores en el tiempo y realizar evaluaciones atribuibles a la intervención.

CONCLUSIONES

<p>Conclusión 1</p> <p>DEVIDA-PORI no logró la reducción sostenida de cultivos ilícitos en el período de evaluación (julio 2018 - marzo 2021): la meta era reducir de 2,491 hectáreas en el 2017 a 1,590 en 2020, pero, al contrario, los cultivos ilícitos en la zona de DEVIDA-PORI aumentaron a 2,653 el 2020. Esto se debió a diferentes factores externos como al "efecto globo", pues ante la erradicación forzada, los agricultores se trasladan entre las zonas y cultivan la coca para cubrir su ingreso familiar; se suman factores internos como la incertidumbre política que vive el país y que abarca el período de evaluación lo cual afectó la economía nacional y el empleo. Esta situación se agravó con la pandemia por COVID 19.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 1</i>
<p>Conclusión 2</p> <p>La mejora de los ingresos de las familias en la zona de intervención (post erradicación) pueden ser atribuibles a la intervención. Se observan diferencias de los ingresos entre la población intervenida (entre el año 2018 y 2020 hubo un incremento en 9.6% en los ingresos promedio anual de las familias) con la población no intervenida por el PIRDAIS (en ese mismo período hubo una disminución de 1.5% en los ingresos promedio anual de las familias).</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 2</i>
<p>Conclusión 3</p> <p>La mejora en la generación de ingresos lícitos se debe al cumplimiento de las metas trazadas como el aumento de la superficie de cultivos asistidos (incremento del 52% entre 2017 y 2020), la productividad, asociatividad y comercialización, además de la diversificación de la producción por la pandemia.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 2</i> • <i>Hallazgo 3</i> • <i>Hallazgo 9</i>
<p>Conclusión 4</p> <p>La mejora de la productividad (rendimientos) por hectárea del cacao y café es un logro atribuible a la asistencia técnica del DEVIDA-PORI, pues a pesar de tener menores niveles de producción en comparación a zonas no intervenidas, derivadas de condiciones técnicas (menor tamaño del terreno, las plagas, las condiciones y limitaciones de degradación de terrenos antes coccaleros). La intervención ha sido efectiva para mejorar la calidad y cantidad de los productos (el rendimiento productivo del cacao aumentó en 36% en la zona de intervención, mientras que en la zona no intervenida disminuyó en 10.2%, mientras que el rendimiento del café aumentó en 64% en la zona intervenida y 30% en la zona no intervenida).</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 3</i>

<p>Conclusión 5</p> <p>Las mejoras en el sistema de monitoreo y evaluación fueron posibles porque se aprovechó la experiencia previa de DEVIDA. Se mejoró el software con lo cual se potenció el sistema que permite obtener información en tiempo real que está sirviendo para la toma de decisiones en el nivel central, proceso que aún no se observa en las Oficinas Zonales.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 4</i>
<p>Conclusión 6</p> <p>No es atribuible a DEVIDA-PORI la mayor o mejor inversión pública en los gobiernos locales, sin embargo, la asistencia técnica brindada por DEVIDA con recursos propios y con el apoyo del FID significaron mejoras en la inversión pública debido a un mayor número de proyectos de inversión pública generados en los gobiernos locales.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 5</i>
<p>Conclusión 7</p> <p>La principal limitación que enfrentó DEVIDA-PORI para el logro de sus objetivos fue la pandemia y sus consecuencias en la economía como la cuarentena que tuvo una duración de seis meses y no permitió la asistencia técnica presencial con los beneficiarios, las limitaciones (prohibiciones) del Gobierno para las adquisiciones y cuando fueron permitidas se tradujo en un embalse, pues toda la economía peruana y mundial habían estado paralizadas, limitando la dotación de equipos menores e insumos.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 6</i> • <i>Hallazgo 17</i>
<p>Conclusión 8</p> <p>Una segunda limitación a la implementación de DEVIDA-PORI es la inadecuada planificación para el flujo oportuno de fondos según el calendario agrícola.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 7</i>
<p>Conclusión 9</p> <p>La escasa presencia del Estado en las zonas de intervención de DEVIDA-PORI es una limitación importante para el desarrollo de la actividad, pues sectores como educación, salud, agricultura, producción y otros, tienen actuaciones aisladas en las zonas de intervención de DEVIDA-PORI y DEVIDA que son rebasados por las necesidades de la población.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 8</i>
<p>Conclusión 10</p> <p>DEVIDA-PORI y DEVIDA tienen una importante articulación y coordinación a nivel micro, con familias y gobiernos locales. Sin embargo, la articulación y coordinación de DEVIDA-PORI y DEVIDA, es débil a nivel meso y macro, por ejemplo, con sectores de gobierno (agricultura, producción, vivienda y otros) y Juntas Vecinales Comunales con otros operadores de USAID.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 3</i> • <i>Hallazgo 8</i> • <i>Hallazgo 13</i>

<p>Conclusión 11</p> <p>Un factor de éxito de la intervención fue la rápida adaptación de los directivos de DEVIDA para enfrentar las limitaciones que impuso la pandemia lo cual permitió la planificación para la diversificación productiva y, que fue posible porque se aprovechó la existencia de los recursos naturales de la zona, el desarrollo asociativo y el trabajo ambiental, todo lo cual permitió la mejora de los ingresos de los beneficiarios.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 9
<p>Conclusión 12</p> <p>La sostenibilidad de los resultados alcanzados por DEVIDA-PORI está basada, entre otros aspectos, en la confianza que ha generado en los beneficiarios, construida con la presencia de especialistas y extensionistas en las parcelas, en el desarrollo de las Juntas Vecinales Comunales y de las organizaciones productivas, a través de la asistencia técnica productiva y de desarrollo social, con resultados expresados en la mejora de sus ingresos.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 11
<p>Conclusión 13</p> <p>Los conocimientos vertidos por la asistencia técnica y asumido por los productores, Juntas Vecinales Comunales y organizaciones productivas al ser valorados por los beneficiarios se convertirán en factor de cambio y desarrollo para la producción alternativa; sin embargo, la sostenibilidad es aún débil pues el contexto y la vulnerabilidad existente en las zonas de intervención, los cuales representan retos que van más allá de la intervención productiva.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 12
<p>Conclusión 14</p> <p>La complementariedad para alcanzar los objetivos de la intervención fue reducida debido al limitado liderazgo que tiene DEVIDA, la falta de interés de integración de otros sectores públicos y la ausencia de un trabajo más activo e integrado con actores del sector privado que trabajan el desarrollo alternativo.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 13
<p>Conclusión 15</p> <p>El limitado avance en la promoción de la igualdad de género en las zonas de intervención se relaciona con la falta de elaboración y aprobación de una estrategia articulada al Plan de Igualdad de Género y a la Política Nacional contra las Drogas, así como la subsistencia del desconocimiento del tema. Se identifican avances con respecto al rol de la mujer en la participación de actividades productivas agrícolas y dentro de las organizaciones; sin embargo, no tendría correlato directo con las acciones planteadas por DEVIDA-PORI.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 14

<p>Conclusión 16</p> <p>No se cuenta con una estrategia de interculturalidad ni herramientas implementadas para incluir a las comunidades nativas en las zonas de intervención; no se les excluye, pero se utiliza la misma metodología que con el resto de los beneficiarios. Con respecto a la población con discapacidad, afroperuanos y LGBTIQ, no se ha promovido su inclusión debido a que no se les ha identificado en las zonas de intervención.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 10 • Hallazgo 15
<p>Conclusión 17</p> <p>El diseño del DEVIDA-PORI no contempla el contexto socioeconómico adverso y los riesgos que se derivan para ampliar la superficie de cultivos lícitos, lo que genera dependencia de los insumos y equipos menores que se entregan a las familias. Pretender que las familias se incorporen a los cultivos lícitos en un marco de coexistencia y mayor rentabilidad de la producción de coca es un error del diseño.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 16
<p>Conclusión 18</p> <p>La teoría de cambio de DEVIDA-PORI es compleja por estar inserta en la problemática de la producción y demanda de coca mundial que implica tener presente actores implicados y niveles de influencia de actores externos, asimismo se pretende cambios de desarrollo y gestión en actores territoriales y un actor institucional los cuales se ubican en tres niveles diferentes. El encadenamiento lógico en gobiernos locales es el más débil.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 16

RECOMENDACIONES

Para DEVIDA

1. Con la finalidad de fortalecer la mejora de la productividad del cacao y café, se recomienda:
 - a. Adecuar los procedimientos y plazos de gestión de la fuente cooperante a la cartera de productos del PP PIRDAIS, los cuales se encuentran en función del calendario agrícola y no del año fiscal peruano; de forma tal que se asegure la entrega de manera oportuna de los insumos, herramientas y equipos, que garantice el cumplimiento de los objetivos previstos.
 - b. Fortalecer los instrumentos de supervisión y estandarizar los instrumentos de asistencia técnica en los distintos eslabones de la cadena de valor de las diferentes cadenas productivas (apicultura, acuicultura, café, etc.) que promueve DEVIDA.
 - c. Se recomienda crear un "fondo" o reservar fondos suficientes para el apoyo del inicio de las campañas agrícolas.
 - d. Promover y acompañar los procesos de asociatividad hasta su consolidación, complementando las acciones de PIRDAIS y FID.
2. En relación con los sistemas de monitoreo se recomienda:
 - a. Fortalecer el proceso de recojo de información en el campo para minimizar los errores de medición, mejorar los sistemas de reportes y análisis, lo cual supone generar una Directiva que incorpore y detalle los procedimientos, elaborar manuales de recojo de información y reporte, así como la capacitación continua en recojo, emisión de reportes y análisis en tiempo real en cada Oficina Zonal.
 - b. Coordinar entre unidades de DEVIDA para aprender de la información recopilada, incentivando el uso de la información del SIMDEV.
 - c. Implementar un módulo de información web de acceso público dirigido a clientes internos y externos, que exhiba información e indicadores de los resultados de las actividades del DAIS a nivel territorial.
 - d. Fortalecer las capacidades de análisis de información relevante para la gestión de los equipos de las Oficinas Zonales, promoviendo la toma de decisiones descentralizada y oportuna.
3. Respecto a los Gobiernos Locales:
 - a. Considerar la inclusión y la definición de las actividades que buscan mejoras en la inversión en los Gobiernos Locales mediante proyectos de inversión pública en los territorios del DAIS, considerando sus propias características, aprovechando las capacidades de los equipos de las Oficinas Zonales y así obtener mayores recursos para actividades financiadas por DEVIDA y otras fuentes como el Programación Multianual de Inversiones (PMI) y programas sectoriales.
 - b. Enfatizar los GL en consideración a criterios: (i) estrategia de DEVIDA), potencial para disminuir brechas en base al manejo de recursos, (iii) capacidades y participación poblacionales, (iv) capacidades de GL en gestión de propuestas en áreas post erradicación para ampliar recursos de estado y, (v) capacidad de trabajo democrático y transparencia con la ciudadanía.

4. Respecto a la articulación ante la escasa presencia del Estado:
 - a. DEVIDA debe asumir su rol articulador en el terreno, sobre la base de la Política Nacional contra las Drogas. En este sentido, es vital coordinar con los Gobiernos Regionales en el marco de los Planes de Desarrollo Regional Concertado el cual se vincula con los sectores para coadyuvar a un desarrollo integral, así como otros actores como el sector privado.
 - b. La coordinación intersectorial es importante porque las intervenciones requieren especialización en el campo ambiental, agrícola, sanitaria ambiental, entre otros; así como para complementar recursos para trabajos de desarrollo sostenible.
5. Sistematizar las experiencias desarrolladas para la implementación de las actividades del DAIS durante la pandemia por COVID 19 para sustraer aprendizajes que sirvan como insumo para mejorar las metodologías y diseños operativos de las actividades.
6. Ampliar la cartera de actividades ejecutadas con DEVIDA-PORI para considerar la diversificación productiva en las actividades de ejecución directa, incluyendo actividades económicas productivas agrícolas y no agrícolas (piscicultura, apicultura, palma aceitera, camu camu, fariña, jengibre, palta, entre otros), tomando en consideración las potencialidades del territorio en donde se desarrollan las actividades del Programa Presupuestal PIRDAIS, favoreciendo la seguridad alimentaria y el fortalecimiento de los mercados locales.
7. Se recomienda para afianzar la sostenibilidad:
 - a. Implementar acciones en los procesos de asistencia técnica y supervisión, que fortalezcan la confianza construida con la población del DAIS (familias, organizaciones), basada en la transparencia de la gestión e información; así como en la mejora de las condiciones habilitadoras para el ejercicio de su función en los colaboradores directos de DEVIDA.
 - b. Desarrollar acciones que permitan hacer seguimiento a la población intervenida por DEVIDA en el marco de DEVIDA-PORI luego de culminada la intervención con el objetivo de identificar los posibles efectos de largo plazo que podrían repercutir en la sostenibilidad de DEVIDA-PORI.
8. Para la promoción de la igualdad de género y poblaciones vulnerables se recomienda:
 - a. Diseñar y aprobar el Plan de Acción de Género articulado a la Política Nacional de Igualdad de Género y la Política Nacional de Lucha contra las Drogas
 - b. Incorporar en planes y actividades de DEVIDA lineamientos para implementar el Plan Nacional de Derechos Humanos para incluir a las poblaciones vulnerables.
 - c. Formalizar, aprobar y socializar las herramientas trabajadas en el marco de la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en DEVIDA con los equipos de las Oficinas Zonales. Asimismo, diseñar nuevas herramientas específicas para la incorporación del enfoque de género e interculturalidad para las actividades productivas de ejecución directa de DEVIDA en el marco del PP PIRDAIS.
 - d. Fortalecer capacidades de equipos de Oficinas Zonales, funcionarios y profesionales de municipalidades para implementar acciones orientadas a la igualdad de género.
 - e. Desarrollar estrategias específicas para intervención en comunidades indígenas.
 - f. Incluir en las actividades orientadas a asociaciones de productores, juntas vecinales y juntas directivas de comunidades indígenas.

- g. Desarrollar indicadores para medir los avances en igualdad de género, interculturalidad e inclusión social.

Para DEVIDA y USAID

- 9. Mejorar los procesos de coordinación entre DEVIDA y USAID, para que los recursos del PORI puedan ser ejecutados oportunamente por DEVIDA de tal manera que se responda eficazmente a la cartera de productos del PP PIRDAIS, los cuales se encuentran en función del calendario agrícola y no del año fiscal; de forma tal que se asegure la entrega de manera oportuna de los insumos, herramientas y equipos, que garantice el cumplimiento de los objetivos previstos.
- 10. Con relación a la ejecución presupuestal:
 - a. Se recomienda identificar los procesos administrativos en los que se presentan los retrasos en la autorización del manejo de recursos de las donaciones y desarrollar mejoras en la gestión de tiempos y procesos para el manejo de las transferencias de la donación hacia las OZ.
 - b. Se recomienda que DEVIDA tenga planes de contingencia y fondos de reserva ante desastres, efectos adversos o siniestros de alto riesgo, para la continuidad de la dotación de apoyo a las familias.
- 11. Para mejorar la articulación a nivel del ámbito de intervención de DEVIDA-PORI fortalecer las coordinaciones entre DEVIDA, las Oficinas Zonales y otros proyectos apoyados por USAID intercambiando información y aprendizajes con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos en los ámbitos DAIS y la sostenibilidad.
- 12. Analizar y redefinir la teoría de cambio de PORI teniendo en cuenta la Política Nacional Contra las Drogas:
 - a. Redefinir el propósito del PORI y actualizar el objetivo alineándolo al Objetivo Estratégico I de la Política Nacional Contra las Drogas, con la finalidad de que estos respondan al verdadero efecto que el PORI debe de producir, que es, “mejorar la situación socioeconómica de la población DAIS (familias y organización) presentes en zonas de cultivo ilegal de hoja de coca”.
 - b. En el trabajo de asociatividad no solo es promover, sino también acompañar a su consolidación en su correlato o complementariedad con la labor del FID y PIRDAIS para alcanzar los objetivos y el propósito. En esta labor identificar a familias indígenas en tanto requiere especificidad de intervención.
 - c. Con GL es posible que se logre el proceso del trabajo si se asignan recursos en el tiempo previsto y con criterios de intervención territorial concentrando esfuerzos.
 - d. Con DEVIDA es importante en el proceso en reforzar el trabajo intersectorial o multisectorial, así como la intervención articulada de los diferentes niveles del Estado para alcanzar los objetivos
 - e. Incorporar la transversalidad de género en la operativización de los procesos con los tres niveles de actores (DEVIDA, gobiernos locales, comunidades y familias), con indicadores adecuados.
 - f. Identificar y precisar los indicadores a nivel de impacto, productos y procesos para los diferentes actores (DEVIDA, GL, JVC). Con GL será importante establecer

indicadores proxy sobre la percepción de la población que demanda servicios y las respuestas que se logra con los GL. Otros indicadores también pueden ser planteados considerando el cierre de brechas y el Índice de Capacidades Institucionales -ICI- del FID. En DEVIDA identificar indicadores a la intersectorialidad en las regiones en relación con el apoyo que requieren los GL para sus proyectos PIP, en particular los Ministerios del Ambiente y de Desarrollo Agrario y Riego.

