



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FOTO: USAID

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LAS INTERVENCIONES CON DEVIDA: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (2018-2023) - FID

Febrero 2022

Esta publicación fue producida por encargo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparado independientemente por Evalua 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

El proyecto Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (2018 – 2023) - (FID), financiado por USAID y a cargo de Chemonics Internacional, actúa principalmente en apoyo a DEVIDA (ente rector de la lucha contra las drogas en el Perú) para que brinde mejores servicios a los ciudadanos y contribuya con la mejora de la inversión pública e ingresos de las familias en las zonas de post erradicación del cultivo de coca. La evaluación de desempeño del FID, es una evaluación de medio término y alcanza el período 2018 – primer trimestre 2021, y plantea valorar los progresos alcanzados, analizando la eficacia, la sostenibilidad y la orientación hacia los impactos de la intervención. Las preguntas de evaluación buscan identificar los logros alcanzados, las limitaciones, los factores de sostenibilidad, las lecciones aprendidas y 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 107 actores y se hizo revisión documental, bibliográfica y de bases de datos. Los hallazgos revelan logros en mejora de ingresos, aumento de superficie con hectáreas cultivadas de productos lícitos, incrementos en inversión pública en la zona de intervención, un proceso de mejora en la planificación, monitoreo y compras en DEVIDA, y mejora en la gestión y acceso a fondos de las organizaciones comunitarias y gobiernos locales. La pandemia limitó las actividades del proyecto, sin embargo, se lograron las metas planteadas, y la asistencia técnica a organizaciones comunitarias y gobiernos locales mostró ser importante para la sostenibilidad. El proyecto enfrentó las limitaciones propias del sector público, la alta rotación de personal y la existencia de recursos limitados del Estado para los proyectos de inversión. En los temas de promoción de igualdad de género y población vulnerable se viene trabajando en la normatividad y elaboración de herramientas de trabajo.

ABSTRACT

The Institutional Strengthening of DEVIDA (2018 - 2023) project - (FID) funded by USAID and implemented by Chemonics International, acts mainly to support DEVIDA (the lead agency in the fight against drugs in Peru) to provide better services to citizens and to contribute to the improvement of public investment and family income in post eradication areas of coca cultivation. FID performance evaluation is a mid-term evaluation and covers the period 2018 - first quarter 2021, looking to assess the progress achieved analyzing the effectiveness, sustainability and impact orientation of the intervention. The evaluation questions seek to identify achievements, constraints, sustainability factors, lessons learned and successful practices, as well as challenges for the future. The methodology was based on an appreciative inquiry approach and contribution analysis, using qualitative methods. The evaluation team interviewed 107 stakeholders and performed a documentary, bibliographic and database review. The findings reveal achievements in income improvement, increase in the number of hectares cultivated with licit products, increases in public investment in the intervention area, a process of improvement in planning, monitoring and procurement in DEVIDA, and improvements in the management and access to funds of community organizations and local governments. The pandemic limited the project's activities; however, the targets set were achieved, and technical assistance to community organizations and local governments proved to be important for sustainability. The project faced the limitations of the public sector, the high turnover of personnel and the existence of limited resources from the State for investment projects. In the area of promoting gender equality and vulnerable populations, the work is on regulations and the development of working tools.

CONTENIDO

- RESUMEN I
- ABSTRACT I
- SIGLAS Y ACRÓNIMOS II
- RESUMEN EJECUTIVO III
- PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN I
 - Propósito I
 - Preguntas de la evaluación I
- ANTECEDENTES 3
- MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES 7
 - Técnicas e instrumentos de recolección de datos 7
 - Muestra 8
 - Fortalezas y limitaciones 9
- CONTEXTO 11
 - Crecimiento económico y situación de pobreza 11
 - Producción de coca 12
 - Pandemia por COVID 19 16
 - Línea de tiempo de la intervención 16
- HALLAZGOS 18
 - ¿En qué medida FID está logrando los objetivos planteados? 18
 - ¿En qué medida FID está generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales? 48
 - ¿FID ha promovido la igualdad de género e inclusión? 56
 - Otros hallazgos 60
- LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS 67
 - Lecciones aprendidas 67
 - Buenas prácticas 67
- CONCLUSIONES 69
- RECOMENDACIONES 72
 - Para DEVIDA 72
 - Para USAID y FID 72
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 74
- ANEXOS 78
 - Anexo A: Executive Summary 78
 - Anexo B: Equipo de evaluación 85
 - Anexo C: Nota conceptual 87
 - Anexo D: Instrumentos de recolección de datos 103
 - Anexo E: Personas entrevistadas 122
 - Anexo F: Declaración de conflicto de intereses 125

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| | |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DAIS | Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible |
| DEVIDA | Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas |
| DPM | Dirección de Promoción y Monitoreo |
| DS | Decreto Supremo |
| GL | Gobierno Local |
| GORE | Gobierno Regional |
| ICI | Índice de Capacidades Institucionales |
| ICS | Índice de Capital Social |
| JDC | Juntas Directivas Comunales |
| JVC | Juntas Vecinales Comunales |
| MD | Municipalidad Distrital |
| MEF | Ministerio de Economía y Finanzas |
| MP | Municipalidad Provincial |
| OPMI | Oficina de Programación Multianual de Inversiones |
| PCM | Presidencia del Consejo de Ministros |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PIA | Presupuesto Institucional de Apertura |
| PIM | Presupuesto Institucional Modificado |
| PIRDAIS | Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible |
| PIP | Proyecto de Inversión Pública |
| PMI | Programa Multianual de Inversiones |
| PNCD | Política Nacional Contra las Drogas |
| POI | Plan Operativo Institucional |
| PORI | Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2020) |
| PP | Programa Presupuestal |
| PRDC | Plan Regional de Desarrollo Concertado |
| ROF | Reglamento de Organización y Funciones |
| SE-CMAN | Secretaría Ejecutiva – Comisión Multisectorial de Alto Nivel encargada del ámbito de la paz la reparación colectiva y la reconciliación nacional |
| SERVIR | Autoridad Nacional del Servicio Civil |
| SIGA | Sistema Integrado de Gestión Administrativa |
| SIMDEV | Sistema de Monitoreo de DEVIDA |
| SNIP | Sistema Nacional de Inversión Pública |
| USAID | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo |
| VEO | Valoración del Estado Organizacional |
| VRAEM | Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro |

RESUMEN EJECUTIVO

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

El proyecto “Fortalecimiento Institucional de DEVIDA” FID (2018-2023) es una actividad financiada por USAID y está a cargo de Chemonics Internacional. Busca fortalecer las capacidades de DEVIDA para lograr una gestión que mejore los servicios a los ciudadanos en las zonas de post erradicación, mejorando las inversiones públicas y los ingresos de las familias. El proyecto se desarrolla teniendo en cuenta los objetivos de DEVIDA y su modelo de desarrollo alternativo integral y sostenible (DAIS) para hacer frente a los cultivos ilícitos de coca.

La evaluación de desempeño de la actividad “Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (2018-2023) – FID”, es de medio término y alcanza al período 2018 – 1er Trimestre 2021. La evaluación tiene como propósito valorar los progresos alcanzados en dicho fortalecimiento, analizando la eficacia, la sostenibilidad y si la intervención está encaminada para contribuir significativamente a los impactos deseados.

Las preguntas de evaluación son las siguientes:

1. ¿En qué medida FID está logrando los objetivos planteados?
2. ¿En qué medida FID está generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales?
3. ¿FID ha promovido la igualdad de género e inclusión?
4. ¿Qué lecciones aprendidas se identifican de la implementación del FID?
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. Fue una evaluación eminentemente cualitativa y se aplicaron las técnicas de entrevistas en profundidad, análisis documental y análisis estadístico de las bases de datos de las encuestas de DEVIDA. Se entrevistaron a 107 personas, de las cuales el 35% fueron mujeres. 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 evaluado fue desde julio 2018 a marzo 2021.

HALLAZGOS

¿En qué medida FID está logrando los objetivos planteados?

1. Entre el 2018 y el 2021 la inversión pública se incrementó en un 85.7% y los ingresos de las familias del ámbito de intervención se incrementaron en un 9.6%, pasando de S/14,570 a S/15,971 nuevos soles como promedio anual.
2. Entre el 2018 y 2021 se incrementó el número de familias beneficiadas por las actividades de post erradicación realizadas por DEVIDA.
3. Entre el 2018 y el 2021 no se observa nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados.

4. Los procesos de planificación, monitoreo, compras y adquisiciones apoyados por el FID generaron cambios iniciales en el desempeño institucional de DEVIDA.
5. El rol coordinador de DEVIDA para el diseño e implementación de políticas y del modelo de intervención de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS) muestra avances importantes en el desarrollo de sus instrumentos para DEVIDA, gobiernos locales y organizaciones comunitarias.
6. Existe un importante avance en el fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales para que proporcionen una mayor oferta de servicios y generen desarrollo local.
7. La implementación de las actividades del FID estuvieron limitadas por la alta rotación de personal de DEVIDA y de gobiernos locales y el limitado número de personal especializado en proyectos públicos.
8. A pesar de la mejora de la calidad de los proyectos de los gobiernos locales, existen limitaciones presupuestales para financiarlos por el PIRDAIS y existe una alta competencia para incorporarlos al Programa Multianual de Inversiones.
9. La experiencia en desarrollo alternativo del equipo del FID ha sido un factor clave para la implementación de sus actividades.
10. El FID ha logrado sus metas al primer trimestre del año 2021 a pesar de los retrasos ocasionados por la pandemia.

¿En qué medida FID están generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales?

11. Los cambios generados por el apoyo del FID en el beneficiario DEVIDA, están contribuyendo a una mejor gestión de la planificación, presupuesto, monitoreo y contrataciones.
12. Los cambios generados por el apoyo del FID en los beneficiarios finales, gobiernos locales, están contribuyendo a generar cambios sostenibles en la gestión pública local a partir de mejoras en las capacidades para lograr fondos, la gestión presupuestaria y en la ejecución de PIP, lo cual hace sostenible el modelo de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible - DAIS.
13. La permanente capacitación a los funcionarios de los gobiernos locales, para desarrollar expedientes técnicos de calidad y utilización permanente del sistema de gestión administrativa financiera del sector público, son factores que aportan a la sostenibilidad del fortalecimiento municipal.
14. Las organizaciones comunitarias mejoraron sus capacidades de organización y de elaboración de proyectos para mejorar sus ingresos.

¿FID ha promovido la igualdad de género e inclusión?

15. El FID realizó acciones para el fortalecimiento institucional de DEVIDA en la promoción de la igualdad de género, pero estuvieron concentradas en el nivel central y en la generación de herramientas de trabajo.
16. El FID trabajó con DEVIDA la institucionalización del enfoque intercultural y la inclusión de variables étnicas en sus herramientas de trabajo. No se identifica trabajo para la promoción de la inclusión de las personas con discapacidad, afroperuanos y LGBTIQ.

Otros hallazgos

17. La teoría de cambio tiene coherencia en el encadenamiento de resultados para lograr los objetivos, especialmente en los componentes 1 y 2 y parcialmente en el componente 3.

LECCIONES APRENDIDAS

1. **La actuación proactiva de parte del FID con facilidades operativas para contratar especialistas y consultorías ad hoc de asistencia técnica a DEVIDA, gobiernos locales y organizaciones comunitarias constituyó un factor clave para el fortalecimiento de estas organizaciones a partir de mejoras en sus capacidades institucionales y en pro del DAIS.** En el sector público las contrataciones para asesorías y productos técnicos especializados implican un proceso de más lenta maduración respecto del sector privado, por lo que FID pudo cubrir las necesidades técnicas de DEVIDA de manera oportuna por la agilidad en los procesos administrativos. El dinamismo del FID fue importante en la asistencia técnica desarrollada, pues pudo proporcionar a los gobiernos locales priorizados y las organizaciones comunitarias la asistencia técnica requerida.
2. **La presencia de facilitadores municipales de manera permanente es de suma importancia para el fortalecimiento de la gestión administrativa, capacitación de recursos humanos y formulación de proyectos de inversión en los gobiernos locales.** En las intervenciones futuras de fortalecimiento de gobiernos locales es importante que los facilitadores cuenten con un perfil como el provisto por el FID, con sólidos conocimientos de la gestión municipal y de PIP, además de un buen manejo político y de gestión para superar las contradicciones y limitaciones existentes en las municipalidades, crecimiento de la credibilidad y necesidad de mejor gestión.
3. **Para lograr el fortalecimiento de DEVIDA en temas de igualdad de género se requiere de un proceso de mediano o largo plazo que contemple una mayor sensibilización y formación de los funcionarios y personal.** Una sola capacitación virtual es positiva, pero es insuficiente para lograr un cambio de actitud de los funcionarios y del personal de DEVIDA y que redunde en la población objetivo, por lo que se hace necesario la transversalidad de género en todas las actividades internas y de servicios prestados por la institución.
4. **Trabajar los enfoques de igualdad de género e interculturalidad de manera simultánea resultó una buena estrategia para trabajar en DEVIDA.** Una dificultad para trabajar el enfoque de igualdad de género en DEVIDA fue las reticencias de funcionarios y personal de la institución. Ante esta situación, el FID presentó los enfoques de género e interculturalidad de manera conjunta, ya que este último cuenta con mayor aceptación y legitimidad, lo cual permitió iniciar con el trabajo de transversalización de los enfoques.