- g. Incluir los supuestos o riesgos que tiene los diferentes niveles de la lógica causal para lograr los objetivos planeados, lo cual implica precisar actores externos e indicadores a monitorear y puede contribuir o un riesgo alto al proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de la Reserva de Perú. (2019). Memoria 2018. In *Banco Central de la Reserva de Perú*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *Memoria 2019*.
- Bohórquez Arévalo, L. E., & Espinosa, A. (2015). Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 20–29. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.10.001>
- Casas Sulca, F. (2015). Determinantes de la capacidad estatal como componente para el alcance estatal en territorios inseguros: El caso de la política antidroga implementada en Monzón. *VIII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, Organizado Por La Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP)*, 1–19.
- CEDRO. (2017). El Problema de las Drogas en el Perú. 2017. In *Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas*.
- Comité de Alto Nivel sobre el COVID-19. (2021). *Informe sobre las causas del elevado número de muertes por la Pandemia del COVID-19 en el Perú*. www.gob.pe/concytec
- Decreto Supremo N° 003-2015-MC (2015) *Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural*. Publicado el 27 de octubre de 2015, en el Diario El Peruano.
- Decreto Supremo N° 002-2018-JUS (2018) *Decreto Supremo que aprueba Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021*. Publicado el 31 de enero de 2018, en el Diario El Peruano.
- Decreto Supremo N° 007-2021-MIMP (2021) *Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional Multisectorial en Discapacidad para el desarrollo al 2030*. Publicado el 05 de junio de 2021, en el Diario El Peruano.
- DEVIDA (s.f.) *Sistema de Información de Lucha contra las Drogas. Indicadores de Política*. Recuperado el 10 de enero de 2022. <https://sistemas.devida.gob.pe/siscod/indicadores>
- DEVIDA. (2019). *Programa Presupuestal Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS) 2020 - Anexo 2*.
- DEVIDA - Dirección de Promoción y Monitoreo (s.f.) *Bases de Datos PIRDAIS 2010-2020*.
- DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2020a). *Reporte Anual de Desempeño del Plan Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA 2018 - 2022. Enero - Diciembre 2019*.
- DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2020b). *REPORTE PARCIAL DE DESEMPEÑO DEL PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA 2018-2022, ENERO - SETIEMBRE 2020*. <https://www.azores.gov.pt/NR/rdonlyres/D21CF49B-EF59-4E76-88BD-5D0EEC3A2D4F/1098978/PlanoARPLAalcohol.pdf>
- DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2021). *REPORTE ANUAL DE DESEMPEÑO DEL PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA 2018-2022 ENERO - DICIEMBRE 2020*.

- DEVIDA (2021a) *Informe de Evaluación e Implementación del POI 2020 al segundo semestre.*
- DEVIDA - Dirección de Articulación Territorial (2021b). *Informe Anual de Monitoreo de Cultivos de Coca. Sistema de Información para la Gestión en Post-erradicación (SISPOST).*
- Díaz, C., & Meike, C. (2017). Línea de Base del Sector Café en el Perú. In *Pnud* (Vol. 1). www.greencommodities.org / www.pe.undp.org
- Dirección Antidrogas de la PNP - DIRANDRO (s.f.) *Sistema Antidrogas Policial*. Recuperado el 10 de enero de 2022. <https://dirandro.policia.gob.pe/modulos/observatorio/anexos.xhtml>
- Dirección De Productividad Agraria -DPA., & Martín-DRASAM, D. R. de A. de S. (2016). *Diagnostico De La Cadena De Valor Del Cultivo Cacao*. <http://siar.regionsanmartin.gob.pe/documentos/diagnostico-cadena-valor-cultivo-cacao>
- Gobierno Regional de Ayacucho. (2016). *Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016 -2021. Ayacucho*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1480855/Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1480855/Plan%20de%20Desarrollo%20Regional%20Concertado%202016-2021.pdf)
- Gobierno Regional de Junín. (2018). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050*. 2050, 167.
- Gobierno Regional de San Martín. (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado San Martín al 2021*. 119.
- Gobierno Regional Ucayali. (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado del Departamento de Ucayali al 2021*. 90.
- GORE-PASCO. (2016). *Plan de Desarrollo Regional Concertado actualizado Pasco al 2021*. 503, 123.
- Planeación urbana , participación ciudadana y cambio social, II-5 Economía, Sociedad y Territorio 149 (1999). <https://www.redalyc.org/pdf/111/11100505.pdf>
- Grillo, L. (2018). Coca, café y cacao: lucha contra las drogas y estrategias de vida en agricultores del valle del Monzón. *Debates En Sociología*, 47, 101–130. <https://doi.org/10.18800/debatesensociologia.201802.004>
- Huánuco, G. R. (2016). *Plan de desarrollo regional concertado Huánuco al 2021*. 290.
- INIA. (2019a). INIA POTENCIA CALIDAD Y RENDIMIENTO DEL CULTIVO DE CAFÉ DE MÁS DE 50 MIL CAFETALEROS. Nota de Prensa. <https://www.inia.gob.pe/2019-nota-105/>
- INIA, I. N. de I. A.-. (2019b). *Sistematización de los Subproyectos de cacao financiados por el Instituto Nacional de Innovación Agraria a través del Programa Nacional de Innovación Agraria*. <http://repositorio.inia.gob.pe/handle/20.500.12955/1367>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producción y empleo informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007 - 2019*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1764/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2020. Informe Técnico*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/pobreza2020/Pobreza2020

0.pdf

IPDC, C. (2021). *CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL ALTERNATIVO INTEGRAL Y SOSTENIBLE – PIRDAIS 2020. Informe final de evaluación PIRDAIS 2020*. Lima: junio 2021.

Ley orgánica de municipalidades N° 27972, Congreso de la Republica del Perú 36 (2003).
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5CC9B1D67316CE38052575C5005EC97E/\\$FILE/ds005_90_pcm_reglamento_ley_de_bases_carrera_publica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/5CC9B1D67316CE38052575C5005EC97E/$FILE/ds005_90_pcm_reglamento_ley_de_bases_carrera_publica.pdf)

Ley N° 28983 de 2007. Ley de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Publicada el 16 de marzo de 2007, en el Diario El Peruano.

IPDC, C. (2021). *CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL ALTERNATIVO INTEGRAL Y SOSTENIBLE – PIRDAIS 2020*.

Manrique López, H. (2016). El fin de la guerra de la cocaína: construcción del Estado y desarrollo alternativo en la región San Martín (1978-2015) [Pontificia Universidad Católica del Perú]. In *Tesis para optar el Título de Licenciado en Sociología*.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7280>

Mayne, J. (2001). Addressing Attribution Through Contribution Analysis : Using. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), 1–24.

MINAGRI. (2018). Plan Nacional De Acción Del Cafe Peruano 2018-2030. In *Plan Nacional De Accion Del Café* (Vol. 1).

Ministerio De Agricultura y Riego. (2020). *Análisis causa-raíz de los problemas que afectan a la cadena productiva de Cacao-Chocolate*. <http://gestionparticipativa.pe/iica.int/getattachment/e727a6a4-f9d1-4de0-99f2-d0d968cacc9d/Analisis-Causa-Raiz-de-la-Cadena-Productiva-de-Cac.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2018-2021*.

Ministerio del Interior. (2020). *Tendencias de las redes criminales del Tráfico Ilícito de Drogas en Perú*.

Moreno Pabón, J. S. (2018). El Efecto Globo: identificación de regiones propensas a la producción de coca. *Documentos CEDE*, 28, 39.

Muga Laredo, J. A. (2014). La indagación apreciativa. *Revista de Economía y Administración*, 162, 10–13.
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/138860>

O'Donnell, G. (1993). On the state, democratization and some conceptual problems: A Latin American view with glances at some postcommunist countries. *World Development*, 21(8), 1355–1369.
[https://doi.org/10.1016/0305-750X\(93\)90048-E](https://doi.org/10.1016/0305-750X(93)90048-E)

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC (2018) *Monitoreo de Cultivos de coca 2017*. Lima: UNODC

Paredes, M., & Pastor, A. (2021). Erradicación En suspenso: La dimensión simbólica de la pacificación negociada En el VRAEM. *REVISTA DE CIENCIA POLÍTICA*, 41, 24. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2021005000106>

- Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA. (2020). Política Nacional Contra Las Drogas al 2030. In *Estrategia_FINAL_castellano2.pdf*.
<https://www.devida.gob.pe/documents/20182/305094/POLÍTICA+NACIONAL+CONTRA+LAS+DROGAS+AL+2030.pdf/ee6c3e09-fd0f-427d-ad8f-e2ee24cf7bed>
- Romero Moreno, M. F., & Silva Serna, J. S. (2009). Erradicación de cultivos de uso ilícito: fracaso del plan Colombia y éxito del efecto globo. *Criterios*, 2(1), 235–253. <https://doi.org/10.21500/20115733.1896>
- Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (2021, 07 de octubre) *Amazonía: continúa avance de cultivos ilegales de hoja de coca y el narcotráfico*. <https://www.actualidadambiental.pe/amazonia-continua-avance-de-cultivos-ilegales-de-hoja-de-coca-y-el-narcotrafico/>
- TUMI QUISPE, J. E. (2019). Impacto social del programa Devida en el desarrollo agropecuario y ambiental en la cuenca del Inambari, Puno Perú. *Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research*, 21(1), 29–48. <https://doi.org/10.18271/ria.2019.443>
- USAID Proje: Institutional Strengthening of DEVIDA. (2020). *HORIZON Progress Notes - October /November 2020* (Issue November).
- Vizcarra Castillo, S. I. (2018). *La economía moral de la ilegalidad en la ciudad cocalera: significados y prácticas legitimadoras del narcotráfico en la ciudad de Pichari (2000 - 2017)* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12532>
- Vizcarra, S., & Heuser, C. (2019). Los Estados en los márgenes: soberanía y gubernamentalidad en el principal valle cocalero peruano. *Sociologías*, 21(52), 164–190. <https://doi.org/10.1590/15174522-88054>
- Zapata Rotundo, G. J., & Caldera, J. (2009). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1). <https://doi.org/10.31876/rcc.v14i1.25386>

ANEXOS

ANEXO A: EXECUTIVE SUMMARY

EVALUATION PURPOSE AND QUESTIONS

The “Multiannual Operational Plan for DEVIDA’s Institutional Strengthening (2018-2022) - PORI”- is an intervention implemented by the National Commission for Development and Life without Drugs (DEVIDA) that aims to support DEVIDA in the sustained reduction of illicit coca crops after eradication in the regions of Huanuco, San Martin, Ucayali and Pasco. This intervention is supported by USAID and is implemented within the activities of the Comprehensive and Sustainable Alternative Development Budget Program (PIRDAIS)⁵. The purpose of the evaluation is to assess the progress achieved in DEVIDA’s institutional strengthening, analyzing effectiveness, sustainability and whether the interventions are on track to contribute significantly to the desired impacts.

The evaluation questions were as follows:

1. To what extent is PORI achieving its objectives?
2. To what extent is PORI generating sustainable changes in the end beneficiaries?
3. Has PORI promoted gender equality and inclusion?
4. What lessons learned are identified from PORI implementation?
5. What good practices can be identified for replication or expansion in other areas?

METHODOLOGY

The evaluation had an appreciative inquiry and contribution analysis approach. The study methods were mainly qualitative and involved in-depth online interviews, documentary analysis and statistical analysis of DEVIDA’s survey databases. The scope of the evaluation included Lima, Huánuco, San Martín, Ucayali, Pasco, Junín and the Apurímac, Ene and Mantaro River Valley (VRAEM). The evaluation period was from July 2018 to March 2021.

FINDINGS

TO WHAT EXTENT IS DEVIDA-PORI ACHIEVING ITS OBJECTIVES?

1. The goals established in DEVIDA-PORI for the year 2020 on the steady reduction of illicit coca cultivation after forced eradication (1,595 hectares) were not achieved: by the end of 2020 the area had increased to 2,653 hectares.
2. The income of families in the intervention area (post-eradication) improved between 2018 and 2020 by 9.6%, from S/14,570 to S/15,971 soles as an annual average.

⁵ For this reason, in this report, DEVIDA-PORI is referred to as the activities carried out by DEVIDA within the framework of the agreement signed between USAID and the Peruvian State.

3. Technical assistance for the improvement of production, productivity, community involvement and sales provided by DEVIDA-PORI in post-eradication areas is influencing the legal generation of income of the participating families.
4. Monitoring information is timely and useful for decision making at the central level, but the Regional Offices have limited human resources to analyze the information.
5. The technical assistance provided by DEVIDA-PORI to local governments was limited and it is not possible to identify whether it resulted in more and better public investment aligned with the needs and priorities of the population.
6. The pandemic limited DEVIDA-PORI's implementation.
7. The administrative processes of the public sector delay the transfer of donations to the DEVIDA Zonal Offices, making the implementation of DEVIDA-PORI more difficult.
8. The limited presence of the state limits DEVIDA's role as a development promoter and the implementation of DEVIDA-PORI.
9. The pandemic prompted DEVIDA to promote productive diversification, which had a positive impact on family incomes (producers and producer organizations).

TO WHAT EXTENT IS DEVIDA-PORI GENERATING SUSTAINABLE CHANGES IN THE END BENEFICIARIES?

10. End beneficiaries show improvements in their productive capacities and income and greater confidence in their licit enterprises.
11. Post-eradication families (DEVIDA-PORI scope) have a favorable opinion about the changes achieved by Comprehensive and Sustainable Alternative Development.
12. DEVIDA has generated knowledge among producers about alternative crops and the organizational development of associations and cooperatives.
13. DEVIDA-PORI's lines of complementarity with other donors and subnational governments are limited.

HAS DEVIDA-PORI PROMOTED GENDER EQUALITY AND INCLUSION?

14. Limited progress has been made in the institutionalization of policies for the promotion of gender equality and there is still a lack of knowledge of gender issues among DEVIDA staff.
15. There is no evidence of work on the inclusion of indigenous groups, people with disabilities, Afro-Peruvians or LGBTIQ people.

OTHER FINDINGS

16. The theory of change in DEVIDA-PORI has some weaknesses and risks to achieve the objectives and requires clarification.
17. In 2020, less progress was made in the execution of the budget expenditure of transfers and donations, including USAID's contribution, due to limitations imposed by the pandemic.

LESSONS LEARNED

1. **The ongoing accompaniment by specialists and extension agents to farmers was a key tool to establish a bond of trust and strengthen their commitment to alternative crops.** The ongoing monitoring and accompaniment by specialists and extension agents from the Zonal Offices made it possible to learn about the needs and characteristics of the producer families and their relationship to the environment in which the activity is carried out. The presence of the specialists in the field and communication with the producers and families reinforced confidence in the work and sustainability of the intervention.
2. **The selection of limited territories in the regions was key to achieve better technical assistance with productivity results, despite the vulnerability of the people and the difficult environmental conditions in the intervention areas.** The selection of producers with less degraded land allowed improvements in the production of alternative crops with the training and technical assistance provided. However, yield limits and the need for greater environmental care and management were present. The villagers show significant resilience and the ability to take on challenges to face changes and better living conditions with the cultivation of cacao and coffee, but vulnerability (social, economic, lack of infrastructure, security and scarcity of basic services) is a condition that limits the expansion of licit crops to meet the needs of the population. In the current intervention areas, there are producers on land degraded by previous coca cultivation and they face difficulties to improve their production; therefore, they are candidates for future comprehensive strategies of technical support in alternative development.
3. **The strategy of promoting the formation of associations for greater market access was key to achieving greater competitiveness and improved household incomes.** The organization of producers in associations and cooperatives involved a more complex weaving of agreements, rules, developed plans establishing new forms of management in tasks and clear division of labor, thus promoting the added value of the production chain and the benefits thereof. In addition, this strategy is an important point in social and economic development, as it reinforces trust among the villagers in community work, thus collectively solving the community's problems.
4. **Citizen participation activities generate trust, which will allow for a greater consolidation of alternative development.** The activities developed by DEVIDA with the integration of the population, neighborhood councils and associations through the improvement of artistic, sports and social skills, the identification of neighborhood needs, social support, access to government services and their prioritization in PIPs promoted by the local government for local development, generate confidence that the alternative proposed for alternative development is possible to achieve a dignified way of life.
5. **The proposed Local and Regional Development Plans and their Institutional Operational Plans show weaknesses in anticipating the impact of illicit crops on the social and economic development of post-eradication areas;** The lack of a plan to address the presence of coca within most local and regional governments is an important opportunity for DEVIDA's intervention in post-eradication areas, as it is a key player in strengthening the management of subnational bodies to complement the plans, objectives and activities for the DAIS. Development Plans make it possible to establish goals and actions for which subnational governments are responsible in the fight for DAIS and thus include budgets to turn them into reality. Subnational government actions with the work developed by DEVIDA foster synergies to unify criteria and joint action.
6. **The partnerships generated between DEVIDA and USAID's strategic partners in the financial field improve the productivity and quality of cacao and coffee products** and will benefit the beneficiaries of DEVIDA's intervention.

7. **The participation of women in alternative development facilitates the integration of families and the community in the planned actions**, promoting the development of a participatory and comprehensive project.
8. **The empowerment of women contextualized in the different cultural and linguistic environments of each intervention area facilitates DEVIDA's work towards their integration with the DAIS.**
9. **When working with native communities, it is essential to know the hierarchical structure and its organization** because it will facilitate coordination and the implementation of actions within the framework of DAIS. Communities bring their members together through various cultural, kinship, linguistic and economic ties. There is a leader or leaders with whom dialogue is required to coordinate decisions and actions involving the communities.

BEST PRACTICES

1. **Technical assistance by specialists and extension agents on the plots of land and by technical teams to the organizations promote a virtuous circle to generate improvements in production and income.** Direct, face-to-face assistance generates a virtuous circle: greater social ties, more knowledge, more trust, greater production and income. The active presence of the technical teams of the Zonal Offices for technical assistance to producers with field demonstration sessions and according to production and association needs is highly valued by most of the families in the intervention areas because it generates greater knowledge and trust. This form of work is a good alternative to generate income and have a better quality of life.
2. **Community tasks as a strategy for community cohesion.** Community tasks were an activity carried out by extension agents and specialists from DEVIDA's Zonal Offices and consisted of organizing technical assistance sessions in the field by choosing a plot of land belonging to one of the participating producers. This strategy served two purposes: it was a learning space for farmers where specialists transferred knowledge and techniques in a practical and concrete way and, at the same time, it was a space where cohesion among community members was promoted, since participants supported each other in the maintenance of the work plots.
3. **Internships carried out in the La Merced and Pucallpa ZOs to promote trust and commitment to DEVIDA's work.** The internships were a learning strategy implemented by DEVIDA's Zonal Offices. They consisted in taking groups of farmers to nearby communities to get to know closely producer organizations engaged in alternative crops. This activity had a significant impact, especially in the case of women farmers, because not only were they able to see that it was possible to organize themselves and generate income from a legal activity, but also that it was possible to reconcile productive work with reproductive work in the home.
4. **Productive diversification by small producers to cover basic food needs and sustainably expand incomes.** Local producers had basic experience in crop diversification in the Amazon. The pandemic provided an opportunity to progressively expand these experiences with the support of DEVIDA and USAID. The diversification implemented was, on the one hand, with non-agricultural crops such as aquaculture and beekeeping that can easily be adapted in indigenous and non-indigenous family lands. On the other hand, there was diversification with agricultural crops such as fruit trees that were added to coffee or cacao cultivation and, in other cases, included forestry crops. This makes it possible to overcome the practice of monoculture among Andean migrants who settle in order to obtain food and income. For indigenous families, it means expanding their livelihood system, which uses agroforestry and fishing. Another important aspect of this good practice is that it allows reflecting the requirements of the area of sustainable family farming, and it will also allow the expansion of crops up to 20 hectares with proper environmental management, it will not degrade

the soil by crop rotation with a circular economy cycle. It would also allow the reinforcement of buffer zones between indigenous people in favor of conservation areas. Consequently, it will provide greater sustainability to small family farmers.

5. **The environmental care approach in technical assistance to producers.** The environmental care and conservation approach is embedded in the technical assistance provided by DEVIDA to farmers and is aimed at improving the quality of soil that was degraded by coca, agricultural and non-agricultural activities of productive diversification. An example of this is the installation of agroforestry systems. This environmental prospect opens up other market opportunities because it makes it possible to showcase products with this management for the trade that demands it. It also represents a collaboration with the municipalities in the development of environmental management plans included in the PIP proposals.
6. **Monitoring used in the intervention and in the PIRDAIS.** Intervention monitoring is a bulwark for management and sustainability and the existence of a monitoring system in PIRDAIS that includes DEVIDA-PORI is a good practice within the public sector. The monitoring system makes it possible to identify activities, products or services, resources and beneficiaries, and to examine compliance with goals and budgets. Although it still has limitations for the management of the Zonal Offices, it is a valuable tool for management at the central level.
7. **The annual evaluation of PIRDAIS and the DEVIDA-PORI intervention.** It is a good practice to evaluate and monitor the intervention, even more so when it is carried out by independent entities outside DEVIDA because it prevents interpretation biases. This good practice is important for the management of PIRDAIS and DEVIDA-PORI because it is possible to observe, measure and analyze in detail and in a disaggregated manner indicators and their components, as well as to attribute impacts and know the perceptions about the DAIS and the welfare of those involved. Likewise, the continuity in the methodology applied since 2012 (questionnaires and powerful statistical samples) makes it possible to examine the behavior of the indicators over time and make evaluations attributable to the intervention.

CONCLUSIONS

1. DEVIDA - PORI failed to achieve the sustained reduction of illicit crops in the evaluation period (July 2018 - March 2021): the goal was to reduce from 2,491 hectares in 2017 to 1,590 in 2020, but, on the contrary, illicit crops in DEVIDA-PORI area increased to 2,653 in 2020. This is due to different external factors such as the “balloon effect”, since in the face of forced eradication, farmers move between areas and grow coca to cover their family income; compounded by internal factors such as the political uncertainty experienced by the country and covering the evaluation period which affected the national economy and employment. This situation was aggravated by the COVID 19 pandemic.
2. The improvement in household incomes in the intervention zone (post-eradication) may be ascribed to the intervention. There are differences in income between the intervention population (between 2018 and 2020 there was an increase of 9.6% in the average annual income of families) and the population not intervened by PIRDAIS (in the same period there was a decrease of 1.5% in the average annual income of families).
3. The improvement in the generation of licit income is due to the fulfillment of the goals set, such as the increase in the area of assisted crops (52% increase between 2017 and 2020), productivity, formation of associations and commercialization, in addition to the diversification of production due to the pandemic.

4. The improvement in productivity (yields) per hectare of cacao and coffee is an achievement attributable to DEVIDA-PORI technical assistance, because despite having lower levels of production compared to non-intervention areas, derived from technical conditions (smaller land size, pests, conditions and limitations of degradation of land previously used for coca cultivation); the intervention has been effective in improving the quality and quantity of products (the productive yield of cacao increased by 36% in the intervention area, while in the non-intervention area it decreased by 10.2%, while coffee yields increased by 64% in the intervention zone and 30% in the non-intervention zone).
5. Improvements in the monitoring and evaluation system were made possible by leveraging DEVIDA's previous experience. The software was improved and the system was enhanced to obtain real-time information that is being used for decision making at the central level, a process that is not yet observed in the Zonal Offices.
6. DEVIDA-PORI is not credited with the greater or better public investment in local governments; however, the technical assistance provided by DEVIDA with its own resources and with the support of the FID led to improvements in public investment due to a greater number of public investment projects generated in local governments.
7. The main limitation faced by DEVIDA-PORI in achieving its objectives was the pandemic and its consequences on the economy, such as the six-month lockdown, which did not allow face-to-face technical assistance with beneficiaries, the limitations (prohibitions) of the Government for acquisitions and when they were allowed, they resulted in a bottleneck, since the entire Peruvian and world economy had been at a standstill, limiting the provision of minor equipment and supplies.
8. A second limitation to the implementation of DEVIDA - PORI is the inadequate planning for the timely flow of funds according to the agricultural calendar.
9. The limited presence of the State in the areas of intervention of DEVIDA-PORI is a major limitation for the development of the activity, since sectors such as education, health, agriculture, production and others, have isolated actions in the areas of intervention of DEVIDA-PORI and DEVIDA, which are overwhelmed by the needs of the population.
10. DEVIDA-PORI and DEVIDA have significant articulation and coordination at the micro level, with families and local governments; however, the articulation and coordination of DEVIDA-PORI and DEVIDA is weak at the meso and macro levels, for example, with sectors (agriculture, production, housing and others) and with other USAID operators.
11. A success factor of the intervention was the quick adaptation of DEVIDA's managers to face the limitations imposed by the pandemic, which allowed planning for productive diversification, which was possible because it took advantage of the existence of natural resources in the area, community development and environmental work, all of which allowed the improvement of the beneficiaries' income.
12. The sustainability of DEVIDA-PORI's results is based, among other aspects, on the trust it has generated in the beneficiaries, built through the presence of specialists and extension agents in the plots, in the development of the Community Neighborhood Councils and producer organizations, through productive technical assistance and social development, with results expressed in the improvement of their income.
13. The knowledge gained from technical assistance and assumed by producers, Community Neighborhood Councils and producer organizations, when valued by the beneficiaries, will become a factor of change and development for alternative production; however, sustainability is still weak due to the context and vulnerability existing in the intervention areas, which represent challenges that go beyond the productive intervention.

14. The complementarity to achieve the objectives of the intervention was low due to the limited leadership of DEVIDA, the lack of interest in integrating other public sectors and the absence of a more active and integrated work with private sector stakeholders working in alternative development.
15. The limited progress in the promotion of gender equality in the intervention zones is related to the lack of elaboration and approval of a strategy articulated with the Gender Equality Plan and the National Anti-Drug Policy, as well as the continued lack of knowledge on the subject. Progress has been made with respect to the role of women in agricultural productive activities and within organizations; however, this does not directly correlate with the actions proposed by DEVIDA-PORI.
16. No intercultural strategy or tools have been implemented to include native communities in the intervention areas; they are not excluded, but the same methodology is used as with the remaining beneficiaries. With respect to the population with disabilities, Afro-Peruvians and LGBTIQ, their inclusion has not been promoted because they have not been identified in the intervention areas.
17. The design of DEVIDA-PORI does not take into account the adverse socioeconomic context and the risks involved in expanding the area of licit crops, which generates dependence on inputs and minor equipment provided to families. It is a design flaw to expect families to enter licit crops in a framework of coexistence and greater profitability of coca production.
18. DEVIDA-PORI's theory of change is complex because it is inserted in the problem of global coca production and demand, which implies taking into account the stakeholders involved and the levels of influence of external stakeholders, as well as development and management changes in territorial stakeholders and an institutional stakeholder, which are located at three different levels. The logical chain in local governments is the weakest.

RECOMMENDATIONS

FOR DEVIDA

1. In order to strengthen the improvement of cacao and coffee productivity, the following is recommended:
 - a. Adapt the management procedures and deadlines of the cooperating source to the product portfolio of the PP PIRDAIS, which are based on the agricultural calendar and not on the Peruvian fiscal year, in order to ensure the timely delivery of inputs, tools and equipment, which guarantees the fulfillment of the planned objectives.
 - b. Strengthen supervision instruments and standardize technical assistance instruments in the different links of the value chain of the different production chains (beekeeping, aquaculture, coffee, etc.) promoted by DEVIDA.
 - c. We recommend creating a "fund" or setting aside sufficient funds to support the start-up of agricultural campaigns.
 - d. Promote and accompany the community processes until they are consolidated, supplementing the actions of PIRDAIS and FID.
2. Regarding monitoring systems, the following is recommended:
 - a. Strengthen the information collection process in the field to minimize measurement errors and improve reporting and analysis systems. To this end, a Directive should be proposed to incorporate and detail the procedures and manuals for data

- collection and reporting, including the need for continuous training in data collection, report issuance and analysis in real time in each Zonal Office.
- b. Coordinate among DEVIDA units to learn from the information collected, encouraging the use of SIMDEV information.
 - c. Implement a publicly accessible website information module aimed at internal and external clients, which provides information and indicators of the results of DAIS activities at the territorial level.
 - d. Strengthen the capacity to analyze relevant information for the management of the Zonal Office teams, promoting decentralized and timely decision making.
3. Regarding Local Governments:
 - a. Consider the inclusion and definition of activities that seek improvements in investment in Local Governments through public investment projects in the DAIS territories, considering their own characteristics, taking advantage of the capacities of the Zonal Offices' teams and thus obtaining greater resources for activities financed by DEVIDA and other sources such as Multiannual Investment Programming (PMI) and sectoral programs.
 - b. Emphasize the GLs in consideration of criteria: (i) DEVIDA's strategy, potential to reduce gaps based on resource management, (iii) population capacities and participation, (iv) GL capacities in proposal management in post-eradication areas to expand state resources and, (v) capacity for democratic work and transparency with the public.
 4. Regarding articulation in the face of the scarce presence of the state:
 - a. DEVIDA must take on its role as articulator in the field, based on the National Anti-Drug Policy. In this regard, it is vital to liaise with the Regional Governments within the framework of the Concerted Regional Development Plans, which are linked with the sectors to contribute to comprehensive development, as well as with other stakeholders such as the private sector.
 - b. Intersectoral coordination is important because interventions require specialization in the environmental, agricultural, and environmental health fields, among others; as well as to supplement resources for sustainable development work.
 5. Systematize the experiences developed for the implementation of DAIS activities during the COVID 19 pandemic in order to derive lessons learned that serve as input to improve the methodologies and operational designs of the activities.
 6. Expand the portfolio of activities executed with DEVIDA-PORI to consider productive diversification in direct execution activities, including agricultural and non-agricultural productive economic activities (fish farming, beekeeping, oil palm, camu camu, fariña, ginger, and avocado, among others), taking into consideration the potential of the territory where the activities of the PIRDAIS Budget Program are developed, fostering food security and strengthening local markets.
 7. The following is recommended to strengthen sustainability:
 - a. Implement actions in the technical assistance and supervision processes, which strengthen the trust built with the DAIS population (families, organizations), based on transparency of management and information; as well as in the improvement of enabling conditions for the exercise of its role in DEVIDA's direct collaborators.

- b. Develop actions that facilitate the monitoring of DEVIDA's intervention population within the framework of DEVIDA-PORI once the intervention has been completed, in order to identify possible long-term effects that could have an impact on DEVIDA-PORI's sustainability.
8. For the promotion of gender equality and vulnerable populations, the following is recommended:
- a. Design and approve the Gender Action Plan articulated with the National Policy on Gender Equality and the National Anti-Drug Policy.
 - b. Incorporate in DEVIDA's plans and activities guidelines to implement the National Human Rights Plan to include vulnerable populations.
 - c. Formalize, approve and disseminate the tools developed within the framework of incorporating gender and intercultural approaches in DEVIDA with the teams of the Zonal Offices. Likewise, design new specific tools for the incorporation of the gender and interculturality approach for productive activities directly executed by DEVIDA within the framework of the PP PIRDAIS.
 - d. Strengthen the capacities of Zonal Office teams, officials and professionals in municipalities to implement actions aimed at gender equality.
 - e. Develop specific strategies for intervention in indigenous communities.
 - f. Include producer associations, neighborhood councils and boards of directors of indigenous communities in activities aimed at gender equality.
 - g. Develop indicators to measure progress in gender equality, interculturalism and social inclusion.

FOR DEVIDA AND USAID

9. Improve coordination processes between DEVIDA and USAID, so that DEVIDA-PORI resources can be executed in a timely manner by DEVIDA in order to effectively respond to the PIRDAIS product portfolio, which is based on the agricultural calendar and not the tax year; in such a way as to ensure the timely delivery of inputs, tools and equipment, which will ensure compliance with the planned objectives.
10. Regarding budget execution:
- a. We recommend identifying the administrative processes in which there are delays in the authorization of the management of donation resources and developing improvements in the management of time and processes for the management of donation transfers to the OZs.
 - b. We recommend DEVIDA to have contingency plans and reserve funds in case of disasters, adverse effects or high-risk disasters, to ensure continuity in the provision of support to families.
11. To improve coordination at the DEVIDA-PORI intervention level, strengthen coordination between DEVIDA, the Zonal Offices and other USAID-supported projects, exchanging information and lessons learned in order to contribute to the achievement of objectives in the DAIS and sustainability areas.
12. Analyze and redefine DEVIDA-PORI's theory of change taking into account the National Anti-Drug Policy:
- a. Redefine the purpose of the PORI and update the objective, aligning it with Strategic Objective 1 of the National Anti-Drug Policy, so that they respond to the true effect

that DEVIDA-PORI should produce, which is “to improve the socioeconomic situation of the DAIS population (families and organizations) present in areas of illicit coca leaf cultivation”.

- b. The community involvement work not only involves promoting, but also supporting its consolidation in correlation or complementarity with the work of FID and PIRDAIS in order to achieve the objectives and purpose. In this work, identifying indigenous families requires targeted intervention.
- c. The work process with GL is likely to be achieved if resources are allocated in a timely manner and with territorial intervention criteria, concentrating efforts.
- d. With DEVIDA, it is important to strengthen intersectoral or multisectoral work in the process, as well as the articulated intervention of the different levels of the State to achieve the objectives.
- e. Mainstreaming gender in the operationalization of the processes with the three stakeholders (DEVIDA, local government, communities and families) with appropriate indicators.
- f. Identify and specify impact, product and process indicators for the different stakeholders (DEVIDA, GL, JVC). With GL, it will be important to establish proxy indicators on the perception of the population that demands services and the answers achieved with the GL. Other indicators may also be proposed considering gap closing and the Institutional Capacity Index -ICI- of the FID. In DEVIDA, identify cross-sectoral indicators in the regions in relation to the support required by the GLs for their PIP projects, particularly the Ministries of Environment and Agricultural Development.

Include the assumptions or risks that the different levels of the causal logic have for achieving the planned objectives, which involves specifying external stakeholders and indicators to be monitored and may contribute to a high risk to the project.

ANEXO B: EQUIPO DE EVALUACIÓN

EQUIPO DE EVALUACIÓN

César Sanabria Montañez, líder del equipo

Jorge Noriega Dávila, Consultor senior, especialista en evaluación

Irene Cristóbal Ponce, Consultora en metodología cualitativa e igualdad de género

Mayra Guzmán Zea, Consultora especialista en temas de género y desigualdad

Carlos Pure, Apoyo en estadística y análisis de base de datos

Susana Guevara, especialista en Evaluación e Inclusión, Proyecto USAID MELS, supervisión técnica

CALIFICACIONES Y EXPERIENCIA DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

César Sanabria Montañez. Economista, Magíster en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene experiencia de más de 25 años en investigación en temas de programas y políticas sociales. Es investigador calificado por CONCYTEC y miembro del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente a nivel de pre y post grado en universidades públicas y privadas del país.

Jorge Noriega Dávila. Sociólogo, con Maestría en Gestión y Organización para el desarrollo por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Consultor con más de 35 años como experto en evaluación de impacto y diseño de planificación de proyectos y programas. Participó en más de 300 evaluaciones nacionales solicitadas por agencias de cooperación internacional o entidades públicas.

Irene Cristóbal Ponce. Comunicadora social y antropóloga, con Maestría en Política Social y Doctorado en Ciencias Sociales, especialidad en Antropología, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene más de 15 años de experiencia laboral aplicando metodologías participativas cualitativas y cuantitativas para la evaluación de proyectos sociales del Estado, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales.

Mayra Zea Guzmán. Socióloga con experiencia en gestión de proyectos sobre prevención de la violencia de género y diversidad sexual; en el diseño y aplicación de metodologías cualitativas para investigaciones y evaluaciones.

Carlos Pure. Ingeniero electrónico con especialidad en estadística aplicada, métodos cuantitativos, muestreo, Diploma de Especialización en Estadística Aplicada en la Universidad Católica. Experiencia en la construcción de indicadores de las bases de datos de las Encuestas de Hogares (ENAHO), de Demografía y Salud (ENDES). Actualmente se desempeña como Coordinador del área de procesamiento y consistencia de la encuesta ENDES 2008-2021, en el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Susana Guevara, supervisión técnica

Socióloga, máster en evaluación de políticas públicas y gerencia social. Tiene más de 25 años de experiencia en el diseño de programas y proyectos, el desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación, el diseño e implementación de líneas de base, evaluaciones de proceso y de impacto, aplicando métodos cuantitativos y cualitativos. Tiene experiencia en temas de salud, derechos humanos, infancia, género y poblaciones vulnerables.