BUENAS PRÁCTICAS

1. **La elaboración de las “Fichas Técnicas” para el proceso de adquisiciones de bienes e insumos a través de la subasta inversa.** Las fichas técnicas tienen especificaciones técnicas y precios de los bienes e insumos a adquirir, lo cual permite mayor transparencia en los procesos de adquisiciones de DEVIDA y evita reclamos con la consiguiente ampliación de los plazos de las compras.
2. **Los proyectos relacionados con agroforestería como iniciativas importantes de los gobiernos locales de la zona.** Algunas municipalidades tienen experiencia previa con proyectos apoyados por DEVIDA en agroforestería y manejo ambiental, por lo que éstas pueden ser replicadas en otras zonas similares de intervención, aprovechando el conocimiento práctico que se tiene y elaborando propuestas de inversión pública.
3. **El proceso de transformación de la producción del cacao en chocolate, a manos de mujeres asociadas y en cooperativas generan valor agregado y rentabilidad.** Este tipo de iniciativas son reconocidas por la capacidad de gestión que las cooperativas y asociaciones de mujeres emprendedoras han podido desarrollar, lo cual se ha visto reflejado en la consecución de premios

regionales y la participación en mercados locales con gran potencial para el mercado internacional, por lo que pueden servir de modelo para replicar.

4. **Hacer el seguimiento de las inversiones de INVIERTE.PE y los planes de incentivos del resto de gobiernos locales para identificar fondos y conseguir financiamiento municipal.** Un tema importante en la formulación y evaluación de proyectos de inversión es contar con información actualizada de la implementación de otros proyectos aprobados y de otras fuentes de financiamiento. Este mapeo puede ser replicado en las próximas intervenciones de reforzamiento a municipalidades.
5. **Realización de mediciones de indicadores propuestos por FID que incluye el tema de género e interculturalidad en las comunidades y municipalidades.** FID ha logrado incorporar indicadores relacionados con género e interculturalidad, tanto a nivel municipal con el Índice de Capacidades Institucionales (ICI) y a nivel organizacional, con el Índice de Capital Social de las organizaciones (ICS). Esta buena práctica podría ser ampliada a la institución de DEVIDA y otras instituciones del sector público.
6. **El diseño y ejecución del software y aplicativo para teléfonos móviles de Valoración del Estado Organizacional (VEO) de las organizaciones comunitarias.** Es una propuesta innovadora que acogió lo trabajado por USAID y DEVIDA en el último decenio, y que su actualización da buenos resultados, a pesar de las limitaciones de conectividad, ya que permite evaluar y proyectar el desarrollo de las organizaciones comunitarias. Se trata de un instrumento importante pues integra ejes socioeconómicos e indicadores del desarrollo organizacional comunitario. Entre sus otros beneficios, se encuentran la inmediatez, autodiagnóstico y seguimiento para mejoras organizacionales.
7. **El seguimiento y la medición como una práctica fortalecida y legitimada dentro de DEVIDA.** La medición de las condiciones del índice de capital social de las asociaciones (ICS), de valoración del estado organizacional de las organizaciones comunitarias (VEO), del índice de las capacidades institucionales de las municipalidades (ICI), de las brechas de acceso en servicios públicos en municipalidades, así como de los fondos logrados con proyectos de inversión pública o planes de negocio, son prácticas que han permitido el fortalecimiento de la lógica de seguimiento y medición en DEVIDA y sus intervenciones, pues de manera sistematizada se miden indicadores para diagnóstico, seguimiento, gestión y sostenibilidad de la actividad.

CONCLUSIONES

1. La inversión pública en los gobiernos locales aumentó debido a la asistencia técnica brindada por el FID consistente en generación de capacidades de funcionarios en la gestión de la formulación y ejecución de proyectos.
2. Los ingresos de las familias en las zonas de intervención de DEVIDA con PORI, aumentó debido a la asistencia técnica brindada por los especialistas de DEVIDA en producción de los cultivos alternativos, con presencia en los campos y entrega de equipos menores e insumos a productores, así como al desarrollo de la asociatividad y de las organizaciones comunitarias que mejoraron su posición para acceder a fondos públicos.
3. El incremento del número de familias beneficiadas por las actividades lícitas de post erradicación se debe entre otros, a un diseño de metas muy limitado, creció 281% más de la meta en 2019 y 286% más de la meta en 2020. Asimismo, en 2020 respecto de 2019, el crecimiento fue de 33%. Esto último señala las dificultades existentes para atender a nuevas familias dada la pandemia del COVID-19, lo que se ve reflejado en los costos adicionales por nueva familia beneficiada en el año 2020.

4. Las metas establecidas para incrementar el número de nuevas hectáreas de cultivos instalados no fueron logradas, debido principalmente a las limitaciones derivada de la pandemia COVID-19, que se tradujo en limitaciones en trabajo de asistencia técnica presencial en campo y limitaciones en las compras de insumos y bienes desde la sede central de DEVIDA.
5. El reforzamiento de FID a DEVIDA ha generado mejoras en el planeamiento estratégico y operativo, lo cual contribuyó al logro de una Política Nacional de Lucha Contra las Drogas, un diseño del programa presupuestal PIRDAIS más coherente, mejoras del sistema de información de DEVIDA y la elaboración de las fichas técnicas para compras.
6. El apoyo del FID ha contribuido a mejorar el rol articulador y coordinador de DEVIDA a nivel de macro y micro gestión, fortaleciendo las normas de participación y coordinación de DEVIDA a través de la PNCD 2030 y el trabajo con la población y municipalidades intervenidas, afirmando la política hacia el bienestar de la población y dentro de un modelo de intervención de DAIS.
7. Se han logrado mejoras en la gestión municipal de los gobiernos locales priorizados por DEVIDA y reforzados por el FID, ello debido a que se ha incluido en la asistencia técnica capacidades en la mejora del uso de herramientas de la gestión municipal y sobre todo evidenciado en la mejora de propuestas de PIP, accediendo a fondos concursables y mejora en la ejecución de dichos proyectos con una metodología de línea de tiempo y gestión desde las distintas áreas de los gobiernos locales.
8. Las limitaciones normativas y el burocratismo, que impiden la fluidez de los procesos; el permanente cambio y rotación de funcionarios, además de personal con escasas capacidades técnicas en algunos gobiernos locales han limitado el desarrollo fluido del apoyo del FID.
9. Las normas de las instituciones públicas que no se han adecuado al proceso de descentralización limitan la posibilidad de un trabajo multisectorial de DEVIDA.
10. Ante la competencia entre gobiernos locales para financiar los PIP, y dada la escasez de recursos en el PIRDAIS y la inclusión de proyectos en el Plan Multianual de Inversiones de DEVIDA, los PIP generados por los gobiernos locales de la zona de intervención y que no logran ganar el financiamiento, pueden generar desaliento y opinión no favorable hacia el DAIS.
11. El FID ha logrado superar los problemas de coordinación y acción debido a la pandemia, inicialmente a través de un trabajo remoto y luego se adecuaron las actividades semipresenciales, logrando así cumplir con las metas programadas.
12. La generación de cambios en las organizaciones comunitarias y gobiernos locales que hacen sostenibles la intervención y el modelo DAIS se deben principalmente a la asistencia técnica que generó capacidades organizativas y de gestión, así como para la elaboración de planes de mejoras, formulación y ejecución de proyectos de inversión pública y la experiencia de profesionales del FID, lo que se evidencia con la participación y acceso a fondos concursables logrados del sector público y privado.
13. La promoción de la igualdad de género en las zonas de intervención se encuentra en proceso, evidenciándose un mayor esfuerzo en la institucionalización del enfoque de género en el nivel central de DEVIDA a través del fortalecimiento institucional y la elaboración de herramientas de trabajo. Sin embargo, la población beneficiaria no percibe aún el trabajo con respecto al tema de género debido a la concentración en el nivel central de las intervenciones.
14. La inclusión de comunidades indígenas en las zonas de intervención se ha realizado a partir de un avance en la institucionalización del enfoque intercultural en DEVIDA, sin embargo, aún no llega a repercutir en acciones y estrategias concretas de trabajo con dichas poblaciones. Aún es un desafío la inclusión de la población con discapacidad, afroperuanos y LGBTIQ.

15. La Teoría del Cambio del FID presenta con claridad los resultados 1 y 2 centrados en DEVIDA para ser capaz: (a) de fortalecer la gestión interna de esta instancia en diferentes aspectos en los recursos humanos, técnicos, instrumentos, normativos y temas claves como género e interculturalidad; (b) de fortalecer a las organizaciones comunitarias, y mejore su relación con los Gobiernos locales. El resultado 3 incluye un producto inconsistente y carece de indicador.

RECOMENDACIONES

PARA DEVIDA

1. Continuar con la asistencia técnica a las familias, la entrega de insumos y equipos menores, el desarrollo de la asociatividad y de las organizaciones comunitarias y propender al acceso a fondos públicos y privados; ampliando la asociatividad y la organización comunitaria en términos de número de miembros para generar mayor competitividad y economías de escala en la medida que esta estrategia genera ingresos a las familias en las zonas de post erradicación.
2. Mejorar la planificación del número de nuevas familias beneficiarias acorde a las posibilidades presupuestales y capacidad organizacional para dotarlas de asistencia técnica e insumos y equipos menores.
3. Evaluar las metas que se establecen sobre el número de hectáreas de cultivos instalados en el marco de la actual pandemia, acorde a las posibilidades presupuestales y de los equipos técnicos necesarios para atenderlas.
4. La alta dirección de DEVIDA debe desarrollar estrategias vinculantes con otros actores públicos y privados para fortalecer el rol articulador y coordinador de la institución en las acciones del desarrollo alternativo integral y sostenible, así como el compromiso hacia metas y actividades concretas a ser desarrolladas como acciones programáticas multisectoriales.
5. Contar con un equipo de especialistas para continuar fortaleciendo las capacidades institucionales de los gobiernos locales a partir de asistencia técnica en las zonas de post erradicación, para mejorar las propuestas que presentan al PIRDAIS, la gestión municipal y la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública.
6. Considerar los enfoques de igualdad de género, interculturalidad e inclusión como transversales a todo el trabajo de la actividad técnica, productiva y económica que realiza DEVIDA, y no como aspectos separados de sus actividades y gestión.
7. Evaluar la pertinencia de adoptar los instrumentos, procesos y herramientas desarrollados por FID.

PARA USAID Y FID

8. Continuar con la estrategia desarrollada por el FID para reforzar las capacidades de los funcionarios en gestión de formulación y ejecución de proyectos de inversión pública, donde DEVIDA asuma un mayor protagonismo en esta labor junto la Escuela Nacional de Administración Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
9. Sistematizar el modelo de fortalecimiento de capacidades de DEVIDA, de modo que se logren capacidades institucionales para que puedan gestionar la planificación, el monitoreo, las adquisiciones y compras; la capacitación debe seguir siendo un instrumento importante para el afianzamiento en las capacidades institucionales mencionadas. Además de priorizar la mejora del recurso humano y de los procesos de contrataciones de recursos humanos.

10. Continuar proporcionando asistencia técnica para desarrollar fichas técnicas para la compra mediante subasta inversa, además de fortalecer las capacidades institucionales y de los recursos humanos en la gestión de adquisiciones, la identificación de necesidades y de acciones que desarrollen los estándares de compras, con un mayor involucramiento de todos los niveles de gestión de adquisiciones.
11. Desarrollar un repositorio de buenas prácticas a nivel de los GL, que rescate los avances logrados en gestión de servicios y calidad de proyectos, para que otros GL puedan mejorar la gestión municipal y sus propuestas de PIP.
12. Continuar y ampliar las acciones tendientes a generar cambios en las organizaciones comunitarias.
13. Sistematizar las acciones de asistencia técnica brindada por el FID a las organizaciones comunitarias a fin de que DEVIDA pueda recoger las experiencias, los instrumentos, los procesos y las herramientas para aplicarlas en otras zonas del PIRDAIS, distintas de la post erradicación.
14. Buscar una mayor y mejor vinculación con las entidades financieras para reforzar el trabajo con organizaciones.
15. Distinguir y comprender las distintas dinámicas sociales y relaciones de género dentro de las poblaciones de las áreas de intervención (colonos, nativos, comunidades indígenas) para que las estrategias de acción se ajusten a su situación y expectativas.
16. En la teoría de cambio del FID el resultado 3 vinculado a “mejorar la capacidad de los gobierno nacional y subnacional para responder a la demanda de servicios y el desarrollo económico local”, incluye un producto relacionado a lograr cambios en la ciudadanía para “vigilar el uso adecuado de recurso y de proyectos de inversión” que requiere una adecuada precisión e incluir un indicador que establezca los cambios en el actor. En este sentido una alternativa es que FID tenga una estrategia clara respecto al trabajo que debe hacer DEVIDA para visibilizar las acciones de vigilancia ciudadana del uso adecuado de recursos y de proyectos de inversión; o considerar la alternativa de tener un indicador proxy de la propuesta de DEVIDA en PIRDAIS sobre la percepción de la ciudadanía en relación con el grado de vigilancia que logra tener del uso adecuado de recursos y de proyectos de inversión. En este sentido determinar su plausibilidad, sobre todo, porque debe incluir acciones, presupuesto, así como supuestos a nivel de los sectores públicos y gobiernos regionales claves.