ANEXO C: NOTA CONCEPTUAL



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS INTERVENCIONES CON DEVIDA

NOTA DE CONCEPTO

Abril 29, 2021

CONTEXTO Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

CONTEXTO

El Programa de Desarrollo Alternativo de USAID plantea para el periodo 2020-2025 el siguiente objetivo: “Perú amplía el desarrollo económico y social en las regiones de post-erradicación para sostener la reducción de la coca”. En este marco, USAID apoya el desarrollo de dos actividades orientadas a fortalecer a la autoridad rectora de la Política y Estrategia Nacional de la Lucha Contra las Drogas de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA:

El “**Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2022)**” (PORI) cuyo propósito es apoyar a DEVIDA en la reducción sostenida de la producción de coca ilícita luego de la erradicación forzada. Tiene tres objetivos:

- Objetivo 1: Apoyar a DEVIDA para que brinde asistencia en post-erradicación que conduzca a la generación de ingresos lícitos para las familias participantes.
- Objetivo 2: Apoyar a DEVIDA en mejorar su monitoreo, análisis, planificación y articulación para que los recursos estén disponibles y las metas sean establecidas apropiadamente y de una manera alineada con los planes de erradicación.
- Objetivo 3: Apoyar a DEVIDA a brindar asistencia técnica a los gobiernos locales para mejorar los proyectos de inversión pública en el marco de los programas presupuestales de DEVIDA.

PORI es gestionado y administrado de manera conjunta por DEVIDA y USAID. El periodo de ejecución se encuentra entre el 9 de julio de 2018 y el 31 de diciembre de 2022. Las áreas de intervención son las regiones de Huánuco, San Martín, Ucayali y Pasco. A partir del año 2020 se consideraron además las regiones de Junín (Río Tambo, Mazamari y Pangoa), Loreto y Puno. En el Anexo A se encuentran los indicadores de la actividad).

La actividad “**Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (FID)**” que tiene como propósito fortalecer la capacidad de DEVIDA para que miles de familias en comunidades recientemente erradicadas reciban asistencia de manera eficiente y oportuna. Considera tres objetivos:

- Resultado 1: DEVIDA facilita de manera más efectiva la presencia del Estado y brinda asistencia post-erradicación.
- Resultado 2: Comunidades organizadas para definir, abogar e implementar prioridades de desarrollo social y económico.
- Resultado 3: El Gobierno nacional y los subnacionales responden mejor a la demanda de servicios y facilitan las condiciones para el desarrollo económico local en las zonas objetivo.

La actividad es implementada por Chemonics International Inc. Las metas son planificadas de manera conjunta entre USAID, DEVIDA y el implementador. Tiene una duración de cinco años, entre octubre

2018 a octubre 2023. El ámbito de intervención es Ucayali, Huánuco, Pasco, San Martín y Junín. En el Anexo B se encuentran los indicadores.

PROPÓSITO

La evaluación de desempeño de las actividades “Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2022)” y “Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (FID)” tiene como propósito valorar los progresos alcanzados en el fortalecimiento institucional de DEVIDA, analizando la eficacia, la sostenibilidad y la orientación hacia los impactos de las intervenciones desarrolladas (es decir, si las intervenciones se están encaminadas para contribuir significativamente a los impactos deseados).

La evaluación identificará los logros alcanzados, las fortalezas, lecciones aprendidas y prácticas exitosas, así como los retos que se presentan en el futuro a fin de mejorar las intervenciones para el logro de los objetivos planteados. Desarrollará recomendaciones orientadas a DEVIDA, USAID, FID y los actores implicados para mejorar el desempeño de las intervenciones y para el diseño de futuras actividades.

AUDIENCIA

El análisis, las conclusiones, recomendaciones y las lecciones aprendidas que surjan de la evaluación constituirán una orientación para la toma de decisiones futuras de DEVIDA, USAID, FID y otras instituciones relacionadas con la actividad.

ALCANCE

La evaluación utilizará el enfoque de indagación apreciativa el cual se centra en las fortalezas más que en las debilidades, muy diferente a muchos enfoques de evaluación que se centran en las deficiencias y los problemas⁶.

La evaluación aplicará el enfoque de análisis de contribución⁷ el cual permite explorar los aportes de las intervenciones en la obtención de los resultados. verifica la teoría del cambio y analiza los factores que influyen en los resultados.

Utilizará una metodología mixta (métodos cuantitativos y cualitativos) para obtener información relevante sobre los logros alcanzados, las mejoras que puedan implementarse en el futuro, las lecciones aprendidas y las experiencias exitosas.

El periodo de análisis de PORI es el comprendido entre julio 2018 al primer trimestre del 2021 y en el caso del periodo de análisis de FID abarca octubre 2018 al primer trimestre del 2021. Los ámbitos geográficos que se tomarán en cuenta para la evaluación son Lima (por la ubicación de DEVIDA) y las regiones de Huánuco, San Martín, Ucayali, Pasco y Junín que son comunes a ambas actividades. Se tendrá en cuenta la UE VRAEM para el análisis comparativo de los resultados alcanzados entre los ámbitos señalados y éste.

⁶ Hallie Preskill and Tessie Tzavaras Catsambas (2006). [Reframing Evaluation Through Appreciative Inquiry](#). [Ver más aquí](#).

⁷ [BetterEvaluation](#).

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

PREGUNTAS	SUB PREGUNTAS
1. ¿En qué medida PORI está logrando los objetivos planteados?	1.1 ¿La asistencia técnica proporcionada por DEVIDA a las familias ha alcanzado los logros esperados? 1.2 ¿La información e investigación generada por DEVIDA estuvo en el tiempo esperado, es útil y de calidad para la toma de decisiones en el nivel nacional y en las áreas de intervención? 1.3 ¿La asistencia técnica brindada por DEVIDA a los gobiernos locales significó una mayor y mejor inversión pública alineada con las necesidades y prioridades de la población? 1.4 ¿Cuáles fueron las principales limitaciones o desafíos que enfrentó PORI durante la implementación y cuáles los factores claves de éxito? 1.5 ¿Cómo ha impactado la pandemia por COVID 19 en la implementación de las actividades? 1.1 ¿Se han logrado resultados no previstos en el diseño inicial de la actividad?
2. ¿En qué medida FID está logrando los objetivos planteados?	2.1 ¿Los procesos apoyados por FID (planificación, monitoreo, adquisiciones, recursos humanos) han generado cambios en el desempeño institucional de DEVIDA en el nivel nacional y en las áreas de intervención? 2.2 ¿Cuáles son los avances en el fortalecimiento del rol coordinador y articulador de DEVIDA para el diseño e implementación de políticas y modelos de intervención de desarrollo alternativo integral y sostenible en el país y a nivel local? 2.3 ¿Cuáles son los avances en el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales para la mayor oferta de servicios y la generación de condiciones de desarrollo local? 2.4 ¿Cuáles han sido las principales limitaciones o desafíos que ha enfrentado FID durante la implementación y cuáles los factores claves de éxito? 2.5 ¿Cómo ha impactado la pandemia por COVID 19 en la implementación de las actividades y logro de metas? 2.6 ¿Se han logrado resultados no previstos en el diseño inicial de la actividad?
3. ¿En qué medida PORI y FID están generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales?	3.1 ¿Existen evidencias que PORI y FID han generado cambios individuales, comunitarios e institucionales? 3.2 ¿PORI ha contribuido a los logros alcanzados? 3.3 ¿FID ha contribuido a los logros alcanzados? 3.4 ¿PORI y FID han establecido líneas de complementariedad y sinergias con intervenciones de otros donantes y del presupuesto público? 3.5 ¿Se pueden identificar factores de sostenibilidad de los resultados obtenidos?
4. ¿PORI y FID han promovido la igualdad de género e inclusión?	4.1 ¿En qué medida se promueve el empoderamiento de las mujeres en las actividades productivas, comerciales, financieras, políticas y de participación comunitaria? 4.2 ¿PORI y FID han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)?
5. ¿Qué lecciones aprendidas se identifican de la implementación de ambas actividades?	
6. ¿Cuáles buenas prácticas se pueden identificar para replicarlas o expandirlas en otros ámbitos?	

METODOLOGÍA

Se requiere información que lleve a una comprensión profunda de la situación para responder las preguntas de evaluación. La metodología debe incluir un enfoque de métodos mixtos, con análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, primarios y secundarios.

Las conclusiones que surjan de la evaluación deben estar fuertemente vinculadas a los hallazgos de la evaluación y las recomendaciones serán elaboradas de manera conjunta con las partes interesadas. Estas últimas serán desagregadas según los actores que participan en los proyectos.

Debido a la pandemia COVID 19 y las medidas gubernamentales para prevenir su propagación, esta evaluación se realizará de manera virtual (videoconferencias por Skype, Zoom, Meet, llamadas telefónicas o videollamadas por WhatsApp).

Las técnicas propuestas son las siguientes:

- *Revisión documental* como informes trimestrales, plan de monitoreo y evaluación, estudios realizados, literatura relacionada producida por otras instituciones e información secundaria.
- *Encuesta en línea* a los profesionales, técnicos y funcionarios de DEVIDA de Lima, regiones y del nivel local. Se cuenta con una encuesta aplicada en el año 2016 sobre necesidades de fortalecimiento institucional de DEVIDA que puede utilizarse para comparar avances.
- *Análisis estadístico* de bases de datos de encuestas aplicadas por DEVIDA a comunidades y familias para comparar la situación del 2018 y la del 2020.
- *Entrevistas en profundidad* con actores clave: funcionarios de DEVIDA del nivel nacional, regional y local, autoridades de gobiernos regionales y locales, líderes comunitarios.
- *Grupos focales* con el equipo de gestión y técnico de PORI de Lima y oficinas zonales, agricultores y agricultoras, dirigentes de grupos de agricultores, organizaciones, entre otros.
- *Talleres participativos*: a) al inicio de la evaluación para identificar los casos exitosos a profundizar del FID b) para el análisis de los hallazgos y la co-creación de recomendaciones de proyecto FID y c) para análisis de hallazgos y co-creación de recomendaciones de proyecto DEVIDA.

Se debe tener en cuenta las consideraciones éticas para la recopilación de los datos primarios, especialmente con grupos vulnerables.

GESTIÓN Y ENTREGABLES

ENTREGABLES Y PLAN DE TRABAJO

ENTREGABLE	ACTIVIDADES	FECHA TENTATIVA
1. Plan de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentos Participación en reunión de inicio con USAID e implementadores Elaboración de plan de trabajo que incluye las herramientas de recolección de datos, la estrategia de trabajo de campo y un cronograma actualizado 	Semana 3 de iniciado el contrato
2. Informe preliminar	<ul style="list-style-type: none"> Realizar prueba piloto de instrumentos de recolección de datos Recopilación, procesamiento y análisis de datos primarios y secundarios, cuantitativos y cualitativos Taller participativo para identificar los casos exitosos a profundizar FID Procesar y analizar los datos Identificar hallazgos preliminares Presentación de hallazgos iniciales de evaluación PORI con USAID en PPT Presentación de hallazgos iniciales de evaluación FID con USAID en PPT Participar en taller de presentación de hallazgos y co-creación de recomendaciones con FID Entrega de informe preliminar en español de evaluación PORI Entrega de informe preliminar en español de evaluación FID 	Semana 9 de iniciado el contrato Semana 10 de iniciado el contrato Semana 12 de iniciado el contrato Semana 12 de iniciado el contrato Semana 16 de iniciado el contrato
3. Informe final	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de informe final en español de evaluación PORI Entrega de informe final en español de evaluación FID 	Semana 14 de iniciado el contrato Semana 19 de iniciado el contrato
4. Presentación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de hallazgos iniciales de evaluación PORI con USAID en PPT Presentación de hallazgos iniciales de evaluación FID con USAID en PPT 	Semana 16 de iniciado el contrato Semana 20 de iniciado el contrato
5. Informe de consolidación de conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un documento que analice y consolide las conclusiones de las evaluaciones de PORI y FID 	Semana 24 de iniciado el contrato

PERFIL EQUIPO EVALUADOR

El equipo evaluador estará integrado por profesionales con experiencia en evaluación con métodos cuantitativos y cualitativos. Se buscará que el equipo en su conjunto integre conocimientos y experiencias en metodologías de evaluación mixtas, evaluación en contextos complejos, género, inclusión social y diversidad cultural, gestión pública, desarrollo rural, fortalecimiento institucional. También se buscará que la composición del equipo guarde un equilibrio de género.

DIFUSIÓN

Los resultados de la evaluación serán presentados en Power Point en inglés y castellano para que pueda ser utilizado en presentaciones con diferentes audiencias. Asimismo, se elaborará un producto comunicacional con el resumen de la evaluación, resaltando aspectos estratégicos que puedan ser de utilidad para los equipos de DEVIDA, USAID, FID y otros actores relevantes.

CRONOGRAMA

N°	ENTREGABLE	SEMANA
1	Revisión documental	1-2
2	Plan de trabajo	3
3	Análisis estadístico de bases de datos de encuestas aplicadas por DEVIDA a comunidades y familias para comparar la situación del 2018 y la del 2020.	3-4
4	Encuesta en línea a los profesionales, técnicos y funcionarios de DEVIDA de lima, regiones y del nivel local.	4-5
5	Taller participativo para identificar los casos exitosos a profundizar FID	4
6	Entrevistas en profundidad con actores clave y grupos focales con equipos clave	4-7
7	Presentación y validación de hallazgos iniciales con USAID - PORI	9
8	Presentación y validación de hallazgos iniciales con USAID - FID	10
9	Taller participativo para el análisis de los hallazgos y la co-creación de recomendaciones FID	12
10	Informe preliminar evaluación PORI	12
11	Aprobación del informe final evaluación PORI	15
12	Informe preliminar evaluación FID	16
13	Aprobación del informe final evaluación FID	19
14	Presentación de informe final evaluación PORI a DEVIDA, USAID y otros actores	16
15	Presentación de informe final evaluación FID a DEVIDA, USAID y otros actores	20
16	Informe de consolidación de conclusiones de evaluaciones PORI y FID	24
17	Productos de comunicación	21-24

FUENTES DE INFORMACIÓN

N°	ENTREGABLE	FUENTE DE INFORMACIÓN				SEMANA
		DEVIDA	USAID	FID	OTROS	
1	Revisión documental		X	X		1-2
2	Plan de trabajo		X			3
3	Análisis estadístico de bases de datos de encuestas aplicadas por DEVIDA a comunidades y familias para comparar la situación del 2018 y la del 2020.	X				3-4
4	Encuesta en línea a los profesionales, técnicos y funcionarios de DEVIDA de lima, regiones y del nivel local.	X			X	4-5
5	Taller participativo para identificar los casos exitosos a profundizar FID		X	X	X	4
6	Entrevistas en profundidad con actores clave y grupos focales con equipos clave	X	X	X	X	4-7
7	Presentación y validación de hallazgos iniciales con USAID - PORI		X			9
8	Presentación y validación de hallazgos iniciales con USAID - FID		X	X		10
9	Taller participativo para el análisis de los hallazgos y la co-creación de recomendaciones FID		X	X		12
10	Informe preliminar evaluación PORI		X			12
11	Aprobación del informe final evaluación PORI		X			15
12	Informe preliminar evaluación FID		X	X		16
13	Aprobación del informe final evaluación FID		X	X		19
14	Presentación de informe final evaluación PORI a DEVIDA, USAID y otros actores	X	X		X	16
15	Presentación de informe final evaluación FID a DEVIDA, USAID y otros actores		X	X	X	20
16	Informe de consolidación de conclusiones de evaluaciones PORI y FID		X			24
17	Productos de comunicación					21-24

ANEXO A: OBJETIVOS E INDICADORES DE PORI

INDICADOR	LÍNEA DE BASE (AÑO)	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Propósito: Apoyar a DEVIDA en la reducción sostenida de cultivos ilícitos de coca, después de erradicación forzada. Purpose: Help DEVIDA sustain the reduction of illicit coca production after forced eradication.							
Superficie de cultivos de coca en zonas de post-erradicación (ha) <i>Hectarage of coca cultivation in post-eradication areas (ha)</i> Alto Huallaga, Pichis-Palcazu-Pachitea, Aguaytía	2017 (UNODC)	2,492	1,994	1,595	1,276	1,021	1,021
Variación del Ingreso promedio anual total en familias atendidas en áreas de post-erradicación (%) <i>Average annual income variation among participating families in post-eradication areas (%)</i>	2016	13.0	15,3	18.1	21.4	25.2	25.2
Objetivo I. Apoyar a DEVIDA para que brinde asistencia inmediata en post-erradicación que conduzca a la generación lícita de ingresos de las familias participantes. Objective I: Support DEVIDA to provide immediate post - eradication assistance that results in licit income generation for participating families.							
Superficie de cultivos asistidos en ámbitos de post-erradicación desagregado por cultivo (ha). Las cifras anuales son acumulativas <i>Hectarage of assisted crops in post-eradication areas, disaggregated by crop (ha)</i>	2017 (SIMDEV)	12,639.0	13,286	13,950	14,618	15,380	15,380
Familias de post-erradicación que comercializan sus productos a través de organizaciones (%) <i>Post-eradication families that sell their products through farmer groups (%)</i>	2017	5.40%	6.75%	8.44%	10.55%	13.18%	13.18%
Productividad del cultivo de cacao (Kg/ha) <i>Productivity of cacao crops (Kg/ha)</i>	2017	508.3	559	615	677	744	744
Productividad del cultivo de café (Kg/ha) <i>Productivity of coffee crops (Kg/ha)</i>	2017	522.3	575	632	695	765	765
Mujeres capacitadas en técnicas productivas (%) Las cifras anuales son acumulativas. <i>Participant women trained on agricultural techniques (%)</i> <i>Cumulative annual figures.</i>	2017	31%	31%	32%	33%	34%	34%
Juntas Vecinales Comunes o Juntas Directivas de Comunidades Nativas que implementaron su Plan de Desarrollo Comunal (%) <i>Community Councils that have implemented their Community Development Plan (%)</i>	2017	69%	72%	75%	75%	75%	75%

INDICADOR	LÍNEA DE BASE (AÑO)	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Objetivo 2. Apoyar a DEVIDA en mejorar su monitoreo, análisis, planificación y articulación para que los recursos estén disponibles, y las metas estén establecidas apropiadamente y de una manera alineada con los planes de erradicación. Objective 2: Support DEVIDA in improving its monitoring, analysis, planning and coordination so that resources are available, and targets are appropriately set and in line with eradication plans.							
Comunidades intervenidas con erradicación. con potencial para desarrollo alternativo (%) <i>Communities both eradicated and participating in post-eradication activities that have the potential to succeed in Alternative Development (%)</i>	2017	50%	60%	60%	60%	60%	60%
Porcentaje de las hectáreas de cultivos asistidos georeferenciadas en ámbitos de post-erradicación (%) <i>Percentage of assisted hectares of crops that have been georeferenced (%)</i>	2017	91%	93%	95%	98%	100%	100%
Objetivo 3: Apoyar a DEVIDA a brindar asistencia técnica a los Gobiernos Locales para mejorar los proyectos de inversión pública en el marco de los Programas Presupuestales de DEVIDA. Objective 3: Support DEVIDA to provide technical assistance to local governments so that public investment projects improve within the framework of DEVIDA's Budgetary Programs.							
Porcentaje de la población con una percepción positiva sobre la presencia del estado (Gobierno Nacional y Gobiernos Locales) en ámbitos de Desarrollo Alternativo con especial énfasis en zonas de post-erradicación (%) <i>Percentage population with a positive perception of State presence in Alternative Development areas and particularly in post-eradication zones</i>	2017	SD	10	15	20	20	20
Número de Gobiernos Locales que reciben asistencia técnica por parte de DEVIDA <i>Number of Local Governments that receive technical/ assistance from DEVIDA</i>	2017	18	18	18	18	18	18

ANEXO B: OBJETIVOS E INDICADORES DE FID

N°	Indicador	Resultado medido por el indicador	Origen del indicador	Nivel del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de reporte	Línea de Base		Metas por Año Fiscal					Meta Acumulada
							Año	Valor	2019	2020	2021	2022	2023	
Propósito: Mejora de inversión pública y de ingresos en los hogares en las zonas objetivo Purpose: Improved public investment and household incomes in targeted areas														
I.1	Cantidad de inversión pública ejecutada en las zonas objetivo del FID <i>Amount of public investment executed in FID targeted areas</i>	Mejora de la ejecución de la inversión pública del gobierno en el territorio (distritos) del ámbito de acción del FID.	Contrato	Impacto	Millones de dólares	Anual	2018	\$231	\$58	\$123	\$200	\$270	\$300	\$300
I.2	Cambio (reducción) en al menos una brecha en el acceso a servicios públicos (agua, saneamiento, electricidad, caminos, etc.) en municipios asistidos <i>Change (reduction) in at least one gap in access to public services (water, sanitation, electricity, roads, etc.) in assisted municipalities.</i>	Reducción de la brecha de acceso a un servicio público en el territorio de cada gobierno local	Contrato	Impacto	TBD	Bianual	2018	TBD	N/A	N/A	TBD	N/A	TBD	TBD

N°	Indicador	Resultado medido por el indicador	Origen del indicador	Nivel del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de reporte	Línea de Base		Metas por Año Fiscal					Meta Acumulada
							Año	Valor	2019	2020	2021	2022	2023	
I.3	Variación porcentual del ingreso promedio anual de las familias objetivo en las zonas en post-erradicación <i>Percentage change in average annual income of target households in post-eradication areas</i>	Incremento del ingreso anual de las familias en ámbito post-erradicación	Contrato	Impacto	Variación porcentual	Bianual	2018	11%	0%	10%	N/A	20%	N/A	20%
Resultados de DEVIDA DEVIDA Results														
ID.1	Número de nuevas familias beneficiadas por actividades de post-erradicación en las zonas objetivo <i>Number of new households benefited by post-eradication activities in targeted areas</i>	Incremento de nuevas familias beneficiadas por actividades de post-erradicación	Contrato	Resultado de DEVIDA	Número de nuevas familias	Anual	2018	1,453	1,000	1,500	1,750	2,250	2,500	9,000
ID.2	Número de nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados <i>Number of new hectares of alternative crops installed</i>	Incremento de nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados	Contrato	Resultado de DEVIDA	Número de nuevas hectáreas	Anual	2018	4,169	TBD	6,000	6,000	6,000	6,000	24,000

N°	Indicador	Resultado medido por el indicador	Origen del indicador	Nivel del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de reporte	Línea de Base		Metas por Año Fiscal					Meta Acumulada
							Año	Valor	2019	2020	2021	2022	2023	
Resultado I: DEVIDA facilita la presencia del Estado de manera más eficaz y brinda asistencia post-erradicación														
Outcome I: DEVIDA more effectively facilitates State presence and delivers post-eradication assistance														
RI.1	Porcentaje de avance del nivel de ejecución del Plan Anual de Contrataciones - PAC de DEVIDA <i>Percentage of progress in level of execution of DEVIDA's Annual Procurement Plan (PAC)</i>	Mejora de las capacidades institucionales de DEVIDA para ejecutar el Plan Anual de Contrataciones.	Contrato (modificado)	Resultado	Porcentaje	Anual	2018	51.55 %	15%	60%	65%	70%	75%	75%
RI.2	Número de políticas, planes e instrumentos de gestión de DEVIDA que incorporan los enfoques de género e Interculturalidad <i>Number of DEVIDA policies, plans, and management instruments that incorporate a gender and intercultural approach</i>	Instrumentos de gestión de DEVIDA con enfoques de género e interculturalidad formulados.	Contrato (modificado)	Resultado	Número de instrumentos	Anual	N/A	N/A	0	1	2	3	4	10

N°	Indicador	Resultado medido por el indicador	Origen del indicador	Nivel del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de reporte	Línea de Base		Metas por Año Fiscal					Meta Acumulada
							Año	Valor	2019	2020	2021	2022	2023	
R1.3	Número de organizaciones comunitarias que gestionan iniciativas para acceder a fondos públicos y privados para el desarrollo <i>Number of community organizations managing initiatives to access public and private development funds</i>	Mayor cantidad de organizaciones comunitarias que acceden a fondos públicos y privados orientados al desarrollo comunitario / productivo.	Contrato (modificado)	Resultado	Número de organizaciones comunitarias	Anual	N/A	N/A	0	40	60	70	80	80
Resultado 2: Comunidades organizadas para definir, abogar por e implementar prioridades de desarrollo social y económico Outcome 2: Communities organized to define, advocate for, and implement social and economic development priorities														
R.2.1	Valor de los fondos por tipo, asegurados para organizaciones comunitarias <i>Value of funds by type, secured for community organizations</i>	Incremento de recursos económicos asegurados para iniciativas de desarrollo comunitarias.	Contrato	Resultado	Millones de dólares	Anual	N/A	N/A	0	\$1.5	\$3.0	\$5.5	\$5.0	\$15

N°	Indicador	Resultado medido por el indicador	Origen del indicador	Nivel del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de reporte	Línea de Base		Metas por Año Fiscal					Meta Acumulada
							Año	Valor	2019	2020	2021	2022	2023	
R.2.2	Porcentaje de organizaciones del ámbito del proyecto que mejoran su Índice de Capital Social <i>Percentage of post-eradication organizations that improve their social capital index</i>	Mejora de la capacidad de gestión interna y externa de las organizaciones comunitarias	Contrato	Resultado	Porcentaje de organizaciones	Bianual	N/A	N/A	N/A	N/A	20%	N/A	50%	50%
Resultado 3: Los gobiernos nacionales y subnacionales responden mejor a la demanda de servicios y facilitan las condiciones para el desarrollo económico local en las zonas objetivo Outcome 3: National and sub-national governments better respond to the demand for services and facilitate the conditions for local economic development in targeted areas														
R.3.1	Porcentaje de gobiernos locales apoyados por el proyecto que mejoran su Índice de Capacidad Institucional <i>Percentage of local governments supported by the project that improve their institutional capacity index</i>	Mejora de la capacidad de gestión institucional de los gobiernos locales	Contrato (modificado)	Resultado	Porcentaje de gobiernos locales	Anual	N/A	N/A	N/A	25%	50%	70%	N/A	70%

N°	Indicador	Resultado medido por el indicador	Origen del indicador	Nivel del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de reporte	Línea de Base		Metas por Año Fiscal					Meta Acumulada
							Año	Valor	2019	2020	2021	2022	2023	
R.3.2	Valor de fondos captados por los gobiernos locales como resultado de la intervención del proyecto <i>Value of funds raised by local governments as a result of project intervention</i>	Incremento de cantidad de fondos presupuestales gestionados por los gobiernos locales	Contrato	Resultado	Millones de dólares	Anual	N/A	N/A	\$0	\$2	\$6	\$7	\$5	\$20

ANEXO D: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GUIA DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS Y TÉCNICOS DEVIDA (NIVEL CENTRAL)

Estimado/a señor/a, mi nombre es (...). Trabajo para la consultora Evalúa y estamos realizando un estudio sobre las actividades desarrolladas en el **PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (PORI) y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (FID)**. Este estudio se focaliza en los objetivos logrados, la generación de cambios sostenibles y la promoción de género e inclusión alcanzados. Por ello, será importante conocer sus apreciaciones al respecto.

Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio. Asimismo, no se utilizarán datos personales, y usted puede decidir no responder o retirarse de la entrevista, si así lo considera pertinente.

Antes de empezar, le pediría me brinde su **consentimiento informado** para grabar la entrevista y poder iniciarla. ¿Está de acuerdo con ello?

Fecha de entrevista		Hora de inicio		Hora de finalización	
Cargo			Región/oficina		

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. ¿Qué cargo ocupa en esta institución? ¿Cuáles son sus funciones específicas?
2. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto?

II. PARTICIPACIÓN EN DEVIDA

3. ¿Desde cuándo labora en DEVIDA? o ¿En qué período o períodos participó en DEVIDA - PORI? ¿De qué manera usted participa?

Logro de objetivos

4. En su opinión, ¿El apoyo de USAID a DEVIDA para asistencia técnica a los agricultores en la post-erradicación está logrando generar ingresos lícitos en los agricultores? Por favor dígame las razones de su respuesta.
5. ¿Los informes y estudios sobre la intervención de DEVIDA con el apoyo de PORI – USAID generaron información en el tiempo esperado?, ¿fueron útiles y de calidad para la toma de decisiones a nivel nacional y en las áreas de intervención?, ¿Comparte información recabada con Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales?
6. ¿La información recabada y analizada ha permitido escoger a las comunidades más viables de ser intervenidas?, ¿Funciona la metodología y experiencia aplicada en Padre Abad?, ¿Cuáles serían las fortalezas de esta metodología?, ¿Cómo mejorar la metodología?
7. ¿Qué información fue la más relevante y contribuyó más a los logros esperados por las actividades (PORI)?
8. ¿Cuáles son fortalezas que tiene el programa de capacitación de profesionales y técnicos de DEVIDA para la intervención a través del PORI?, ¿La asistencia técnica brindada por DEVIDA a los gobiernos locales significa una mayor y mejor inversión pública alineada con las necesidades y prioridades de la población?, ¿Coordinan el tipo de asistencia técnica que brinda DEVIDA con los Gobiernos Locales?, ¿Considera que los canales de

coordinación para la asistencia técnica a GL es la más adecuada?, ¿Qué fortalezas encuentra en los GL para que la asistencia sea de mayor impacto?

9. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones para la ejecución del DEVIDA - PORI? ¿Cómo han resuelto estas limitaciones? ¿Qué acciones se realizaron con éxito para superar las limitaciones de la asistencia técnica? ¿Cómo cree que podrían superarse estas limitaciones?
10. ¿Cómo ha impactado la pandemia del COVID 19 en la implementación de las actividades de PORI?, ¿Cómo han enfrentado estos impactos?, ¿Qué acciones desarrolladas ante la pandemia podrían mejorar?

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios.

11. ¿Tienen evidencia de que PORI ha generado cambios individuales, comunitarios e institucionales? ¿Podría decirme estas evidencias?
12. De la asistencia técnica brindada por PORI (DEVIDA) ¿cuáles han tenido mayor acogida por la población? ¿Cuáles han tenido mayor impacto? ¿Y en los objetivos de búsqueda de ingresos lícitos?
13. ¿Además del apoyo para la asistencia de agricultores a eventos para promover sus productos y acceder a mercados, tuvieron limitaciones y resultados buscados? ¿Qué actividades considera necesarias para mejorar el acceso a mercados? ¿qué otras actividades consideran serían necesarias para que los productos alternativos puedan tener mayor comercialización?
14. ¿Cuáles han sido las principales acciones desarrolladas para lograr desarrollo comunal y cohesión social? ¿Qué resultados importantes han tenido? ¿Limitaciones?
15. Teniendo como referencia el diseño original de DEVIDA – PORI ¿Hubo logros no previstos y favorables en la asistencia técnica brindada a la población? Coménteme al respecto.
16. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los logros más importantes de la intervención de DEVIDA a través de las actividades del PORI? ¿Cuáles tienen mayor sostenibilidad?
17. ¿Cuáles serían las fortalezas de la intervención de DEVIDA (PORI)?
18. ¿Ha contribuido PORI a los logros alcanzados por DEVIDA?, ¿Qué aspectos son los más importantes que han favorecido a los logros alcanzados?, ¿Cómo contribuyeron estos aspectos a los logros? (Explorar por sinergias, trabajo de redes y articulación, duplicidad de funciones o complementariedad)
19. ¿Qué se podría ajustar o cambiar en la estrategia PORI para lograr un mayor éxito en los objetivos de DEVIDA?

Promoción de igualdad de género e inclusión

20. ¿Qué opina sobre el empoderamiento de las mujeres? ¿Considera importante y pertinente apoyar este tipo de experiencias? ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?
21. ¿Considera que las actividades de PORI han propiciado el empoderamiento de las mujeres en las actividades económicas y sociales que promueve DEVIDA? ¿De qué manera han logrado esto?
22. ¿Qué opina sobre la inclusión de las mujeres en la intervención de DEVIDA, desde PORI? ¿Hace ello más compleja la intervención? ¿Porqué?
23. ¿Han promovido PORI la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTQ)? ¿De qué manera ha logrado esto?

Lecciones aprendidas

24. ¿Podría comentarme qué aprendizajes puede identificar de la intervención de DEVIDA con las actividades de PORI?
25. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

III. PARTICIPACIÓN EN EL FID

26. ¿Desde cuándo participa en el FID? o ¿En qué período/períodos participó en el FID? ¿De qué manera participa/participó?

Logro de objetivos

27. ¿Usted fue parte de la revisión de los Instrumentos de Gestión de DEVIDA? ¿de qué instrumentos? ¿Cómo participó?

28. ¿Cuál fue el apoyo concreto de USAID en esta actividad?

29. ¿Considera que el apoyo de USAID fue relevante en la revisión de estos instrumentos? ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?

30. ¿Usted fue parte del fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación de DEVIDA? ¿Cómo participó?

31. ¿Cuál fue el apoyo concreto de USAID en esta actividad?

32. ¿Considera que el apoyo de USAID fue relevante en la revisión de estos instrumentos? ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?

33. ¿Usted fue parte del fortalecimiento del sistema de contrataciones públicas de DEVIDA? ¿Cómo participó?

34. ¿Cómo se ha llevado a cabo el trabajo de monitoreo y evaluación? Explicar mecanismos y sistemas.

35. ¿Cuál fue el apoyo concreto de USAID en esta actividad?

36. ¿Considera que el apoyo de USAID fue relevante en la revisión de estos instrumentos? ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?

37. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID 19 en la implementación de las actividades?, ¿Cómo han enfrentado estos impactos? ¿Qué acciones desarrolladas ante la pandemia podrían mejorar?

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios

38. ¿Cuáles considera usted que son los cambios y aspectos positivos logrados en las comunidades?

39. ¿Tienen evidencia de que FID ha generado cambios individuales, comunitarios e institucionales? ¿Podría decirme estas evidencias?

40. ¿Le parece que esos cambios pueden ser sostenibles en el tiempo?

41. ¿Qué actores o aliados o condiciones se necesitaría para que sean sostenibles?

42. Teniendo como referencia el diseño original del FID ¿Hubo logros no previstos y favorables en la asistencia técnica brindada a la población?

43. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los logros más importantes de la intervención de DEVIDA a través de las actividades del FID? ¿Cuáles tienen mayor sostenibilidad?

44. ¿Cuáles serían las fortalezas de la intervención de DEVIDA (FID)?

45. ¿Ha contribuido FID a los logros alcanzados por DEVIDA?, ¿Qué aspectos son los más importantes que han favorecido a los logros alcanzados?, ¿Cómo contribuyeron estos aspectos a los logros? (Explorar por sinergias, trabajo de redes y articulación, duplicidad de funciones o complementariedad)

46. ¿Qué se podría ajustar o cambiar en la estrategia FID para lograr un mayor éxito en los objetivos de DEVIDA?

Promoción de igualdad de género e inclusión

47. ¿Qué opina sobre el empoderamiento de las mujeres? ¿Considera importante y pertinente apoyar este tipo de experiencias? ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?

48. ¿Hace ello más compleja la intervención? ¿Por qué?

49. ¿Considera que las actividades de DEVIDA desde el FID han promovido el empoderamiento y toma de decisiones de las mujeres productoras de las comunidades en las actividades económicas y sociales?

50. ¿Cuáles considera han sido las acciones más importantes realizadas? ¿Podría identificar con que poblaciones y /o en qué zonas?
51. ¿Qué limitaciones han visto y cómo las superaron?
52. ¿Qué conoce sobre el Plan de Género realizado el 2019 por DEVIDA? ¿Se implementó? ¿Si? ¿no? por qué?
53. ¿Cree Ud. que las actividades desarrolladas por DEVIDA desde el FID en las comunidades han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)? ¿De qué manera ha logrado esto?