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

PROPÓSITO

La evaluación de desempeño de la actividad “Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (2018-2022) – FID” es de medio término y tiene como propósito valorar los progresos alcanzados en el fortalecimiento institucional de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), analizando la eficacia, la sostenibilidad y 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. Desarrollar recomendaciones orientadas a DEVIDA, USAID y los actores implicados para mejorar el desempeño de las intervenciones y para el diseño de futuras actividades.

El período de evaluación de la actividad “Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (2018-2022) – FID” es de octubre 2018 a marzo 2021.

Objetivos de la evaluación

- a) Valorar el nivel de logro hacia la consecución de los objetivos de FID considerando los factores de éxito y las limitaciones.
- b) Identificar los cambios posibles generados por FID en los diferentes niveles y grupos en los que intervienen 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 implicados en la evaluación.

PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Las preguntas que guiaron la evaluación fueron las siguientes:

Tabla 1: Preguntas de evaluación

| PREGUNTA | SUBPREGUNTA |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ¿En qué medida FID está logrando los objetivos planteados? | 1.1 ¿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 (positivos o negativos)? 1.2 ¿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? 1.3 ¿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? 1.4 ¿Cuáles han sido las principales limitaciones o desafíos que ha enfrentado FID 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 y logro de metas (a nivel central de DEVIDA y Oficinas Zonales)? 1.6 ¿Se han logrado resultados no previstos en el diseño inicial de la actividad? |
| 2. ¿En qué medida FID está generando cambios sostenibles en los beneficiarios finales? | 2.1 ¿Existen evidencias que FID ha generado cambios individuales, comunitarios e institucionales? 2.2 ¿FID ha contribuido a los logros alcanzados? 2.3 ¿FID ha establecido líneas de complementariedad y sinergias con intervenciones de otros donantes y del presupuesto público? 2.4 ¿Se pueden identificar factores de sostenibilidad de los resultados obtenidos? |
| 3. ¿FID ha promovido la igualdad de género e inclusión? | 3.1 ¿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)? 3.2 ¿FID ha promovido la inclusión de grupos vulnerables (indígenas, personas con discapacidad, afroperuanos, LGBTIQ)? |
| 4. ¿Qué lecciones aprendidas se identifican de la implementación de FID? | |
| 5. ¿Cuáles buenas prácticas se pueden identificar para replicarlas o expandirlas en otros ámbitos? | |

ANTECEDENTES

El Perú es productor de coca y la mayor parte de la producción es ilegal. La entidad del Estado encargada de la lucha contra las drogas es la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA.

El proyecto Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (FID) es financiado por USAID e implementado por la empresa Chemonics International Inc. El proyecto se inició a finales de 2018 y tiene duración hasta el año 2023. El propósito es lograr mejoras en la inversión pública y en los ingresos de los hogares en las zonas de post erradicación, ello mediante el fortalecimiento de las instituciones peruanas, en particular DEVIDA, pero también de los gobiernos locales y las organizaciones comunitarias, para que sean capaces de brindar la ayuda a los ciudadanos para que abandonen el cultivo de coca. El monto inicial de la donación de USAID alcanzó a 21.7 millones de US\$ (Contrato 75052719C0001, 2018).

El área de intervención del FID incluye las áreas de post erradicación de las regiones de Huánuco, San Martín, Ucayali y Pasco. En el año 2019 se amplió el ámbito a los distritos de Río Tambo, Mazamari y Pangoa, en el valle del Río Apurímac, Ene, y Mantaro (VRAEM).

El FID en su apoyo a DEVIDA tiene tres objetivos, 1) Fortalecer la capacidad de DEVIDA para brindar asistencia posterior a la erradicación de manera más efectiva (sin el apoyo continuo de USAID); 2) Organizar y empoderar a las comunidades posteriores a la erradicación para que definan, aboguen e implementen las prioridades de desarrollo social y económico y 3) Mejorar la capacidad de los gobiernos nacionales y subnacionales para responder a la demanda de servicios gubernamentales y facilitar las condiciones para el desarrollo económico local en áreas específicas. En el Gráfico 1 se puede apreciar los objetivos y productos.

Las actividades del Objetivo 1 se orientan a que DEVIDA brinde asistencia posterior a la erradicación de manera efectiva y sostenible, identificando necesidades específicas a partir de consultas con el personal de DEVIDA, la realización de un proceso de reforma institucional y el fortalecimiento del rol de DEVIDA como coordinador de políticas y programas nacionales para la sustitución de la coca por economías legales.

En el Objetivo 2 se busca que las comunidades se organicen para definir, promover e implementar prioridades de desarrollo económico y social. La intervención se inició con la identificación de municipalidades donde se desarrollaron actividades de promoción del capital social, teniendo en cuenta el trabajo previo de DEVIDA con las Juntas Vecinales Comunes (JVC), otros socios que fomentan la participación de la sociedad civil y las intervenciones pasadas de USAID u otro donante internacional. Estas actividades se realizaron a través de la asistencia técnica directa del equipo de proyecto o consultores especializados y subcontratistas.

Objetivo 3: Los gobiernos nacionales y subnacionales responden mejor a la demanda de servicios y facilitan las condiciones para el desarrollo económico local en áreas específicas. Para ello se inicia con diagnósticos focalizados de las municipalidades para identificar las limitaciones locales para el desarrollo económico y social, con especial énfasis en aliviar las brechas existentes, para aumentar la inversión pública y mejorar las condiciones de vida en las áreas de post-erradicación. Una prioridad de este componente es la promoción del conocimiento y la aplicación de los lineamientos del MEF para la identificación de prioridades, la planificación del desarrollo y la inversión, y la preparación de solicitudes

e implementación de programas de inversión pública para reducir las brechas sociales y económicas en los municipios focalizados.

Otra modalidad de apoyo de USAID a DEVIDA es con apoyo presupuestario el cual se concreta en el Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional (PORI) que 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 al valor de la producción de coca (DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2020a).

Ambas intervenciones se enmarcan en los objetivos de DEVIDA que, como ente rector de la lucha contradrogas en el Perú desarrolla un modelo de desarrollo alternativo integral y sostenible (DAIS) para hacer frente a los cultivos ilícitos de coca, así, tiene un 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. El PIRDAIS se caracteriza por ser multisectorial, pues involucra el impulso y ejecución territorial de gobiernos regionales y locales en estrecha colaboración con sectores vinculados al desarrollo.

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

Gráfico I: Objetivos y actividades de FID

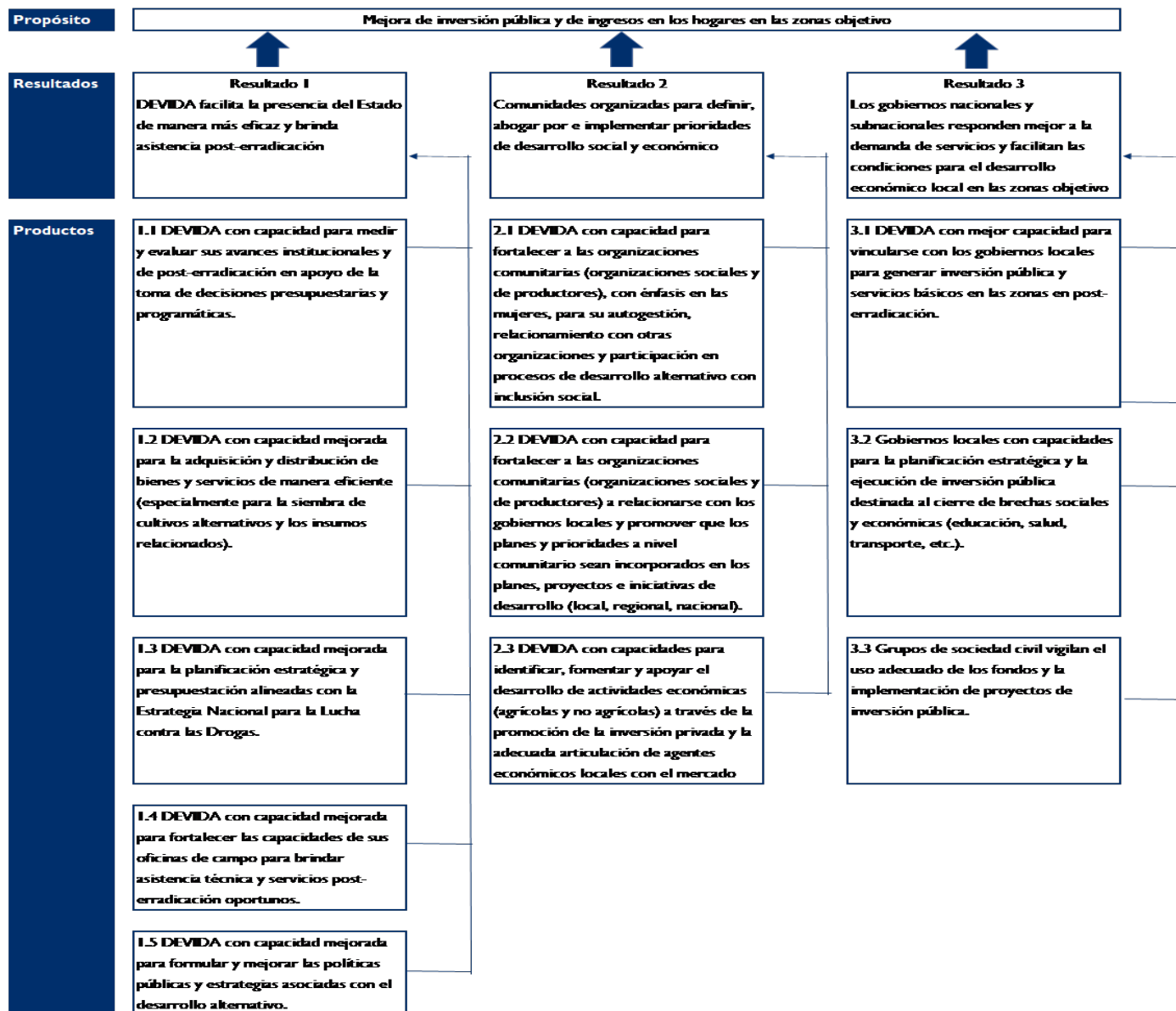
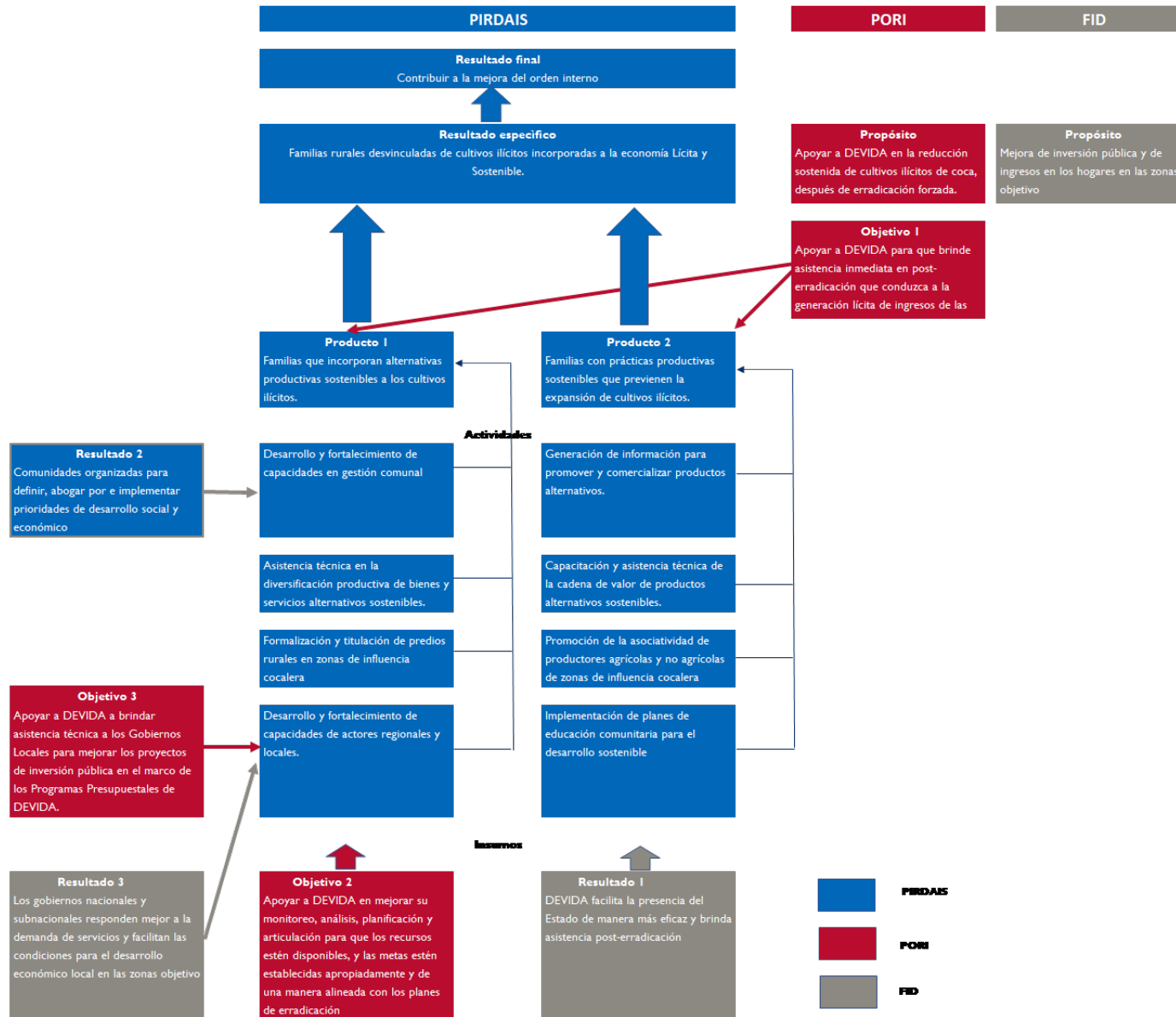