Lecciones aprendidas

54. ¿Podría comentarme qué aprendizajes puede identificar de la intervención de DEVIDA desde el FID?
55. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

Muchas gracias por su participación

GUÍA DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS CHEMONICS - FID

Estimado/a señor/a, mi nombre es (...). Me encuentro trabajando para EnCompass/MELS y estamos realizando un estudio sobre las actividades desarrolladas en el **PLAN OPERATIVO MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (PORI)**. Este estudio se focaliza en los logros obtenidos, los cambios generados y la promoción de la igualdad de género e inclusión. Por ello, será importante conocer sus apreciaciones al respecto. Sus respuestas, opiniones e ideas son muy importantes para este trabajo que estamos haciendo.

Quiero que se sienta en plena libertad de expresar lo que piensa, aunque otras personas no piensen lo mismo. Si no está de acuerdo con lo que se está hablando, por favor comuníquenoslo. Además, si ustedes no quieren contestar a una pregunta no están obligados a hacerlo. Le informo que la entrevista tendrá una duración aproximada entre 60 y 90 minutos.

Además, quiero informarles que lo que ustedes digan permanecerá de manera confidencial. Nadie fuera de este grupo se enterará de lo que ustedes dijeron. El equipo del estudio tomará notas durante la entrevista. Pero, como no podemos anotar todo, nos gustaría grabar esta sesión. Mantendremos todos los archivos protegidos y todas las grabaciones serán destruidas al final del estudio.

Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio, respetando su derecho a la confidencialidad; además, esta será destruida luego de analizarla. Asimismo, no se utilizarán datos personales, y usted puede decidir no responder o retirarse de la entrevista, si así lo considera pertinente.

Finalmente, le comenté que no existen mayores riesgos con respecto a su participación en esta entrevista, y la información que nos brinde ayudará a mejorar las estrategias y actividades desarrolladas por DEVIDA, lo cual conllevará a un mayor nivel de desarrollo en las áreas focalizadas.

Antes de empezar, le pediría que me brinde su **consentimiento informado** para grabar la entrevista y poder iniciarla. ¿Está de acuerdo con ello?

Fecha de entrevista		Hora de inicio		Hora de finalización	
Cargo			Región/oficina		

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. ¿Qué cargo ocupa en esta institución? ¿Cuáles son sus funciones específicas?
2. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto?
3. ¿Qué conoce del FID? ¿Cómo se ejecuta? ¿Cómo se complementa con las otras actividades de DEVIDA en el desarrollo alternativo?

Teoría de cambio

4. ¿La población objetivo era la que se planeó al inicio de la intervención o cambió con el tiempo? ¿Cómo cambió y porque esa población objetivo?
5. ¿De los resultados que se planearon lograr cuáles creen que se conseguirán y cuáles no?
6. ¿Hay resultados que no se planearon y sin embargo cree que se conseguirán?
7. De los aliados que inicialmente consideraban para el trabajo conjunto, ¿con cuáles no pudieron trabajar? ¿Cuáles se incorporaron?

8. ¿Considera que los supuestos que inicialmente se formularon para el proyecto se mantienen o han cambiado?
9. ¿Los servicios que actualmente entregan a la población beneficiaria son los mismos que se planearon al inicio del proyecto o han cambiado?

Logro de objetivos

10. Con respecto a la revisión de instrumentos de gestión: ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?
11. ¿Usted fue parte del fortalecimiento del sistema de monitoreo y evaluación de DEVIDA que realizó FID? ¿Cómo participó?
12. ¿Cuál fue el apoyo concreto de FID en esta actividad? ¿Considera que el apoyo de FID fue relevante en la revisión de estos instrumentos? ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?
13. ¿Usted fue parte del fortalecimiento del sistema de contrataciones públicas de DEVIDA que promovió FID? ¿Cómo participó?
14. ¿Cuál fue el apoyo concreto de FID en esta actividad?
15. ¿Considera que el apoyo de FID fue relevante en este fortalecimiento? ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?
16. ¿Qué opina del apoyo de FID a DEVIDA para el fortalecimiento del rol coordinador y articulador para el diseño e implementación de políticas y modelos de intervención de desarrollo alternativo integral y sostenible en el país y a nivel local? ¿por qué?
17. ¿Cuáles son los avances en el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales para la mayor oferta de servicios? ¿Qué evidencias tienen al respecto?
18. ¿Considera que FID ha logrado la generación de condiciones de desarrollo local? ¿Por qué? ¿Cuáles son estas condiciones o aspectos de desarrollo local? ¿Qué evidencias tienen al respecto?
19. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID 19 en la implementación de las actividades?, ¿Cómo han enfrentado estos impactos? ¿Qué acciones desarrolladas ante la pandemia podrían mejorar?

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios

20. ¿Cuáles considera usted que son los cambios y aspectos positivos logrados en las comunidades por el FID?
21. ¿Tienen evidencia de que FID ha generado cambios individuales, comunitarios e institucionales? ¿Podría decirme estas evidencias?
22. ¿Le parece que esos cambios pueden ser sostenibles en el tiempo? ¿por qué?
23. ¿Qué actores o aliados o condiciones se necesitaría para que sean sostenibles?
24. ¿Cuáles serían las fortalezas de la intervención de FID?
25. ¿Ha contribuido FID a los logros alcanzados por DEVIDA?, ¿Qué aspectos son los más importantes que han favorecido a los logros alcanzados?, ¿Cómo contribuyeron estos aspectos a los logros? (Explorar por sinergias, trabajo de redes y articulación, duplicidad de funciones o complementariedad)

Promoción de igualdad de género e inclusión

26. ¿Qué opina sobre el empoderamiento de las mujeres? ¿Considera importante y pertinente apoyar este tipo de experiencias? ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?
27. ¿Considera que las actividades del FID han propiciado el empoderamiento de las mujeres en las actividades económicas y sociales que promueve DEVIDA? ¿De qué manera han logrado esto?
28. ¿Qué opina sobre la inclusión de las mujeres en la intervención de DEVIDA, desde el FID? ¿Hace ello más compleja la intervención? ¿Por qué? ¿y en los procesos de toma de decisión y puestos gerenciales?

29. ¿Han promovido FID la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)? ¿De qué manera ha logrado esto?

Lecciones aprendidas

30. ¿Podría comentarme qué aprendizajes puede identificar de la intervención con las actividades de FID?

31. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

Buenas prácticas

32. Comente sobre los casos exitosos para ser considerarlos como buenas prácticas. (generación, innovación, reconocimiento, escalamiento). Indique cuál sería el más reconocido. ¿Por qué?

¿Cómo se pueden replicar o realizar estas acciones en otras zonas y/o con otras organizaciones?

Muchas gracias por su participación

GUIA DE ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS DE OFICINAS ZONALES - DEVIDA

(nota: al inicio comprobar que es persona de equipo de DEVIDA (PORI) o FID y con ello enfocar la pregunta cuando sea necesario)

Estimado/a señor/a, mi nombre es (...). Trabajo para la consultora Evalúa y estamos realizando un estudio sobre las actividades desarrolladas en el **PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (PORI) y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (FID)**. Este estudio se focaliza en los objetivos logrados, la generación de cambios sostenibles y la promoción de género e inclusión alcanzados. Por ello, será importante conocer sus apreciaciones al respecto.

Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio. Asimismo, no se utilizarán datos personales, y usted puede decidir no responder o retirarse de la entrevista, si así lo considera pertinente.

Antes de empezar, le pediría me brinde su **consentimiento informado** para grabar la entrevista y poder iniciarla. ¿Está de acuerdo con ello?

Fecha de entrevista		Hora de inicio		Hora de finalización	
Cargo			Región/oficina		

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. ¿Cuáles son sus funciones específicas de su cargo?
2. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto?

II. PARTICIPACIÓN EN DEVIDA/FID

Logro de objetivos

3. ¿Cómo fueron las coordinaciones del equipo implementador de la actividad con usted y con los especialistas de la Oficina Zonal a su cargo?
4. ¿Considera que la asistencia técnica brindada por DEVIDA a los gobiernos locales ha sido útil para los productores y la comunidad?
5. ¿Como? ¿En cuanto al desarrollo asociativo, productivo, comercial?
6. ¿Cómo considera que perciben los productores y productoras la asistencia técnica brindada? Coménteme al respecto
7. ¿Considera que DEVIDA/ FID/ PORI aportó una mayor y mejor inversión pública alineada con las necesidades y prioridades de la población? Coménteme sobre evidencia que lo corrobore.
8. ¿Considera que la población percibe la mayor aplicación de esta inversión?
9. ¿Por qué? ¿Existen evidencias al respecto? Coménteme al respecto.
10. ¿Considera usted que DEVIDA/FID/PORI ha promovido mejoras económicas en las organizaciones para realizar actividades o iniciativas de desarrollo en su comunidad?
11. ¿Usted considera que las actividades e intervenciones de DEVIDA/FID/PORI han mejorado la capacidad de gestión interna y externa de las organizaciones comunitarias? Coménteme al respecto si hay mejoras dentro

de las organizaciones y con la población de productores. Si hay mejoras en el trabajo con redes o de la organización con respecto a otras.

12. ¿Cómo se ha llevado a cabo el trabajo de monitoreo y evaluación? Explicar mecanismos y sistemas.
13. ¿La información e investigación generada por DEVIDA estuvo en el tiempo esperado, es útil y de calidad para la toma de decisiones en el nivel nacional y en las áreas de intervención?
14. ¿Considera que los procesos apoyados por FID (planificación, monitoreo, adquisiciones, recursos humanos) han generado cambios en el desempeño institucional de DEVIDA en el nivel nacional y en las áreas de intervención?
15. ¿Cuáles son los avances en el fortalecimiento del rol coordinador y articulador de DEVIDA/FID/PORI para el diseño e implementación de políticas y modelos de intervención de desarrollo alternativo integral y sostenible en el país y a nivel local?
16. ¿Cuáles son los avances en el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales para la mayor oferta de servicios y la generación de condiciones de desarrollo local?
17. ¿Cuáles han sido los factores claves de éxito de todas estas actividades realizadas por DEVIDA/FID/PORI? Coménteme al respecto.
18. ¿Sobre asociatividad, qué factores facilitaron el trabajo con las asociaciones? ¿Qué elementos facilitaron el trabajo con productores?
19. ¿Cuáles fueron las principales limitaciones o desafíos que enfrentó DEVIDA/FID/PORI durante la implementación de sus actividades en los gobiernos locales? Coménteme al respecto. (Explorar por la insuficiente información sobre el avance en la implementación de las actividades)
20. ¿Cuáles fueron las principales limitaciones o desafíos que enfrentó DEVIDA /PORI (instalación de cultivos de café y cacao, control de plagas, participación en ferias,
21. ¿Qué otra información y con qué frecuencia considera usted que debería reportarle el equipo implementador de la actividad?
22. ¿Hay algunas limitaciones que aún no se han superado? Explique por qué.
23. ¿Cómo ha impactado la pandemia por COVID 19 en la implementación de las actividades? ¿Qué hicieron para enfrentar ello?

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios.

24. ¿Cree usted que la implementación de la actividad en esta localidad puede generar cambios positivos en la zona en la que se encuentra la oficina zonal? ¿Por qué? Coménteme al respecto.
25. ¿Cuáles considera usted que son los cambios y aspectos positivos logrados en los productores y en la comunidad?
26. ¿Tienen evidencia de que DEVIDA/FID/PORI ha generado cambios individuales, comunitarios e institucionales en los productores y comunidad? ¿Podría comentarme sobre estas evidencias?
27. ¿Le parece que esos cambios pueden ser sostenibles en el tiempo?
28. ¿Cómo ha sido el trabajo con las juntas vecinales? Explicar.
29. ¿Qué actores o aliados o condiciones se necesitaría para que sean sostenibles?
30. ¿Considera que DEVIDA/FID/PORI ha establecido líneas de complementariedad y sinergias con intervenciones de otros donantes? Y ¿del presupuesto público? (Explorar por sinergias, trabajo de redes y articulación, duplicidad de funciones o complementariedad)
31. ¿Qué propondría para mejorar el proceso de implementación de las actividades?

32. ¿Qué propondría para darle sostenibilidad a la asistencia técnica brindada a los productores y a los gobiernos locales? ¿y esto sería posible directamente con la población, organización o gobierno local?

Promoción de igualdad de género e inclusión

33. ¿Qué opina sobre el empoderamiento de las mujeres? ¿Considera importante y pertinente apoyar este tipo de experiencias? ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?
34. ¿Hace ello más compleja la intervención? ¿Por qué?
35. ¿Considera que DEVIDA/FID/PORI ha promovido la mayor participación de mujeres en organizaciones. ¿Esto ha sido positivo para promover equidad entre varones y mujeres en la toma de decisiones? Coménteme al respecto.
36. ¿Considera que se ha fortalecido el trabajo en redes? Coménteme al respecto.
37. ¿En qué medida las acciones desarrolladas por DEVIDA/FID/PORI ha promovido el empoderamiento de las mujeres en las actividades productivas, comerciales, financieras, políticas y de participación comunitaria? Coménteme al respecto.
38. ¿Las acciones desarrolladas por DEVIDA/FID/PORI han promovido la igualdad de género e inclusión? Coménteme al respecto.
39. ¿Las acciones desarrolladas por DEVIDA/FID/PORI han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)? Coménteme sobre esto. ¿Cuál considera que ha sido la acción más exitosa? ¿Por qué? ¿Puede mostrar alguna evidencia?

Lecciones aprendidas

40. ¿Qué ha aprendido usted de su participación en estas actividades promovidas por DEVIDA/PORI/FID/USAID? Coménteme al respecto.
41. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

Buenas prácticas identificadas

42. ¿Qué me puede comentar sobre los logros obtenidos con la implementación de las actividades? (Explorar por las actividades que corresponden al y que consideran más emblemáticas/ exitosas) Indique cuál sería el más reconocido. ¿Acaso se pueden lograr otros aspectos?
43. ¿Que las organizaciones hayan hecho? ¿Qué DEVIDA/FID/PORI? haya hecho? Coménteme al respecto.
44. ¿Cómo se pueden replicar o realizar estas acciones en otras zonas y/o con otras organizaciones?

Muchas gracias por su participación

GUIA DE ENTREVISTAS A AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS GOBIERNOS LOCALES

Estimado/a señor/a, mi nombre es (...). Trabajo para la consultora Evalúa y estamos realizando un estudio sobre las actividades desarrolladas en el **PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (PORI) y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (FID)**. Este estudio se focaliza en los objetivos logrados, la generación de cambios sostenibles y la promoción de género e inclusión alcanzados. Por ello, será importante conocer sus apreciaciones al respecto.

Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio. Asimismo, no se utilizarán datos personales, y usted puede decidir no responder o retirarse de la entrevista, si así lo considera pertinente.

Antes de empezar, le pediría me brinde su **consentimiento informado** para grabar la entrevista y poder iniciarla. ¿Está de acuerdo con ello?

Fecha de entrevista		Hora de inicio		Hora de finalización	
Cargo			Región/oficina		

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. ¿Qué cargo ocupa en esta institución? ¿Cuáles son sus funciones específicas?
2. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto?

II. PARTICIPACIÓN EN DEVIDA (Aplica si fuera funcionario de DEVIDA involucrado con actividades PORI)

3. ¿Desde cuándo o en que periodos participa con las actividades que desarrolla DEVIDA? ¿De qué manera usted participa?

Logro de objetivos

4. ¿Cómo participa o participó el GR (GL) en las actividades pos-erradicación que apoya DEVIDA?
5. ¿El GR (o GL) también participa en el financiamiento de instalación y mantenimiento de nuevas hectáreas de cultivos alternativos? O ¿Cómo participa el GR (GL) en la instalación y mantenimiento de nuevas hectáreas de cultivos alternativos?, ¿Qué aspectos positivos tiene la participación de DEVIDA en las instalaciones y mantenimiento de nuevos cultivos alternativos? ¿Qué debe mejorar de estas actividades?
6. DEVIDA recolecta información para una mejor planificación y acción con las actividades que promueve. ¿Participan ustedes en la recolección de la información? ¿Comparte DEVIDA la información que recolecta?, ¿Qué aspectos debe mejorarse para que haya mejor información de las acciones que desarrolla DEVIDA?
7. ¿DEVIDA les consulta acerca de qué áreas o lugares deben entrar a la erradicación? ¿o si son viables o no las áreas que eligió DEVIDA para la erradicación? ¿Cómo debe mejorar la elección de áreas de erradicación?
8. ¿DEVIDA los apoyo en sus Proyectos de Inversión Pública? ¿Cuáles son los puntos fuertes que reconoce en el apoyo en los PIP? ¿Y cuáles son los puntos fuertes del apoyo de DEVIDA a la gestión presupuestal? ¿En ambos casos qué y cómo se debe mejorar la acción de DEVIDA?

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios.

9. ¿Tienen evidencia de que DEVIDA ha generado cambios individuales, comunitarios e institucionales? ¿Podría comentarme sobre estas evidencias?

10. ¿Qué cultivos alternativos han tenido mayor acogida entre los agricultores? ¿A qué se debería ello?
11. En el ámbito de su jurisdicción ¿Cómo se organiza y desarrolla el enfoque de conservación ambiental en los cultivos alternativos? ¿Es viable este enfoque en su región (o GL)?
12. ¿Ha generado mejoras productivas y sociales la intervención de DEVIDA que promueve la asociación y trabajo en redes entre agricultores? Por favor si hay mejoras, puede contarnos algún caso.
13. ¿Qué limitaciones tiene la asistencia técnica brindada?, ¿Qué fortalezas ha visto?, ¿Cómo puede mejorar la asistencia técnica de DEVIDA para con los agricultores?
14. Cuando los agricultores asisten apoyados por DEVIDA a eventos de promoción, comercialización y acceso a los mercados de sus productos alternativos. ¿Es una buena alternativa? ¿Qué aspectos deben mejorar?
15. ¿Cómo ha sido la promoción del desarrollo comunal y cohesión social a través de las Juntas Vecinales que impulsa DEVIDA? ¿Cuáles son las fortalezas que usted encuentra en estas actividades? ¿Cómo se puede mejorar aún más este tipo de intervenciones? ¿Cómo hacer ello sostenible en el tiempo?
16. ¿Cuáles son los logros más importantes de la intervención de DEVIDA a través de las actividades que desarrolla? ¿Cuáles tienen mayor sostenibilidad?
17. ¿Cuáles serían las fortalezas de la intervención de DEVIDA?
18. ¿Cómo han contribuido ustedes a las actividades de DEVIDA?, ¿Qué aspectos son los más importantes que han favorecido a los logros alcanzados?, ¿Cómo contribuyeron estos aspectos a los logros? (Explorar por sinergias, trabajo de redes y articulación, duplicidad de funciones o complementariedad)
19. ¿Qué se podría ajustar o cambiar en la estrategia de DEVIDA para lograr un mayor éxito en los objetivos de erradicación y generación de más ingresos en los agricultores?