Gráfico 2: Relación de intervenciones de USAID con PIRDAIS



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 se 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.

Mapa 1: Ámbito de evaluación del FID

El diseño de estudio 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.



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 el FID y por 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 y 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

MUESTRA

Para la selección de la muestra se realizó un mapeo a todos los actores involucrados con el FID (beneficiarios, 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 y equipo técnico de la actividad “Fortalecimiento Institucional de DEVIDA” – FID).

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 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 107 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 35% fueron mujeres y el 65% 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 |
| Total | 39 | 12 | 25 | 11 | 10 | 21 | 118 |
| Personas entrevistadas 2 veces | 11 | | | | | | 11 |
| Total de personas entrevistadas | 31 | 12 | 25 | 11 | 10 | 21 | 107 |

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 también 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.

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

El Perú hasta el 2018, 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).

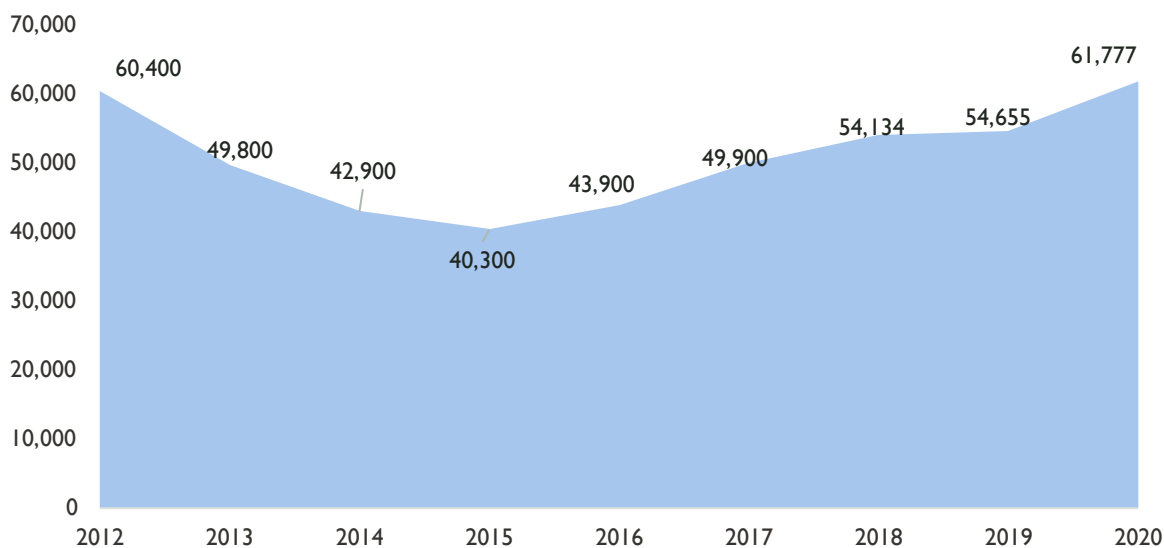
Según la Política Nacional Contra las Drogas al 2030, el problema público que aborda la lucha contra las drogas en el Perú es la existencia de “Los daños ocasionados a zonas estratégicas y a poblaciones en situación de vulnerabilidad del país por los cultivos ilícitos, el tráfico ilícito y el consumo 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 cocallera 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 de Junín relaciona la extrema pobreza, narcoterrorismo y la falta de seguridad ciudadana del ámbito rural con las zonas con economía cocallera como el VRAEM, buscan incorporar 9 centros desconcentrados. En Huánuco se 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 en su Plan. Finalmente, en Ucayali no se tienen ninguna referencia a estas áreas o como falta de seguridad ciudadana. Además, se evidencia la aparición de líderes o autoridades pro cocalleros 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).

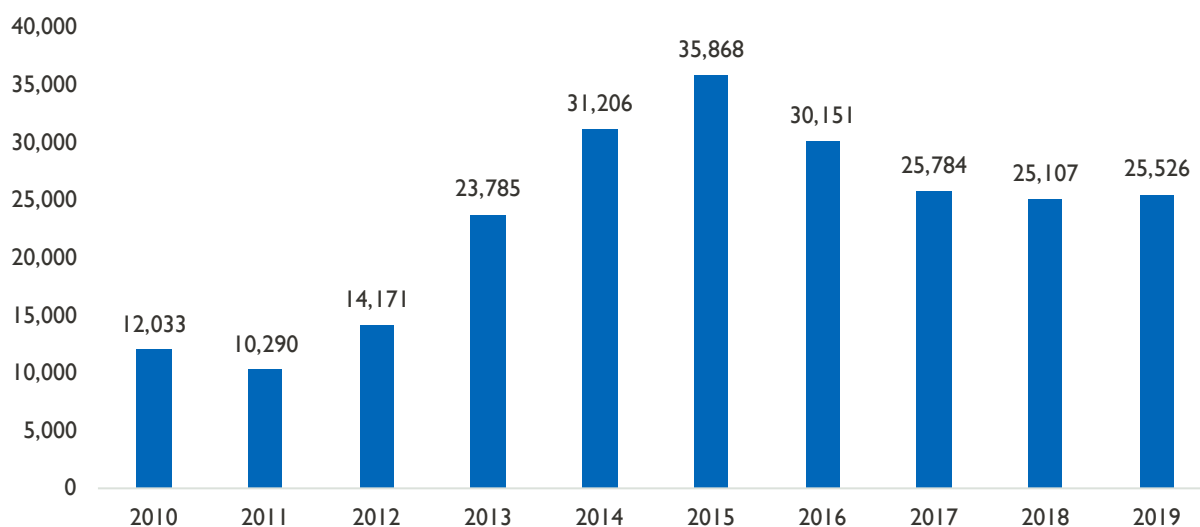
Gráfico 3: Superficie cultivada con arbusto de hoja de coca en producción (ha), 2012-2020



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 se trabajó tres meses y se 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”.

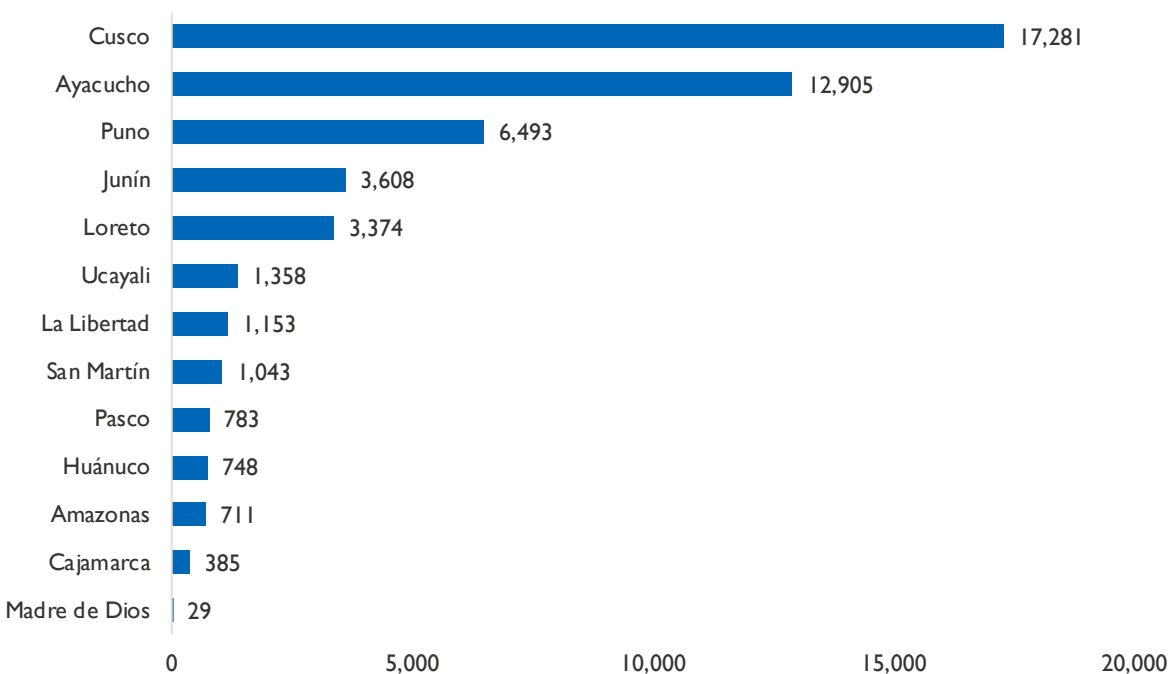
Gráfico 4: Superficie de cultivos de coca erradicada en el Perú - CORAH 2010-2019 en Has



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 3). 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 se requiere para agregar valor un conjunto de actividades como la cosecha, mantenimiento, post cosecha, transporte, comercialización y ello en un marco de 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, ello 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 escasas prácticas de venta corporativa, lo que

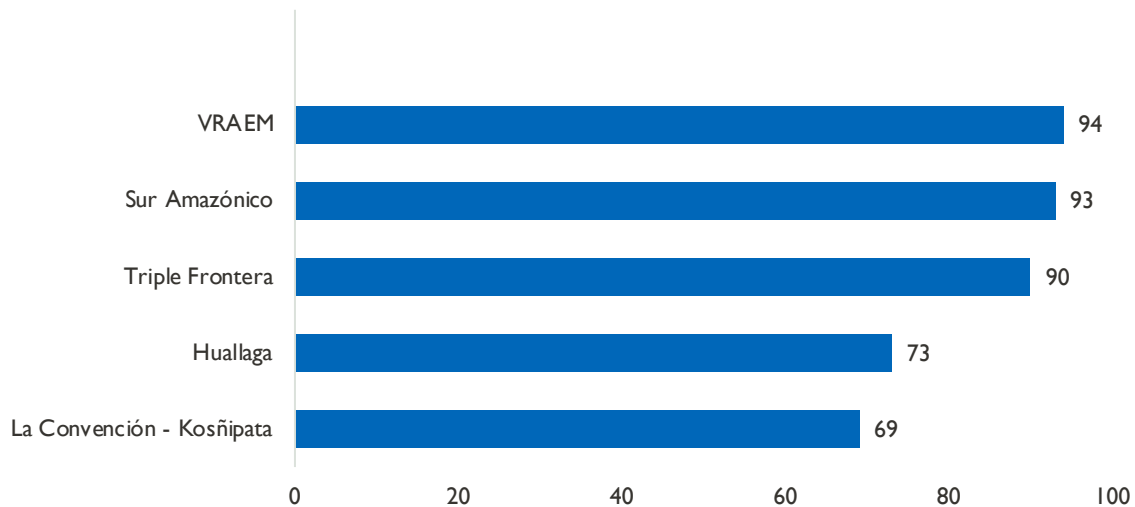
lleva a que los productores no organizan su oferta (volumen, calidad, oportunidad) para asegurar mercados y obtener mejores precios y limitaciones de conocimiento sobre financiamiento y mercado crediticio (Dirección De Productividad Agraria -DPA. & Martín-DRASAM, 2016).

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 estas actividades ilícitas (Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, 2021). Asimismo, en el 2020, seis defensores ambientales fueron asesinados y la violencia en los territorios indígenas aumentaron.

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.

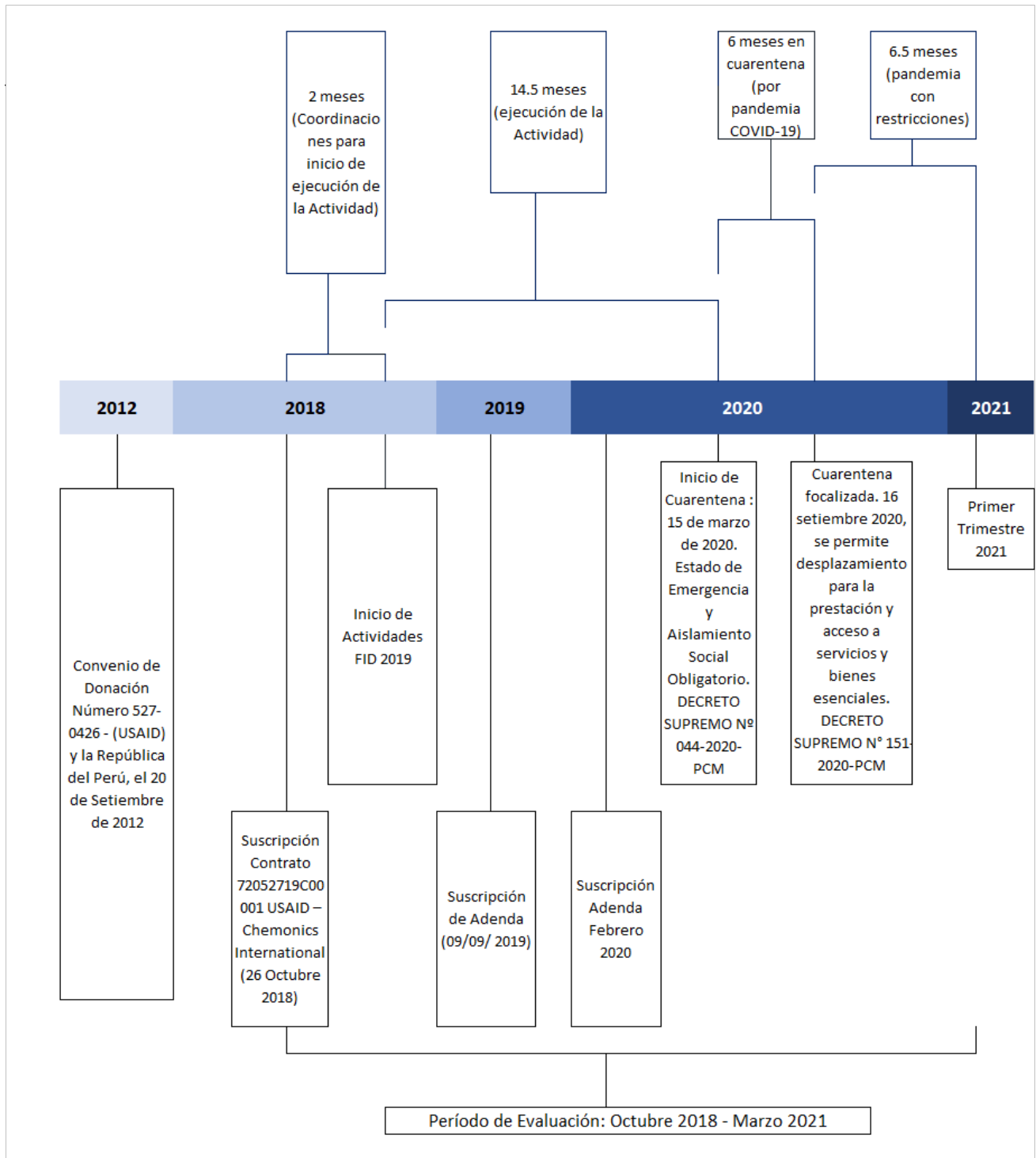
La pandemia afectó a la actividad productiva del cultivo de coca, pues ante la cuarentena, las limitaciones de la circulación nacional y el cierre de fronteras, la demanda internacional de cocaína pudo haber decrecido, lo cual demostraría la importancia de la demanda externa y la oportunidad para fortalecer 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 continua 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 dos meses de coordinaciones después de la firma del contrato con Chemonics en octubre 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 FID



HALLAZGOS

¿EN QUÉ MEDIDA FID ESTÁ LOGRANDO LOS OBJETIVOS PLANTEADOS?

Resumen de hallazgos:

- *Entre el 2018 y el 2021 la inversión pública se incrementó en un 85.7% y los ingresos de las familias del ámbito de intervención se incrementaron en un 9.6%, pasando de S/14,570 a S/15,971 nuevos soles como promedio anual.*
- *Entre el 2018 y 2021 se incrementó el número de familias beneficiadas por las actividades de post erradicación realizadas por DEVIDA.*
- *Entre el 2018 y el 2021 no se observa nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados.*
- *Los procesos de planificación, monitoreo, compras y adquisiciones apoyados por el FID generaron cambios iniciales en el desempeño institucional de DEVIDA.*
- *El rol coordinador de DEVIDA para el diseño e implementación de políticas y del modelo de intervención de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS) muestra avances importantes en el desarrollo de sus instrumentos para DEVIDA, gobiernos locales y organizaciones comunitarias.*
- *Existe un importante avance en el fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales para que proporcionen una mayor oferta de servicios y generen desarrollo local.*
- *La implementación de las actividades del FID estuvieron limitadas por la alta rotación de personal de DEVIDA y de gobiernos locales y el limitado número de personal especializado en proyectos públicos.*
- *A pesar de la mejora de la calidad de los proyectos de los gobiernos locales, existen limitaciones presupuestales para financiarlos por el PIRDAIS y existe una alta competencia para incorporarlos al Programa Multianual de Inversiones.*
- *La experiencia en desarrollo alternativo del equipo del FID ha sido un factor clave para la implementación de sus actividades.*
- *El FID ha logrado sus metas al primer trimestre del año 2021 a pesar de los retrasos ocasionados por la pandemia.*

HALLAZGO I: Entre el 2018 y el 2021 la inversión pública se incrementó en un 85.7% y los ingresos de las familias del ámbito de intervención se incrementaron en un 9.6%, pasando de S/14,570 a S/15,971 nuevos soles como promedio anual.

La intervención Fortalecimiento Institucional de DEVIDA se encuentra dentro de un enfoque de capacidades institucionales. “La discusión y el debate sobre el desarrollo de capacidades tienden a ser complejos por al menos dos razones. En primer lugar, el concepto en sí es multifacético. Las definiciones que proponen varias agencias son un buen ejemplo. El Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD)

de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2006, p.5) define el desarrollo de capacidades como “el proceso de fortalecer las habilidades o capacidades de los individuos, las organizaciones y las sociedades para que sean eficaces y eficientes, uso eficiente de los recursos para lograr sus propias metas de manera sostenible”. Además, el Equipo de Desarrollo de Capacidades de FTI (2008: 6) define el desarrollo de capacidades como “la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad para gestionar sus asuntos con éxito”. Si bien estas definiciones amplias tienen la ventaja de ser integrales, tienen un uso limitado cuando los gobiernos y las agencias necesitan identificar estrategias exitosas para superar restricciones específicas. En segundo lugar, el éxito o el fracaso de los esfuerzos de desarrollo de capacidades pueden depender tanto de las modalidades específicas como del contexto nacional dentro del cual se implementan estas modalidades, y los contextos nacionales difieren profundamente” (Bethke, 2009).

Por lo mencionado líneas arriba, para examinar la eficacia de la intervención nos guiamos por los indicadores propuestos para la actividad, en el entendido que el fortalecimiento institucional a DEVIDA se orientó a que ésta tenga mayor eficacia.

INVERSIÓN PÚBLICA

La inversión pública en las zonas de intervención del FID se incrementó. La información disponible a marzo de 2021 da cuenta que la inversión pública llegó a US\$ 429 millones de dólares, lo cual representa un 85.7% más que la línea basal establecida por FID en el año 2018 y 114.5% más de la meta del año 2021. Este monto incluye la inversión de las entidades gubernamentales del nivel nacional, regional y local, y ocurre en el ámbito de los gobiernos locales asistidos por el FID.

¿Cómo se llega a este monto de US\$ 429 millones de dólares? En principio el indicador es acumulativo anual. En el Informe Anual del año fiscal 2019¹ la cifra del indicador basal de 2018 estaba por determinar. En el informe anual del año fiscal 2020, se señala que “Originalmente este indicador medía únicamente la ejecución de la inversión pública mediada por los gobiernos locales. Sin embargo, según lo acordado con USAID, se ha modificado para incluir la inversión pública ejecutada por los gobiernos a nivel nacional, regional y local en los 25 distritos prioritarios del proyecto. Con base en esto, se modifica la línea base de US\$ 52 millones a US\$ 231 millones para 2018” (De Villena et al., 2019).

El informe señala que para el año 2 de la actividad, octubre de 2019 a setiembre de 2020 “la inversión pública ejecutada por los gobiernos a nivel nacional, regional y local en los 25 distritos prioritarios del proyecto sumó US\$ 185.9 millones. Como la meta de este indicador es acumulativo, combinada con US\$ 180.1 millones en el año 1 (para inversión pública ejecutada por gobiernos nacionales, regionales y locales en los 12 distritos prioritarios del proyecto para el año fiscal 2019), el monto total de inversión pública ejecutada en FID para año 1 y año 2 es de US\$ 366 millones (366,009,977)” (De Villena, 2020).

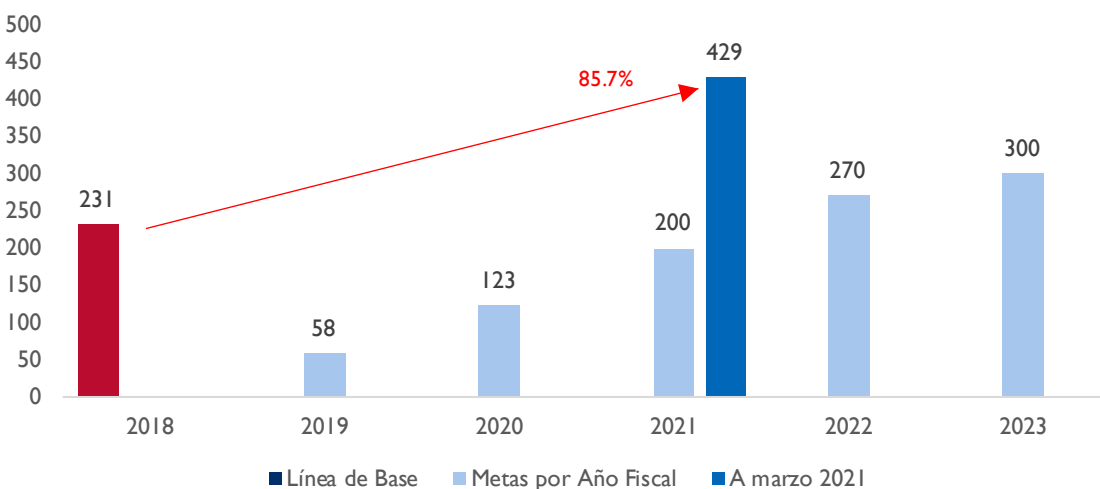
Y finalmente “de enero a marzo de 2021, las entidades gubernamentales a nivel nacional, regional y local que recibieron asistencia técnica de FID ejecutaron un total de \$12.499.192 en inversión pública en los 22 municipios priorizados. Sumado a los \$50,783,506 del período de octubre a diciembre de 2020, el total a la fecha del año 3 es de \$63,282,698. Como las metas de este indicador son acumulativas, cuando se suma este monto a los \$366.009.977 de inversión pública ejecutada en el año 2, el total acumulado a la fecha es de \$429.292.675” (De Villena, 2021a).