Promoción de igualdad de género e inclusión

20. ¿Qué opina sobre el empoderamiento de las mujeres? ¿Considera importante y pertinente apoyar este tipo de experiencias? ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?
21. ¿Hace ello más compleja la intervención? ¿Por qué?
22. En el Plan de acción de género que desarrolla DEVIDA en su intervención ¿Su GR o (GL) cómo participa? ¿Tiene algunos ejemplos de mujeres que han liderado sus propios negocios o producción?
23. Las competencias productivas que ha generado DEVIDA en las mujeres ¿Han sido certificadas? ¿Su GR (o GL) participa en ello?, ¿Cómo debe mejorarse esta certificación?
24. ¿Considera que las actividades promovidas por DEVIDA han propiciado el empoderamiento y toma de decisiones de las mujeres productoras de las comunidades en las actividades económicas y sociales? ¿Cuáles considera han sido las acciones más importantes realizadas? ¿Qué limitaciones han visto y cómo superarlas?
25. ¿Considera que las actividades DEVIDA han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)? ¿De qué manera ha logrado esto?

Lecciones aprendidas

26. ¿Podría comentarme qué aprendizajes puede identificar de la intervención de DEVIDA?
27. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

III. PARTICIPACIÓN EN EL FID (Aplica si fuera funcionario de DEVIDA involucrado con actividades de FID)

28. ¿Desde cuándo participa en el FID? o ¿En qué período/períodos participó en el FID? ¿De qué manera participa/participó? ¿En qué actividades?

Logro de objetivos

29. ¿Usted fue parte de la elaboración de la Programación Multianual de Inversión (PMI) de su municipalidad? ¿Cómo participó, en qué actividades?
30. ¿Cuál fue el apoyo concreto de USAID en esta actividad?
31. ¿Considera que el apoyo de USAID fue relevante en la elaboración de esta Programación? ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?
32. ¿Conoce si en su Municipalidad se monitorea el progreso de las inversiones? ¿Bajo qué sistema o modalidad?
33. ¿USAID, mediante el FID, ha apoyado al monitoreo de estas inversiones? ¿De qué manera, cuál fue el apoyo concreto a esta actividad?
34. ¿Usted fue parte de la actualización del PEI/POI? ¿Cómo participó, en qué actividades?
35. ¿Cuál fue el apoyo concreto de USAID en esta actividad?
36. ¿Considera que el apoyo de USAID fue relevante en la actualización de estos instrumentos? ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?
37. ¿Qué actividades se han realizado para fortalecer el REMURPE desde su municipalidad? ¿Ha participado en estas?
38. ¿Cuál fue el apoyo concreto de USAID en esta actividad?
39. ¿Considera que el apoyo de USAID fue relevante en la actualización de estos instrumentos? ¿Cuáles cree que fueron sus principales aportes? ¿Cuáles fueron las principales dificultades o limitaciones?
40. ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID 19 en la implementación de las actividades?, ¿Cómo han enfrentado la pandemia del COVID-19 para implementar las actividades del FID?
41. Teniendo como referencia el diseño original del FID ¿Hubo logros no previstos y favorables en la asistencia técnica brindada a la municipalidad?

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios.

42. ¿Cuáles considera usted que son los cambios y aspectos positivos logrados en las comunidades?
43. ¿Tienen evidencia de que FID ha generado cambios individuales, comunitarios e institucionales? ¿Podría comentarme sobre estas evidencias?
44. ¿Le parece que esos cambios pueden ser sostenibles en el tiempo?
45. ¿Qué actores o aliados o condiciones se necesitaría para que sean sostenibles?
46. Desde su perspectiva ¿Cuáles son los logros más importantes de la intervención de DEVIDA a través de las actividades del FID? ¿Cuáles tienen mayor sostenibilidad?
47. ¿Cuáles serían las fortalezas de la intervención de DEVIDA a través de las actividades del FID /?
48. ¿Considera que FID ha contribuido a los logros alcanzados por DEVIDA?, ¿Qué aspectos son los más importantes que han favorecido a los logros alcanzados?, ¿Cómo contribuyeron estos aspectos a los logros? (Explorar por sinergias, trabajo de redes y articulación, duplicidad de funciones o complementariedad)
49. ¿Qué se podría ajustar o cambiar en la estrategia FID para lograr un mayor éxito en los objetivos de DEVIDA?

Promoción de igualdad de género e inclusión

50. ¿Qué opina sobre el empoderamiento de las mujeres? ¿Considera importante y pertinente apoyar este tipo de experiencias? ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?
51. ¿Hace ello más compleja la intervención? ¿Por qué?
52. ¿Considera que las actividades promovidas del FID han promovido el empoderamiento y toma de decisiones de las mujeres productoras de las comunidades en las actividades económicas y sociales? ¿Cuáles considera han sido las acciones más importantes realizadas? ¿Qué limitaciones han visto y cómo las superaron?

53. ¿Cree Ud. que las actividades desarrolladas por DEVIDA/FID/USAID en las comunidades han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)? ¿De qué manera ha logrado esto?

Lecciones aprendidas

54. ¿Podría comentarme qué aprendizajes puede identificar de la intervención de DEVIDA?

55. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

Muchas gracias por su participación

GUIA DE ENTREVISTAS A DIRIGENTES REPRESENTANTES DE ASOCIACIONES, ORGANIZACIONES O DIRIGENTES DE COMUNIDADES

Estimado/a señor/a, mi nombre es (...). Trabajo para la consultora Evalúa y estamos realizando un estudio sobre las actividades desarrolladas en el **PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (PORI) y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (FID)**. Este estudio se focaliza en los objetivos logrados, la generación de cambios sostenibles y la promoción de género e inclusión alcanzados. Por ello, será importante conocer sus apreciaciones al respecto.

Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio. Asimismo, no se utilizarán datos personales, y usted puede decidir no responder o retirarse de la entrevista, si así lo considera pertinente.

Antes de empezar, le pediría me brinde su **consentimiento informado** para grabar la entrevista y poder iniciarla. ¿Está de acuerdo con ello?

Fecha de entrevista		Hora de inicio		Hora de finalización	
Cargo			Región/oficina		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. ¿Qué cargo ocupa en esta institución? ¿Cuáles son sus funciones específicas?
2. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto?

Logro de objetivos

3. ¿Cuáles son las actividades más importantes que ha realizado DEVIDA/FID/USAID? (Explorar por las actividades que corresponden al FID y que consideran más emblemáticas/ exitosas)
4. ¿Cómo ha sido su participación?
5. ¿Considera usted que han sido exitosas? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles considera usted que han sido las principales limitaciones o desafíos que ha tenido DEVIDA/FID/USAID durante la realización de sus actividades? ¿Qué se hizo para resolverlos?
7. ¿Le parece que la pandemia por COVID 19 ha influido o afectado de alguna manera la realización de las actividades? Coménteme cómo ha sido esto.
8. ¿Le parece que se han logrado resultados no previstos con algunas de las actividades?
9. ¿Considera que la asistencia técnica/capacitaciones brindadas por DEVIDA/ /FID/USAID ha sido útil? ¿Ha sido lo que usted necesitaba?
10. ¿Qué limitaciones hubo?
11. ¿Considera que se ha fortalecido la autogestión de los productores organizados?
12. ¿Como? ¿En cuanto al desarrollo asociativo, productivo, comercial?
13. ¿Considera usted que DEVIDA/FID/USAID ha promovido mejoras económicas en su organización para realizar actividades o iniciativas de desarrollo en su comunidad?

14. ¿Usted considera que las actividades e intervenciones de DEVIDA/FID/USAID han mejorado la capacidad de gestión interna y externa de las organizaciones comunitarias? Coménteme al respecto si hay mejoras dentro de su organización y con la población de productores.

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios

15. Al inicio de la intervención DEVIDA/FID/USAID ¿Cómo era la situación de la organización de productores en cuanto al desarrollo asociativo, productivo, comercial?
16. ¿Ahora cómo es?
17. ¿Hay evidencia de que FID han generado cambios individuales, comunitarios?
18. ¿En qué medida DEVIDA/FID/USAID están generando cambios útiles para ustedes que puedan mantenerse y continuarse en el tiempo?
19. ¿Cuáles son esos cambios?
20. ¿Qué favorece y hace posible estos cambios? Explorar por aspectos en la población, en la organización, gestión, actividades, aspectos económicos, etc.
21. ¿Se pueden identificar factores de sostenibilidad de los resultados obtenidos?

Promoción de igualdad de género e inclusión

22. ¿Qué opina sobre el empoderamiento y la participación de las mujeres? ¿Considera importante y positivo apoyar este tipo de experiencias? ¿Le parece que complejiza las actividades que se han realizado? (Explorar si hay percepciones negativas al respecto ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?)
23. ¿Considera que DEVIDA/FID/USAID ha promovido la mayor participación de mujeres en organizaciones. ¿Esto ha sido positivo para promover equidad entre varones y mujeres en la toma de decisiones? Coménteme al respecto.
24. ¿Considera que se ha fortalecido el trabajo en redes? Coménteme al respecto.
25. ¿En qué medida se promueve el empoderamiento de las mujeres en las actividades productivas, comerciales, financieras, políticas y de participación comunitaria? Coménteme al respecto.
26. ¿Las acciones desarrolladas por DEVIDA/FID/USAID han promovido la igualdad de género e inclusión? Coménteme al respecto.
27. ¿Las acciones desarrolladas por DEVIDA/FID/USAID han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)? Coménteme sobre esto.

Lecciones aprendidas

28. ¿Qué ha aprendido usted de su participación en estas actividades promovidas por DEVIDA/FID/USAID? Coménteme al respecto.
29. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

Buenas prácticas identificadas

30. ¿Cuáles le parecen las acciones más positivas de todo el trabajo realizado hasta este momento? (Explorar por las actividades que corresponden al FID y que consideran más emblemáticas/ exitosas)
31. ¿Que las organizaciones hayan hecho? ¿Qué DEVIDA/FID/USAID? haya hecho? Coménteme al respecto.
32. ¿Cómo se pueden replicar o realizar estas acciones en otras zonas y/o con otras organizaciones?

Muchas gracias por su participación

GUIA DE ENTREVISTA A PRODUCTORES Y PRODUCTORAS

Estimado/a señor/a, mi nombre es (...). Trabajo para la consultora Evalúa y estamos realizando un estudio sobre las actividades desarrolladas en el **PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (PORI) y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (FID)**. Este estudio se focaliza en los objetivos logrados, la generación de cambios sostenibles y la promoción de género e inclusión alcanzados. Por ello, será importante conocer sus apreciaciones al respecto.

Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio. Asimismo, no se utilizarán datos personales, y usted puede decidir no responder o retirarse de la entrevista, si así lo considera pertinente.

Antes de empezar, le pediría me brinde su **consentimiento informado** para grabar la entrevista y poder iniciarla. ¿Está de acuerdo con ello?

Fecha de entrevista		Hora de inicio		Hora de finalización	
Cargo			Región/oficina		

Logro de objetivos

1. ¿Qué organizaciones comunales, cooperativas u organizaciones de base existen en su comunidad?
2. ¿Es Ud. integrante de alguna de estas organizaciones en su comunidad? Explique cuándo y cómo se logró.
3. En su comunidad, ¿qué instituciones han realizado asistencia técnica y de qué tipo (organizacional, productivo agrícola, forestal, acuerdos interinstitucionales, ambiental, de género, intercultural, etc.)? ¿Y qué de novedoso o valioso para su familia es la que realizó DEVIDA/FID/USAID?
4. ¿Cuáles son las actividades más importantes que ha realizado DEVIDA/FID/USAID? (Explorar por las actividades que corresponden al FID organizacional, productivo agrícola, forestal, acuerdos interinstitucionales, ambiental, de género, intercultural, etc. que consideran más emblemáticas/ exitosas)
5. ¿Cómo ha sido su participación?
6. ¿Cuáles considera usted que han sido útiles o novedosas para usted y su familia ¿Por qué? (Explorar por los factores que propiciaron el éxito /logros)
7. ¿Cuáles considera usted que han sido las principales limitaciones o desafíos que ha tenido DEVIDA/FID/USAID durante la realización de sus actividades? ¿Qué se hizo para resolverlos?
8. ¿Respecto a las capacitaciones de fortalecimiento del liderazgo organizacional, considera que han promovido la participación, el consenso en su comunidad? Coménteme sobre los logros importantes.
9. ¿Respecto a las capacitaciones de fortalecimiento del liderazgo organizacional, considera que han promovido mayor relacionamiento con otras entidades? Coménteme sobre los logros importantes.
10. ¿Considera usted que DEVIDA/FID/USAID ha promovido mejoras económicas en su organización para realizar actividades o iniciativas de desarrollo en su comunidad? ¿Si se logró ampliar presupuestos locales con aportes de gobierno local, regional o de otras entidades de cooperación
11. ¿Usted considera que las actividades e intervenciones de DEVIDA/FID/USAID han mejorado la capacidad de gestión interna y externa de las organizaciones comunitarias? Coménteme al respecto si hay mejoras dentro de su organización y con la población de productores. Si hay mejoras en el trabajo con redes o de la organización con respecto a otras.

12. ¿Le parece que la pandemia por COVID 19 ha influido o afectado de alguna manera la realización de las actividades? Coménteme cómo ha sido esto.

13. ¿Qué otros factores pueden impactar negativamente?

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios

14. Al inicio de la intervención DEVIDA/FID/USAID ¿Cómo era la situación de la organización de productores en cuanto al desarrollo asociativo, productivo, comercial?

15. ¿Ahora cómo es?

16. ¿Hay evidencia de que FID han generado cambios individuales, comunitarios?

17. ¿En qué medida DEVIDA/FID/USAID están generando cambios útiles para ustedes, que puedan mantenerse y continuarse en el tiempo?

18. ¿Cuáles son esos cambios?

19. ¿Qué favorece y hace posible estos cambios? Explorar por aspectos en la población, en la organización, gestión, actividades, aspectos económicos, etc.

20. Al respecto, considera que se alcanzó los logros planeados con los productores y productoras, ¿con sus familias? ¿Y con las organizaciones?

21. ¿Considera que sin la presencia de DEVIDA los resultados obtenidos en las actividades pueden continuar en el tiempo ¿Por qué? (Explorar sobre factores de sostenibilidad)

Promoción de igualdad de género e inclusión

22. ¿Qué opina sobre el empoderamiento y la participación de las mujeres? ¿Considera importante y positivo apoyar este tipo de experiencias? ¿Le parece que complejiza las actividades que se han realizado? (Explorar si hay percepciones negativas al respecto) ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?

23. ¿Considera que DEVIDA/FID/USAID ha promovido la mayor participación de mujeres en organizaciones. ¿Esto ha sido positivo para promover equidad entre varones y mujeres en la toma de decisiones? Coménteme al respecto.

24. ¿Considera que se ha fortalecido el trabajo en redes? Coménteme al respecto.

25. ¿En qué medida se promueve el empoderamiento de las mujeres en las actividades productivas, comerciales, financieras, políticas y de participación comunitaria? Coménteme al respecto.

26. ¿Las acciones desarrolladas por DEVIDA/FID/USAID han promovido la igualdad de género e inclusión? Coménteme al respecto. ¿Qué acciones se realizaron, quienes asistieron?

27. ¿Las acciones desarrolladas por DEVIDA/FID/USAID han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)? Coménteme sobre esto. (Indagar sobre los grupos incluidos)

Lecciones aprendidas

28. ¿Qué ha aprendido usted de su participación en estas actividades promovidas por DEVIDA/FID/USAID? Coménteme al respecto.

29. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

Buenas prácticas identificadas

30. ¿Cuáles le parecen las acciones más positivas de todo el trabajo realizado hasta este momento? (Explorar por las actividades que corresponden al FID y que consideran más emblemáticas/ exitosas)

31. ¿Que las organizaciones hayan hecho? ¿Qué DEVIDA/FID/USAID? haya hecho? Coménteme al respecto.
32. ¿Cómo se pueden replicar o realizar estas acciones en otras zonas y/o con otras organizaciones?
33. ¿A quiénes conoce Ud. del personal de Gestión de DEVIDA? ¿Qué opinión tiene de su modalidad de organización para trabajar con ustedes?
34. ¿Ud. ¿Ha escuchado algún apoyo del FID en su zona o en el distrito? (si responde NO se acaba la entrevista. Si responde SI indagar si fue a la organización.

Muchas gracias por su participación

GUIA DE ENTREVISTA A SOCIOS IMPLEMENTADORES DE USAID

Estimado/a señor/a, mi nombre es (...). Trabajo para la consultora Evalúa y estamos realizando un estudio sobre las actividades desarrolladas en el **PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (PORI) y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (FID)**. Este estudio se focaliza en los objetivos logrados, la generación de cambios sostenibles y la promoción de género e inclusión alcanzados. Por ello, será importante conocer sus apreciaciones al respecto.

Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio. Asimismo, no se utilizarán datos personales, y usted puede decidir no responder o retirarse de la entrevista, si así lo considera pertinente.

Antes de empezar, le pediría me brinde su **consentimiento informado** para grabar la entrevista y poder iniciarla. ¿Está de acuerdo con ello?