¹ Los reportes que se mencionan en esta parte se refieren al año fiscal de USA

La participación de DEVIDA en estos montos de inversión pública alcanzan a US\$ 79.6 millones de dólares entre los años 2019 y 2020, de los cuales US\$ 31.2 millones fue destinado a cacao, US\$ 10,2 millones a café, 12,1 millones a infraestructura como los más importantes montos de inversión (USAID, 2021a). La participación del FID fue muy activa ante el corte de inversiones entre marzo y junio de 2020 por parte del Gobierno Central ante la pandemia de la COVID-19, trabajó con el Ministerio de Economía y Finanzas y con DEVIDA para reanudar estas inversiones, coordinando con funcionarios de gobiernos locales. A setiembre de 2020, se priorizaron acciones en 151 proyectos que representaban inversiones en S/293 millones (US\$ 84 millones) (De Villena, 2020) y en el trimestre octubre – diciembre 2020, se ejecutaron US\$ 50 millones en inversiones públicas en áreas focalizadas del FID (De Villena, 2021b).

La importancia de las cifras expuestas y la actividad del FID son resaltantes, asumiendo que DEVIDA de los US\$ 79.6 millones invertidos entre 2019 y 2020, destinó la mitad en el año 2, entonces, se tendría un aproximado de US\$ 124 millones de inversión lograda con la gestión del FID (US\$ 84 millones) y DEVIDA (US\$ 80 millones) para un año, ello sin contar con otras actividades como acciones de inversión pública para el empleo temporal y otros; monto que da un nivel de significancia del trabajo en las zonas de intervención de DEVIDA y FID, pues representarían la ejecución del 67% de la inversión pública. Asimismo, se rescata la importancia de las municipalidades como principales gestores de inversión pública. También, muestra lo limitado de inversión que tienen otros sectores públicos en las zonas de intervención.

Gráfico 8: Inversión pública ejecutada en las zonas objetivo del FID. (Millones de US \$)



Fuente: USAID Project (2021): Institutional Strengthening for DEVIDA - Quarterly Report. January 1 – March 31, 2021

INGRESOS DE LAS FAMILIAS

Por otra parte, los ingresos en las familias intervenidas muestran un cambio positivo. Las razones del cambio se puede atribuir a la intervención en la medida que las poblaciones comparadas (población intervenida y población control) son poblaciones de las mismas zonas rurales, con características sociales similares y son parte de la muestra del estudio de evaluación de resultados del PIRDAIS (IPDC, 2021).

Así, examinando la eficacia de la actividad, se revisó el indicador de ingresos de las familias². Para ello se hizo un examen de los ingresos promedio anuales de las familias en las zonas de intervención en los años 2018 y 2020 y se compararon 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). 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 ambos años.

Las cifras muestran el logro de 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 en las zonas de post erradicación (donde interviene DEVIDA-PORI), mientras que en la población control, población no intervenida por DEVIDA, hubo en ese mismo período una disminución de 1.5% en los ingresos promedio anual de las familias (Gráfico 9). 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 el PORI; para el año 2020, el ingreso promedio anual de las familias intervenidas era superior en valores absolutos (en 1,597 soles) respecto de las familias de la población control. Resultados que se ven refrendados por las actividades que desarrolla la intervención, que señalan a su vez logros y que, en las entrevistas realizadas a los intervenidos por el presente estudio, expresan y confirman este hallazgo.

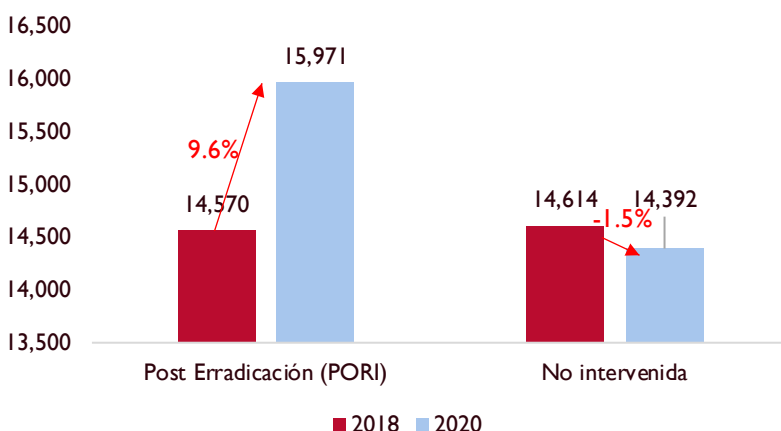
“Antes no teníamos nada, ... Ahora que está DEVIDA, estamos trabajando tranquilos, y tenemos un poco más de dinero que antes”. (Agricultor Puerto Bermúdez, Oxapampa) o también se señala mejoras y beneficios, “Claro que hay mejoras... Aunque demora la producción, pero ya lo tenemos, siquiera veo algo 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 dio 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 en las zonas de post erradicación y el apoyo que recibe del FID.

² Se toma el indicador de ingresos de las familias porque es un indicador del marco lógico de FID, aunque las actividades que desarrolla se orientan a fortalecer a DEVIDA. Esta última institución es la responsable directa de la mejora de los ingresos.

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.

Gráfico 9: Comparación de variación de ingresos promedio de la familia 2018 y 2020. (en soles constantes de 2020)



Fuente: DEVIDA 2020: Base de Datos 2018 – 2020

Finalmente, el aumento de ingresos en las familias estaría asociado a la asistencia técnica recibida por DEVIDA y FID, en términos de capacidades productivas, entrega de equipos menores e insumos, mejoras en la asociatividad y comercialización, apoyo para la formalización, apoyo en el desarrollo organizacional, desarrollo de proyectos productivos.

En segundo lugar, en el estudio comparativo del antes y después que presenta el PORI respecto a la línea de base (con datos de base del 2015) y las metas que se plantearon, existen avances al 2020, como se muestra en la siguiente Tabla 4. Es decir, si bien hay dificultades para alcanzar las metas, la información si muestra que hay una progresiva mejora del ingreso. Además, ya en el contexto pandémico del 2020 el crecimiento porcentual 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 |

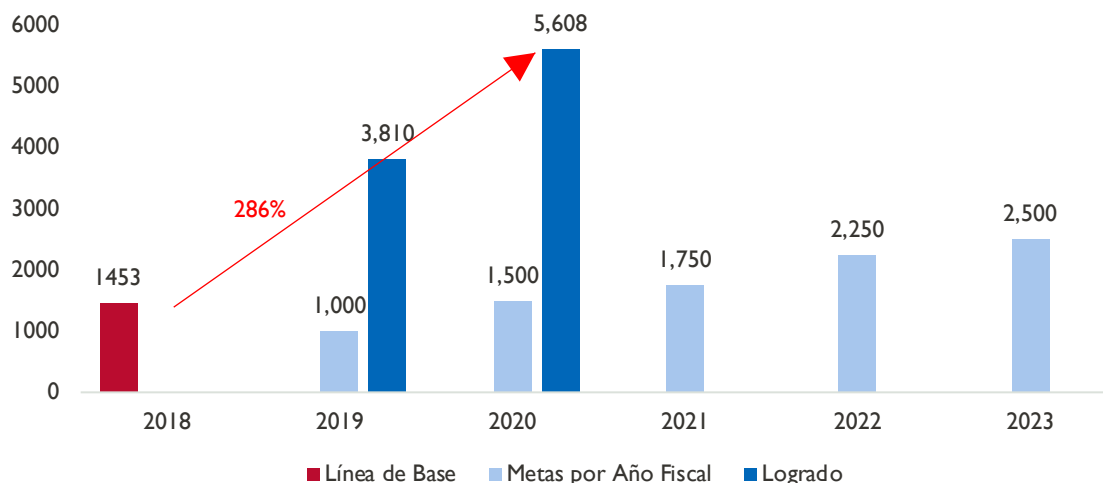
Fuente: DPM – DEVIDA. Ficha Técnica actualizada 29/10/21.

HALLAZGO 2: Entre el 2018 y 2021 se incrementó el número de familias beneficiadas por las actividades de post erradicación realizadas por DEVIDA.

El indicador de número de familias beneficiadas incorpora a las familias que recibieron asistencia técnica productiva, capacitación en producción, apoyo en organización y ventas; mejora social y económica, que desarrolla DEVIDA a través del PORI y FID.

El incremento de número de familias beneficiadas por actividades de post erradicación es 286% en el 2020 respecto de la Línea de Base (2018). Es decir, DEVIDA logró atender a 4,155 familias más respecto de la Línea basal y 4,108 familias más sobre la meta del año fiscal 2020. Las 5,608 familias beneficiadas significan además que se ha llegado al 62.3% de la Meta acumulada a 2023 que es lograr 9,000 familias beneficiadas.

Gráfico 10: Número de nuevas familias beneficiadas por actividades de post erradicación en las zonas objetivo



Fuente: USAID Project (2021): Institutional Strengthening for DEVIDA Quarterly Report. January 1 – March 31, 2021

¿Qué señalan estas cifras?, es evidente que las metas fueron muy bajas frente a lo logrado, lo que podría estar reflejando una planificación en un escenario pesimista de la intervención, pues para el año 2019 había superado en 162% a la línea basal y 281% la meta a lograr; también señala que el año de inicio de la pandemia (2020) el crecimiento de familias beneficiadas alcanzó un incremento de 33% respecto del año 2019, lo cual es un reflejo de la complejidad en el desarrollo de acciones de la intervención durante el año pandémico y de cuarentena. Por otra parte, las cifras en los dos años examinados señalan la eficacia de la intervención en sentido de superación de metas planteadas.

Al examinar los presupuestos de DEVIDA más los fondos de USAID para implementar acciones en la zona de intervención para los años 2019 y 2020, se encontró que la ejecución presupuestal del PIRDAIS para el año 2019 alcanzó la cifra de S/ 102,2 millones de soles y el fondo de USAID para ese año alcanzó a S/ 20,3 millones de soles. Debemos hacer notar que el presupuesto PIRDAIS contempla acciones que superan el ámbito de intervención del PORI (de las zonas de post erradicación). Sumando ambos presupuestos, el monto invertido fue de S/ 122,5 millones de soles para el año 2019. De igual forma, al examinar los presupuestos del 2020, el presupuesto ejecutado por DEVIDA fue de S/ 137,9 millones de soles, los fondos de USAID S/ 21,6 millones de soles (sólo se ejecutó el 51.45% de lo aprobado por USAID), que sumados dan un monto de S/159,5 millones de soles. De manera referencial se puede argumentar que, con un mayor presupuesto en 2020 respecto de 2019, se logró incrementar un menor número de nuevas familias beneficiarias (DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2021).

Si restamos el presupuesto ejecutado el 2020 menos el presupuesto ejecutado 2019, se obtiene un monto de 37 millones de soles, y dividido entre el número de nuevas familias beneficiadas en 2020 (1,798), el costo por familia nueva sería de 20,586 soles para el año 2020. Que podría estar significando costos marginales altos, también podría señalar limitaciones en los procesos de entrega de asistencia

técnica y ello se debería a las condiciones restrictivas que impuso la pandemia para el logro de este objetivo.

Sin embargo, si hacemos el ejercicio de dividir los fondos de USAID entre el incremento de nuevas familias beneficiarias, los costos por cada nueva familia son de S/ 5,336 soles en el año 2019 y S/ 12,027 en el año 2020. Todas estas estimaciones, evidentemente son aproximaciones a lo que es el costo real por nueva familia incorporada a la intervención de DEVIDA con PORI, lo que sí es evidente, es que el año 2020 fue un año complejo e implicó un mayor esfuerzo y costos de intervención, dada las restricciones por la pandemia. También señala que la intervención está teniendo rendimientos decrecientes (se hace más difícil incorporar familias) y por tanto ello se reflejó en costos crecientes.

¿A qué se debería el incremento de nuevas familias beneficiadas? Se evidencia que los mayores incrementos se dieron en el año 2019 (3,810 familias) y son familias que suscriben el acta de entendimiento para cultivar productos alternativos, dado el trabajo de DEVIDA en sus Oficinas Zonales, que se acercan a las autoridades y luego a pobladores para que firmen el compromiso de producir cultivos alternativos, crianza de peces y otras actividades lícitas en los que se incorporan familias, asociaciones de productores y, autoridades locales. DEVIDA dota de herramientas e insumos, garantiza la asistencia técnica para acompañar la instalación, mantenimiento, producción, transformación y comercialización de sus productos. También se compromete a reforzar los conocimientos de las autoridades locales para acceder a los servicios del Estado. Entonces, en el año 2019, con normalidad y presencialidad (antes de la pandemia) para la firma de actas de entendimiento, la actividad desplegada por DEVIDA en las zonas de intervención era importante y se logró alcanzar cifras superiores a las metas previstas.

Por lo tanto, ante economías familiares precarias que tiene la población en las zonas de intervención, la mejora productiva y mejora de ingresos es una opción que toman en cuenta los pobladores y DEVIDA, dadas las contingencias existentes en las zonas.

En el año 2020, la incorporación de familias beneficiadas por actividades de desarrollo alternativo propuestas por DEVIDA en las zonas de post erradicación, ha sido menor respecto del año anterior, debido a las limitaciones existentes en el año ante el inicio de la pandemia, pues las cuarentenas impidieron un trabajo más fluido de los técnicos con las familias; y a nivel de compras, el abastecimiento fue limitado por normas gubernamentales que se dieron para garantizar la atención a la emergencia sanitaria.

HALLAZGO 3: Entre el 2018 y el 2021 no se observa nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados.

Las metas establecidas para la incrementar el número de nuevas hectáreas de cultivos instalados no fueron logradas, debido principalmente a las limitaciones derivada de las restricciones de libre tránsito por la pandemia COVID-19, que se tradujo en limitaciones en trabajo de asistencia técnica presencial en campo y limitaciones en las compras de insumos y bienes de capital desde la sede central de DEVIDA, elementos básicos para adicionar nuevas parcelas y hectáreas al cultivo alternativo.

Antes de la pandemia, como se observa en el gráfico siguiente, se logró incrementar en 22.8% las nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados, ello respecto de la Línea de Base; para ese año (2019) no se tenía una meta para este indicador. Si además examinamos, este crecimiento (22.8%) con relación a la

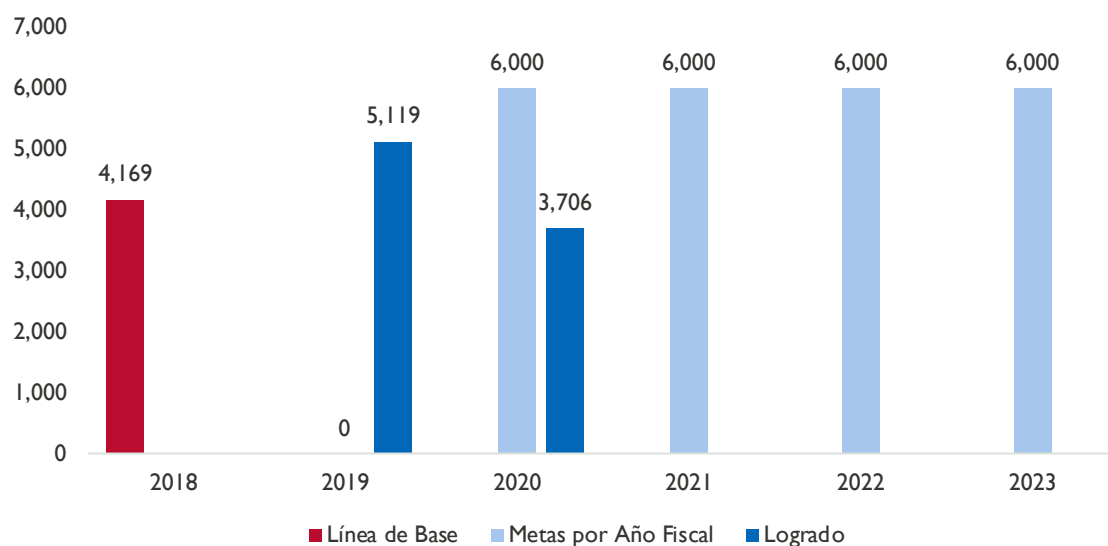
variación del número de nuevas familias beneficiarias (162%, hallazgo anterior) y más aún si examinamos las cifras absolutas, en dicho año 2019 se logra incorporar a 3,810 nuevas familias beneficiarias y se logra incrementar 5,119 Has de cultivos instalados, que señala un promedio de 1.34 Has por familia, las cifras nos dicen que se tratarían de familias en su mayoría, con pequeñas parcelas productivas, es decir una característica del área rural en la zona de intervención.

En el año 2020, año del inicio de la pandemia del COVID-19, los cultivos instalados alcanzaron a 3,706 Has, muy lejos de la meta para ese año (6,000 Has), 38.2% menos de la meta planteada y 11.1% menos de la línea basal (año 2018). Y si relacionamos con las nuevas familias beneficiarias para el año 2020, encontramos que las familias aumentaron en 33%, es decir 1,798 nuevas familias en ese año; y si las nuevas hectáreas aumentaron en 3,706 Has; si suponemos que sólo el incremento de superficie de nuevas hectáreas para cultivos alternativos se da en las nuevas familias incorporadas, encontramos un promedio de 0.49 Has por familia. Confirmando los efectos de la pandemia y las dificultades para las acciones de incorporación de nuevas hectáreas en cultivos lícitos y la característica de tener nuevas familias con parcelas productivas muy pequeñas.

Un elemento adicional para tener presente en este año 2020, es que la decisión de diversificación productiva, que llevó a propiciar la producción y trabajo organizado en acuicultura, apicultura y otras actividades; también sería un limitante, aunque menor, para el logro de aumentar las nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados, pues sus objetivos estaban ligados a mejora de ingresos.

Finalmente, entre el 1 de enero al 31 de marzo de 2021, no se instalaron nuevas hectáreas de cultivos, y ello se debería a que se realizan trabajos de mantenimiento preliminar y viveros; que nos da a su vez un indicativo de los logros que se tendrían este año 2021.

Gráfico 11: Nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados (número)



Fuente: Fuente: USAID Project (2021): Institutional Strengthening for DEVIDA. Quarterly Report. January 1 – March 31, 2021
 PROYECTO DE USAID (2020): FID. Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. Set-2020

HALLAZGO 4. Los procesos de planificación, monitoreo, compras y adquisiciones apoyados por el FID generaron cambios iniciales en el desempeño institucional de DEVIDA.

La propuesta de reforzamiento institucional de la actividad evaluada, como se señaló al inicio de este documento, tiene componentes vinculados a la mejora de gestión y desempeño de DEVIDA. Como toda institución pública, DEVIDA se encuentra en el proceso de modernización. Las normas establecieron la estrategia que implicaba suscribir convenios de gestión con las entidades a fin de implementar medidas de modernización específicas, el desarrollo de programas piloto, la dación de marcos normativos generales que luego requerían de leyes de desarrollo, asistencia técnica permanente, entre otras actividades.(Chevarría et al., 2020) y sobre todo señalan los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país (Ley No 27658 - Ley Marco de Modernización de La Gestión Del Estado, 2002) y (Decreto Supremo No 004-2013-PCM - Aprueba La Política Nacional de Modernización de La Gestión Pública, 2013).

Así el proceso de modernización de la gestión pública señala que debe estar orientada a resultados al servicio del ciudadano, para ello destaca el Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno, donde las “Políticas Públicas son diseños que sustentan la acción pública. Basadas en políticas nacionales del Estado, los gobiernos de turno establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, tomando en cuenta también las demandas y necesidades de la población, que luego las entidades públicas expresarán en objetivos, metas y los respectivos procesos que los convertirán en productos institucionales”. Y son pilares centrales de la modernización “i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) la gestión por procesos y la organización institucional, iv) el servicio civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento” (Decreto Supremo No 004-2013-PCM - Aprueba La Política Nacional de Modernización de La Gestión Pública, 2013).

PLANIFICACIÓN

Así entonces, el FID ha buscado enfocar su actuación para apoyar a DEVIDA, en varios de estos pilares, como son la planificación, el presupuesto, gestión de procesos de compra y el seguimiento y monitoreo; así en el primer pilar de políticas nacionales y planeamiento, se planteó actividades tendientes a que DEVIDA refuerce su desarrollo institucional a partir de instrumentos de gestión, así apoyó a que se cuente con una Política Nacional Contra Las Drogas al 2030 (Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA, 2020) aprobada mediante Decreto Supremo N° 192-2020-PCM de fecha 14 de diciembre 2020. Para ello se contrataron expertos para que apoyen con la elaboración del Plan Estratégico Multisectorial para la implementación de la Política Nacional Contra las Drogas al 2030 para DEVIDA, permitiendo que DEVIDA pueda pasar de tener una Estrategia Nacional de lucha contra las drogas a una Política contra las drogas. Esto es un logro significativo en la lucha contra las drogas pues se cuenta con la primera política nacional en materia de drogas del país y constituye el marco de acción del Estado para controlar las actividades asociadas a los cultivos ilícitos, el tráfico ilícito y el consumo de drogas, y así reducir los daños que dichas actividades ocasionan en zonas estratégicas y a poblaciones en situación de vulnerabilidad.

También el FID apoyó en la reformulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019 – 2022 de DEVIDA, documento que señala los cambios a seguir articulando y alineado al Plan Estratégico Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros y a la Política Nacional de Lucha Contra las

Drogas, el PEI reformulado implica cambios en el desempeño institucional, pues se priorizan objetivos a cargo de DEVIDA y se plantean indicadores a ser tomados en cuenta en el desarrollo del Plan.

PRESUPUESTO

En lo que corresponde a los presupuestos por resultados, el FID apoyó el rediseño de los Programas Presupuestales para la fusión del Presupuesto PP072 “Programa de Desarrollo Alternativo y Sostenible” (PIRDAIS) y PP074 “Gestión Integrada y Efectiva del Control de Oferta de Drogas en el Perú” (GIECOD) que dio lugar al Informe de “Sustento de las Modificaciones a la Estructura Funcional Programática” para el Año Fiscal 2021. El documento fue presentado en enero de 2020. Se plantea rediseñar el programa presupuestal y se desarrolla el Anexo 2, instrumento y documento importante para la programación y ejecución presupuestal, según la Directiva vigente para la Elaboración de los Programas Presupuestales en el Marco del Presupuesto por Resultados (PPR).

El presupuesto por resultados implica una mejora de la gestión pública, toda vez que permite organizar el presupuesto a partir de identificar los problemas y sus causas, utilizando la técnica del “árbol de problemas”, para luego dar paso a los objetivos en distintos niveles y con ello plantear y desarrollar actividades y entrega de productos y servicios. Todos ellos buscando resultados, convirtiendo primero dentro de una lógica de actuación, procesos y actividades que van en busca de resultados, con metas y actividades presupuestadas. Este es un instrumento muy importante en la gestión de DEVIDA, pues significa un cambio en la organización dado que se trabaja en busca de logros, en distintos niveles de actuación de la entidad.

MONITOREO

La política de modernización de la gestión pública señala que “Un elemento imprescindible de la gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos” (Decreto Supremo No 004-2013-PCM - Aprueba La Política Nacional de Modernización de La Gestión Pública, 2013).

El FID está apoyando los procesos de monitoreo y evaluación de DEVIDA y está generando cambios en el proceso de gestión de la información. Aquí es necesario mencionar que, desde hace más de 10 años, DEVIDA tiene un desarrollo importante en este campo en el que se destaca el apoyo de USAID. Uno de los cambios fue para mejorar el sistema informatizado de monitoreo denominado SIMDEV (Sistema de Monitoreo de DEVIDA). Este sistema con el tiempo fue agregando información y con apoyo del FID está buscando una mayor interacción de usuarios en la toma de decisiones en todos los niveles de decisión. Este proceso ha sido mejorado, permitiendo que se pueda tener información para la toma de decisiones en todos los niveles como uso de recursos, procesos productivos iniciados y terminados, beneficiarios según características, asistencia técnica, productos e insumos entregados, producción e información relevante. Estos avances están desarrollados, pero está pendiente la capacitación sobre el uso de esta herramienta importante para la gestión, en todos los niveles de DEVIDA.

Este trabajo fue reportado de la siguiente manera: “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... se han identificado 51 indicadores correspondientes al Plan Operativo de

Fortalecimiento Institucional (PORI) 2018-2022 de USAID, y al Plan Estratégico Institucional de DEVIDA y la Estrategia VRAEM 2021... Actualmente, con el apoyo de la FID, la DPM está elaborando un manual de procedimientos para el seguimiento físico, financiero y de resultados.” (HORIZON Progress Notes. October/November 2020. Página 5).

Los testimonios de funcionarios FID y de DEVIDA, dan cuenta de este aporte y avances en el sistema de monitoreo y evaluación:

“Estamos avanzando, pues venimos trabajando en el reforzamiento del sistema de monitoreo y evaluación.” (funcionario del FID)

“por el lado del monitoreo, con recursos, con el apoyo del FID, también ha habido apoyo muy importante del FID, se ha mejorado mucho el SIMDEV, y, por ejemplo, todavía están en proceso de implementación.” (funcionario DEVIDA, nivel central)

“... el instrumento de evaluación no sirve solamente para medir los indicadores del programa presupuestal sino también para medir algunos indicadores del PORI, y más el reforzamiento que financia USAID, toda esta información es reportada a estas entidades para cumplir como parte de los compromisos y para también tomar decisiones.” (funcionario DEVIDA, nivel central).