Fecha de entrevista		Hora de inicio		Hora de finalización	
Cargo			Región/oficina		

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. ¿Cuáles son las funciones específicas de su cargo?
2. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto?

Logro de objetivos

3. ¿Cuáles han sido las actividades más importantes que ha realizado DEVIDA/FID/PORI/USAID con Uds.? (Coménteme cómo ha sido el trabajo con DEVIDA)
4. ¿Por qué razón las considera importantes? ¿Cuál fue el efecto del trabajo de DEVIDA FID/PORI/USAID con su institución?
5. ¿Le parece que el apoyo brindado a DEVIDA/FID/PORI/USAID ha servido para complementar el trabajo para lograr los objetivos? Coménteme al respecto. (Explorar por sinergias, trabajo de redes y articulación, duplicidad de funciones o complementariedad)

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios

6. ¿Conoce Ud. el trabajo efectuado por DEVIDA/ /FID/PORI/USAID con las comunidades para lograr que accedan a fondos para su desarrollo? Coménteme sobre ese trabajo.
7. ¿Conoce Ud. el trabajo efectuado por DEVIDA/ /FID/PORI/USAID con las comunidades para mejorar el capital social de las comunidades? Coménteme sobre ese trabajo.
8. ¿Cree Ud. que se ha incrementado el ingreso de las familias que erradicaron el cultivo de hoja de coca? ¿Qué limitaciones existen? ¿Cómo cree que se pueden superar?
9. ¿Considera que la asistencia técnica/capacitaciones brindadas por DEVIDA/ /FID/PORI/USAID ha sido útil para las familias beneficiarias?
10. ¿Qué limitaciones hubo? ¿Cómo se resolvieron?

Promoción de igualdad de género e inclusión

11. ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes que se han realizado con DEVIDA acerca del empoderamiento de las mujeres? ¿Considera importante y pertinente apoyar este tipo de experiencias?

12. ¿Cree Ud. que las actividades desarrolladas por DEVIDA/ /FID/PORI/USAID en las comunidades han servido para mejorar el empoderamiento y toma de decisiones de las mujeres? Coménteme al respecto.
13. ¿Cree Ud. que las actividades desarrolladas por DEVIDA/FID/PORI/USAID han en las comunidades han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)?
14. ¿Qué estrategias podrán continuar una vez terminado el apoyo de DEVIDA/FID/PORI/USAID?
15. ¿Le parece que se han logrado resultados no previstos con algunas de las actividades? Coménteme al respecto.

Lecciones aprendidas

16. ¿Qué aprendizajes considera que ha obtenido de su participación en estas actividades promovidas por DEVIDA/FID/PORI/USAID?
17. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

Buenas prácticas identificadas

18. ¿Cuáles buenas prácticas se pueden identificar para replicarlas o expandirlas en otros ámbitos? Coménteme al respecto.
19. ¿Cuáles le parecen las acciones más positivas de todo el trabajo realizado por DEVIDA/FID/USAID hasta este momento?
20. ¿Podrían replicarse estas acciones en otras zonas o con otras organizaciones? ¿Cómo?

Muchas gracias por su participación

GUIA DE ENTREVISTA A SOCIOS ESTRATÉGICOS

Estimado/a señor/a, mi nombre es (...). Trabajo para la consultora Evalúa y estamos realizando un estudio sobre las actividades desarrolladas en el **PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (PORI) y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (FID)**. Este estudio se focaliza en los objetivos logrados, la generación de cambios sostenibles y la promoción de género e inclusión alcanzados. Por ello, será importante conocer sus apreciaciones al respecto.

Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo para fines del estudio. Asimismo, no se utilizarán datos personales, y usted puede decidir no responder o retirarse de la entrevista, si así lo considera pertinente.

Antes de empezar, le pediría me brinde su **consentimiento informado** para grabar la entrevista y poder iniciarla. ¿Está de acuerdo con ello?

Fecha de entrevista		Hora de inicio		Hora de finalización	
Cargo			Región/oficina		

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. ¿Cuáles son las funciones específicas de su cargo?
2. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña en este puesto?

Logro de objetivos

3. ¿Cuáles han sido las actividades más importantes que ha realizado DEVIDA/FID/USAID con Uds.?
4. ¿Por qué razón las considera importantes? ¿Cuál fue el efecto del trabajo de DEVIDA FID/USAID con su institución?
5. ¿Considera que la asistencia técnica/capacitaciones brindadas por DEVIDA/ /FID/USAID ha sido útil?
¿Considera que ha sido lo que su institución necesitaba?
6. ¿Qué limitaciones hubo? ¿Cómo se resolvieron?
7. ¿Cuál ha sido el efecto del apoyo de DEVIDA/ /FID/USAID en la gestión de su institución? Por favor detalle los aspectos más relevantes.

Generación de cambios sostenibles en los beneficiarios

8. ¿Conoce Ud. el trabajo efectuado por DEVIDA/ /FID/USAID con las comunidades para lograr que accedan a fondos para su desarrollo? Coménteme sobre ese trabajo.
9. ¿Conoce Ud. el trabajo efectuado por DEVIDA/ /FID/USAID con las comunidades para mejorar el capital social de las comunidades? Coménteme sobre ese trabajo.
10. ¿Cree Ud. que se ha incrementado el ingreso de las familias que erradicaron el cultivo de hoja de coca? ¿Qué limitaciones existen? ¿Cómo cree que se pueden superar?

Promoción de igualdad de género e inclusión

11. ¿Qué opina sobre el empoderamiento de las mujeres? ¿Considera importante y pertinente apoyar este tipo de experiencias? ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes o relevantes para realizar?
12. ¿Hace ello más compleja la intervención? ¿Por qué?

13. ¿Cree Ud. que las actividades desarrolladas por DEVIDA/ FID/USAID en las comunidades han servido para mejorar el empoderamiento y toma de decisiones de las mujeres? Coménteme al respecto.
14. ¿Cree Ud. que las actividades desarrolladas por DEVIDA/FID/USAID han en las comunidades han promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)?
15. ¿Qué estrategias podrán continuar una vez terminado el apoyo de DEVIDA/FID/USAID?
16. ¿Cuáles no? ¿Por qué? ¿Usted estaría dispuesto a asumir alguna de estas responsabilidades? ¿Cuáles en concreto? ¿Por qué esas sí? ¿Y cuáles no? ¿Por qué esas no? Coménteme al respecto.
17. ¿Le parece que se han logrado resultados no previstos con algunas de las actividades? Coménteme al respecto.
18. ¿Le pare que el apoyo recibido por DEVIDA/FID/USAID servido para complementar el trabajo de su institución? Coménteme al respecto. (Explorar por sinergias, trabajo de redes y articulación, duplicidad de funciones o complementariedad)

Lecciones aprendidas

19. ¿Qué aprendizajes considera que ha obtenido de su participación en estas actividades promovidas por DEVIDA/FID/USAID?
20. ¿Qué cosas cambiaría, haría mejor o podrían mejorar?

Buenas prácticas identificadas

21. ¿Cuáles buenas prácticas se pueden identificar para replicarlas o expandirlas en otros ámbitos? Coménteme al respecto.
22. ¿Cuáles le parecen las acciones más positivas de todo el trabajo realizado hasta este momento?
23. ¿Que las organizaciones hayan hecho? ¿Qué DEVIDA/FID/USAID? haya hecho? Coménteme al respecto.
24. ¿Podrían replicarse estas acciones en otras zonas o con otras organizaciones? ¿Cómo?

Muchas gracias por su participación

ANEXO E: PERSONAS ENTREVISTADAS

N°	TIPO ENTREVISTA	CARGO
1	Entrevista Grupal	FID - Jefe
2		FID - Sub jefa
3		FID - Comunicaciones
4		FID – Profesional especialista
5		FID – Profesional especialista
6		FID - Líder Componente 1
7		FID - Líder Componente 2
8		FID – Profesional especialista
9		FID – Profesional especialista
10		FID – Profesional especialista
11		FID – Profesional especialista
12	Entrevista Grupal	DEVIDA – Funcionario de Planeamiento
13		DEVIDA - Especialista Area de Comunicaciones
14		DEVIDA – Especialista de Unidad de Presupuesto
15		DEVIDA – Funcionario de Unidad de Presupuesto
16		DEVIDA - Especialista de Oficina de Promoción y Monitoreo
17		DEVIDA – Funcionario de Dirección de Asuntos Técnicos
18		Entrevista Grupal
19	DEVIDA – Funcionario de Dirección de Promoción y Monitoreo	
20	DEVIDA - Funcionario de Promoción Dirección de Promoción y Monitoreo	
21	DEVIDA - Funcionario de Dirección de Articulación Territorial	
22	DEVIDA – Especialista de Dirección de Articulación Territorial	
23	FID – Profesional especialista	
24	Entrevista Grupal	DEVIDA – Equipo técnico de OZ La Merced
25		DEVIDA - Equipo técnico de OZ La Merced
26		DEVIDA - Equipo técnico de OZ La Merced
27		DEVIDA - Equipo técnico de OZ La Merced
28	Entrevista Grupal	DEVIDA - Equipo técnico de cacao OZ Pucallpa
29		DEVIDA - Equipo técnico de OZ Pucallpa
30	Entrevista Grupal	DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tingo María
31		DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tingo María
32		DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tingo María
33		DEVIDA - Equipo técnico de Oficina Monzón OZ Tingo María
34		DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tingo María
35		DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tingo María
36		DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tingo María
37		DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tingo María

N°	TIPO ENTREVISTA	CARGO
38		DEVIDA - Equipo técnico de Café OZ Tingo María
39		DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tingo María
40		DEVIDA - Equipo técnico de Pueblo Nuevo y Rupa Rupa OZ Tingo María
41	Entrevista Grupal	DEVIDA - Equipo técnico de Unidad de Desarrollo Empresarial y Promoción Comercia OZ San Francisco
42		DEVIDA - Equipo técnico de Unidad de Desarrollo Comunal y Local OZ San Francisco
43		DEVIDA - Especialista en asociatividad OZ San Francisco
44	Entrevista Individual	Municipalidad distrital de Puerto Bermudez - Gerencia de desarrollo económico y medio ambiente
45	Entrevista Grupal	DEVIDA - Equipo técnico de OZ Tarapoto
46		DEVIDA - Equipo técnico de asociatividad OZ Tarapoto
47		DEVIDA - Equipo técnico de desarrollo presupuestal OZ Tarapoto
48	Entrevista Grupal	Municipalidad distrital de Leoncio Prado - Gerencia
49		Municipalidad distrital de Castillo Grande – Gerencia Desarrollo Económico
50		Municipalidad distrital de Crespo y Castillo - Gerencia Desarrollo Económico
51	Entrevista Individual	Asociación de Productores Agropecuarios de Cashapampa de Monzón APACAM - Directiva
52	Entrevista Individual	Cooperativa de servicios acuícolas - Directiva
53	Entrevista Individual	S/I - productor
54	Entrevista Individual	Cooperativa Incacuchara - productora
55	Entrevista Individual	Asociación Chipaquillo - productor
56	Entrevista Individual	S/I - productor
57	Entrevista Individual	S/I - productor
58	Entrevista Individual	Municipalidad distrital de Río Tambo - Funcionario
59	Entrevista Individual	Municipalidad distrital de Llaylla - Gerencia
60	Entrevista Individual	Asociación de Productores Agrarios de la Microcuenca San Jerónimo de Matzuriniari Pangoa - Productor
61	Entrevista Individual	Asociación de Productores Kemito-Ene-Care - Productor
62	Entrevista Individual	Asociación de Productores Kemito-Ene-Care - Productor
63	Entrevista Individual	Municipalidad distrital de Villa Rica - Gerencia
64	Entrevista Individual	Asociación de Productores Agrarios Oro Verde de Comuniquari - Directiva
65	Entrevista Individual	Municipalidad distrital de Mazamari - Funcionario
66	Entrevista Individual	Municipalidad distrital de Pangoa - Funcionario
67	Entrevista Individual	Central Asháninka de Río Tambo - Dirigente
68	Entrevista Individual	Asociación Intercultural Agroindustrial de Mujeres Emprendedoras del Valle del Pichis (AIMEP) - Directiva
69	Entrevista Individual	S/I - Productor
70	Entrevista Individual	S/I - Productor
71	Entrevista Individual	S/I - Productora
72	Entrevista Individual	Cooperativa Agraria Cacaotera de Constitución - Directiva

N°	TIPO ENTREVISTA	CARGO
73	Entrevista Grupal	Municipalidad distrital de Irazola - Gerencia
74		Municipalidad distrital de Irazola - Gerencia Infraestructura
75		Municipalidad distrital de Irazola - Gerencia de planeamiento y presupuesto
76		Municipalidad distrital de Irazola – Gerencia de Desarrollo Social y Económico
77	Entrevista Grupal	Municipalidad provincial de Padre Abad - Gerencia
78		Municipalidad provincial de Padre Abad - Gerencia de Ejecución, Supervisión y liquidación de Obras
79		Municipalidad provincial de Padre Abad - Gerencia de Desarrollo Social
80		Municipalidad provincial de Padre Abad - Gerencia de OPMI
81	Entrevista Grupal	Municipalidad provincial de Puerto Inca - Gerencia
82		Municipalidad provincial de Puerto Inca - Gerencia de Planificación y Presupuesto
83		Municipalidad provincial de Puerto Inca - Gerencia de Obras
84		Municipalidad provincial de Puerto Inca - Gerencia de OPMI
85	Entrevista Grupal	Cooperativa Codo del Pozuzo – Junta Directiva
86		Cooperativa Codo del Pozuzo – Junta Directiva
87		Cooperativa Codo del Pozuzo – Junta Directiva
88		Cooperativa Codo del Pozuzo – Junta Directiva
89		Cooperativa Codo del Pozuzo – Junta Directiva
90	Entrevista Grupal	Cooperativa Asociación de cacaoteros Huipoca (ASCAH) – Directiva
91		Cooperativa Asociación de cacaoteros Huipoca (ASCAH) – Directiva
92	Entrevista Individual	Asociación de Mujeres Emprendedoras Flor de Boquerón (AMEFLOB) - Directiva
93	Entrevista Individual	S/I - Productor
94	Entrevista Individual	S/I - Productor
95	Entrevista Individual	S/I - Productor
96	Entrevista Individual	S/I - Productor
97	Entrevista Individual	Alianza para Servicios Digitales y Financieros - Gerencia
98	Entrevista Individual	Alianza Café - Gerencia
99	Entrevista Individual	Alianza Cacao - Gerencia
100	Entrevista Individual	Municipalidad provincial de Tocache - Gerencia
101	Entrevista Individual	Municipalidad distrital de Pólvora - Gerencia
102	Entrevista Individual	Municipalidad distrital de Uchiza - Gerencia
103	Entrevista Grupal	Cooperativa Agraria del Valle del Mishollo de Pólvora Tocache Ltda. (CAMIPT) - Consejo de Administración
104		Cooperativa Agraria del Valle del Mishollo de Pólvora Tocache Ltda. (CAMIPT) - Consejo de Administración
105	Entrevista Individual	Cooperativa Cacaotera Agroindustrial Uchiza-COCAO Ltda. – Consejo de Administración
106	Entrevista Individual	S/I - productor

N°	TIPO ENTREVISTA	CARGO
107	Entrevista Individual	DEVIDA - Especialista de Oficina de Promoción y Monitoreo
108	Entrevista Individual	DEVIDA - Logística
109	Entrevista Individual	DEVIDA - Dirección de Asuntos Técnicos
110	Entrevista Grupal	DEVIDA - Unidad de Inversiones
111		DEVIDA - Unidad de Inversiones

ANEXO F: DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	CÉSAR SANABRIA
Title	CONSULTOR
Organization	EVALÚA SRL
Evaluation Position?	<input checked="" type="checkbox"/> Team Leader <input type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation. 	

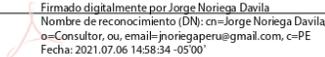
I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	June 28th, 2021

Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	JORGE NORIEGA DAVILA
Title	Evaluadora Senior
Organization	CONSULTORA EVALUA
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	Evaluación intermedia del desempeño Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2022) PORIy Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (FID)
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation.	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	 
Date	06-07-2021

Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	Irene Fidela Cristóbal Ponce
Title	Responsable de recepción de datos.
Organization	Evaluá
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	Evaluación de desempeño de dos actividades de USAID sobre desarrollo alternativo (POA1-FID)
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation. 	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	28/06/2021

Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	Mayra Alejandra Zea Guzmán
Title	Evaluadora junior
Organization	Consultora Evalúa
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE DOS ACTIVIDADES DE USAID SOBRE DESARROLLO ALTERNATIVO (PORI - FID)
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation. 	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	28/06/2021

Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

Name	Especialista estadístico
Title	EVALUA
Organization	
Evaluation Position?	<input type="checkbox"/> Team Leader <input checked="" type="checkbox"/> Team member
Evaluation Award Number (contract or other instrument)	
USAID Project(s) Evaluated (Include project name(s), implementer name(s) and award number(s), if applicable)	
I have real or potential conflicts of interest to disclose.	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No
If yes answered above, I disclose the following facts: <i>Real or potential conflicts of interest may include, but are not limited to:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Close family member who is an employee of the USAID operating unit managing the project(s) being evaluated or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 2. Financial interest that is direct, or is significant though indirect, in the implementing organization(s) whose projects are being evaluated or in the outcome of the evaluation. 3. Current or previous direct or significant though indirect experience with the project(s) being evaluated, including involvement in the project design or previous iterations of the project. 4. Current or previous work experience or seeking employment with the USAID operating unit managing the evaluation or the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 5. Current or previous work experience with an organization that may be seen as an industry competitor with the implementing organization(s) whose project(s) are being evaluated. 6. Preconceived ideas toward individuals, groups, organizations, or objectives of the particular projects and organizations being evaluated that could bias the evaluation. 	

I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized use or disclosure for as long as it remains proprietary and refrain from using the information for any purpose other than that for which it was furnished.

Signature	
Date	28/06/2021