Asimismo, el equipo del FID conjuntamente con DEVIDA están trabajando en la generación de un sistema de gestión (SIG DEVIDA) que permita mejorar la toma de decisiones en los niveles de decisión correspondientes, “Actualmente DEVIDA cuenta con diversos sistemas informáticos (39) para el cumplimiento de sus funciones; sin embargo, ha identificado la necesidad de integrarlos en base a los lineamientos estratégicos, ciclos de vida de los proyectos y actividades que ejecuta, cuya automatización garantice la integridad, trazabilidad, flexibilidad y escalabilidad de la información; con el fin de poder dar atención a la gestión de directivas presentes... (para ello será necesaria la) Migración de aplicaciones e infraestructura específicas y derivadas al módulo SIG-DEVIDA (ERP) y la consolidación de datos a una plataforma de datos centralizado” (COTIZACION ID: PEI 31120_2 Enero 2021, página 16).

DEVIDA con apoyo del FID está trabajando en unificar un sistema de gestión informática y el desarrollo de bots⁴, que definen un proceso de gestión sostenible en términos de manejo de información para la toma de decisiones. “con la asistencia técnica de la FID, la DPM trazó un plan de mejora que incluía la automatización de las tareas de seguimiento físico y financiero. El equipo de DEVIDA superó las dudas, e incluso el miedo a lo desconocido, ya que FID ayudó a desarrollar 12 bots para diversos sistemas y procesos institucionales. Los bots se asignarán al proceso de registro del Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Trabajo Anual (PTA), a los procesos de consulta en los sistemas de información y a las listas de beneficiarios de los diversos proyectos y actividades de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS). Como resultado, DEVIDA dejará atrás el tedioso trabajo que les quitaba el tiempo que los especialistas en monitoreo y evaluación pueden dedicar a generar información de calidad y oportuna, y reportes para informar la toma de decisiones” (USAID, 2021b).

⁴ Un bot es un programa de software que opera en Internet y lleva a cabo tareas repetitivas.

COMPRAS Y ADQUISICIONES

En lo referido a las adquisiciones, el FID elaboró un estudio para la “Implementación de las recomendaciones que buscan la optimización de los procesos de adquisición y distribución de bienes y servicios de DEVIDA – 29/06/2020” con el objetivo de que los sistemas logísticos sean más operativos, propone diferentes planes de acción a desarrollar, además de plantear modelos de convenio y propuestas de directivas vinculadas a las adquisiciones.

Respecto a cambios en el desempeño institucional de DEVIDA, referidas al fortalecimiento en el sistema de compras y adquisiciones, los logros son aún iniciales, porque el desarrollo de este sistema concluyó luego del período de la presente evaluación. Sin embargo, acorde a lo planeado, el FID apoyó a la mejora de adquisiciones mediante capacitaciones a personal del ámbito central y zonal de DEVIDA. También apoyó en la elaboración de Fichas Técnicas que formalizan las compras de insumos en la modalidad de subasta inversa ante PERU COMPRAS (Resolución Jefatural N° 147-2019-PERÚ COMPRAS de diciembre 2019).

Estos cambios son positivos en el desarrollo de la gestión de compras y adquisiciones de DEVIDA porque permiten mejorar los procesos de compra. La elaboración de las fichas técnicas constituye un cambio importante para los procesos de adquisiciones porque los hacen más sencillos dado que tienen especificaciones más precisas y ocasionan menos reclamos. Sin embargo, aún existen limitaciones en la elaboración de las Especificaciones Técnicas y los Términos de Referencia de las diferentes convocatorias para adquisición de bienes y servicios y no logran evitar consultas, observaciones y declarar desiertas dichas convocatorias.

“Gracias al FID hemos realizado capacitaciones en contrataciones, hubo fortalecimiento, pero falta más.” (funcionario de DEVIDA a nivel central)

“trabajar en procesos ... (nos) puede (hacer) llegar más rápido a los objetivos hay una actividad interesante que fue la elaboración de fichas técnicas que es un tipo de compra especial, es más transparente, reduce tiempos pueden hacer compras más oportunas”. (funcionario FID)

RECURSOS HUMANOS

En los procesos de contrataciones de personal, el área de Recursos Humanos de DEVIDA no identificó ningún cambio. Las personas contactadas del área señalaron que la contratación del personal se realiza acorde a la normatividad vigente; los funcionarios de FID, tampoco señalaron aportes a cambios en la gestión de personal de DEVIDA.

Finalmente, estos cambios generados con el apoyo del FID, son evidentemente positivos para el desarrollo institucional de DEVIDA, aunque aún son iniciales porque, si bien es cierto estaban dentro de lo planeado por el FID, los cambios institucionales de desempeño aún tienen limitaciones derivadas de la organización donde se planea el reforzamiento (DEVIDA). Todavía existe un buen trecho por recorrer en la gestión de DEVIDA para lograr su fortalecimiento institucional pues persisten problemas organizacionales de centralización de decisiones, limitaciones en los procesos de gestión (escasa articulación entre las direcciones, y con otros actores), las regulaciones internas y externas dadas por la lógica de funcionamiento de todo el Estado, (UGARTE et al., 2021); y se entiende que el proceso de modernización del Estado es un proceso de más amplio plazo.

HALLAZGO 5. El rol coordinador de DEVIDA para el diseño e implementación de políticas y del modelo de intervención de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS) muestra avances importantes en el desarrollo de sus instrumentos para DEVIDA, gobiernos locales y organizaciones comunitarias.

Una característica del sector público es lo que se conoce como una falla del Estado (cuando no logra asignar de manera eficiente los recursos por inexistencia de competencia -un sector no compite con otro, como ocurre en un mercado donde varios ofertantes de bienes y servicios compiten entre ellos- y su trabajo está más vinculado a lo “legal”, es decir al cumplimiento de priorizar las normas y reglas administrativas, desvinculándose del objetivo principal que es el ciudadano), y es que la mayor parte de las organizaciones públicas tienen una débil articulación.

Se entiende que “La coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales. Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

A pesar de la existencia de normas legales que señalan la coordinación entre los sectores y niveles intergubernamentales, son pocos los casos de coordinación, debido a las normas que en general han significado ser instrumentos poco claros. Ejemplo de esta situación son las políticas sociales o las intervenciones sectoriales que se desarrollan impulsadas por sus responsables y no intervienen otros sectores o su intervención es escasa.

En este marco, el apoyo del FID a DEVIDA estuvo orientado para hacer posible que el débil rol articulador y coordinador de DEVIDA mejore a nivel de macro y micro gestión. Es decir, fortalecer la participación y coordinación de DEVIDA a través de la dación de la Política Nacional Contra las Drogas 2030 (PNCD 2030) de un lado, y el trabajo con la población y municipalidades intervenidos, por otro lado. Esto afirmó la política hacia el bienestar de la población y dentro de un modelo de intervención de desarrollo alternativo integral y sostenible.

Respecto del nivel nacional la PNCD 2030, es un instrumento que como se señaló en líneas anteriores, contó con insumos provenientes de estudios que DEVIDA coordinó y que FID apoyó. Es un instrumento de política de carácter multisectorial donde DEVIDA es el ente que lidera y coordina la implementación de políticas y plasma una propuesta integral en el DAIS, para ello utiliza un enfoque que mejorar la situación socioeconómica e institucional de las zonas estratégicas de intervención (zonas afectadas por la producción ilícita de drogas) a partir de la mejora del desempeño de las cadenas de valor lícitas y el incremento de la presencia de los tres niveles de gobierno para el cierre de brechas. Entendiendo la existencia de desventajas competitivas de las cadenas de valor lícitas para el acceso a mercados; y de brechas de infraestructura y de servicios públicos en zonas de producción ilícita de drogas.

Se señala explícitamente, que “Un paso fundamental para el desarrollo operativo de la implementación de la Política que corresponde a DEVIDA es fijar las zonas de intervención. A partir de ello, DEVIDA, en coordinación con los sectores, diseñan y formulan los planes multisectoriales por cada zona estratégica

de intervención” (Presidencia del Consejo de Ministros - DEVIDA, 2020) y DEVIDA liderará el proceso de seguimiento de la Política, evaluación de resultados y reporte de cumplimiento, en coordinación con la Oficina General de Planeamiento Estratégico Sectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN

Para la implementación de las funciones de coordinación y articulación asignada a DEVIDA en la PNCD 2030 contó con el apoyo del FID en la gestión local en el marco de la implementación del modelo DAIS con lo cual es reconocido por los actores (municipalidades, asociaciones, organizaciones comunitarias) como rector de políticas de gestión pública en favor de las municipalidades y la intervención intersectorial.

Una de las actividades de articulación se ha dado a partir de la existencia de la Comisión Multisectorial liderada por el Ministerio de Justicia, creada para la reparación colectiva y reconciliación nacional⁵, que mediante sus informes señala que se solicitó información “a DEVIDA, para el mapeo inicial de los programas y/o estrategias estatales en materia de proyectos productivos que posibilitarían la implementación de esta modalidad de reparación, de la cual se ha iniciado la articulación con DEVIDA y se encuentra pendiente la respuesta del Ministerio de la Producción” (Secretaría Ejecutiva de la Comisión Multisectorial de Alto Nivel -SE CEMAN- de la Ley N° 28592 del Plan Integral De Reparaciones, 2019 y la Comisión Multisectorial de Alto Nivel Encargada del Ámbitos de la Paz la Reparación Colectiva y la Reconciliación Nacional -CMAN, 2020). Asimismo, se señala en el informe 2020 que DEVIDA podría hacerse cargo de 2 proyectos, pero que dada la emergencia nacional por la pandemia y los cambios de gestión en la Comisión, los procesos se vieron afectados.

Sin embargo, respecto de las reparaciones en el Informe Anual del FID se señala que “En un esfuerzo coordinado entre los Componentes 2 y 3, 25 comunidades pudieron financiar proyectos por un total de S/4.3 millones (\$1.2 millones), incluyendo costos compartidos de las municipalidades por S/1.8 millones (\$515 mil). ... FID ayudó a 12 comunidades a preparar y presentar archivos de proyectos a CMAN” (De Villena, 2020).

También la participación y articulación en las reparaciones señala que “DEVIDA y el Proyecto FID han focalizado parte de su trabajo en campo en apuntalar esta bisagra que enriquece el desarrollo local, y de hecho en los últimos dos años han logrado que 29 comunidades (por S/2.9 millones) obtengan la resolución del Ministerio de Justicia que asegura los recursos, participando en la definición del tipo de proyecto y generando mecanismos de seguimiento a la implementación. Una ventana potencialmente importante para la que ya se han identificado 40 comunidades para aplicar, a partir del año 2021, sumando un monto de alrededor de S/4 millones. Este esfuerzo también moviliza recursos municipales

⁵ De acuerdo con el Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), entre los años 1980 al 2000, el país atravesó el período de violencia más letal, extendido y de mayor duración de toda la historia nacional, que ocasionó la pérdida de vidas humanas y múltiples afectaciones a nivel individual y colectivo, desarticulando proyectos de vida de miles de víctimas y causando la pérdida de capacidades y oportunidades de desarrollo. En atención a ello, el referido Informe recomendó el diseño y ejecución de un Plan Integral de Reparaciones (PIR), con la finalidad de restituir y reparar las violaciones a los derechos humanos acaecidos durante el referido período de violencia. El 29 de julio de 2005, se publicó en El Peruano la Ley N° 28592 del Plan Integral de Reparaciones, cuyo reglamento fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 015-2006- JUS. Este marco normativo reconoce el derecho de las víctimas civiles, policiales y militares, así como la obligación del Estado de implementar mecanismos, modalidades y procedimientos de atención, reconocimiento y reparación.

complementarios ya que, de ser el caso, el proyecto implica un presupuesto mayor, las municipalidades generan contrapartidas. Adicionalmente, el FID cruzará esta línea de inversión con la asistencia brindada a través del Programa de Liderazgo para la Gestión de Proyectos (PLGP), en la que se generaron 49 fichas de proyecto que ahora pueden acceder a estos fondos de CMAN. Y siguiendo el modelo del PLGP, FID acordó con DEVIDA realizar un curso virtual para que su equipo de Gestión Comunal pueda realizar directamente la asistencia” (USAID, 2020).

Finalmente, en el primer trimestre de 2021, “FID en coordinación con DEVIDA, los municipios y las comunidades, continuó brindando apoyo para gestionar y ejecutar recursos del Programa de Reparación Colectiva (PRC) de la CMAN para atender prioridades como el acceso al agua, mejorar caminos, pontones, locales comunitarios y recintos feriales, y fortalecer las actividades de desarrollo económico de las comunidades. Como resultado, este último trimestre se presentó a la CMAN para su revisión 11 proyectos que recibieron orientación y asesoría del equipo de Aguaytía de FID y podrían resultar en una inversión de hasta S/1.59 millones (\$437 mil). FID también está trabajando con DEVIDA, municipios y comunidades en tres proyectos en el área de Tingo María y priorizó otros nueve para formular y presentar el próximo trimestre. Incluyendo la participación municipal en los costos, la inversión total de estos proyectos se estima en S/3.26 millones (\$893 mil)” (De Villena, 2^a 1a).

Se saca en claro que el FID con DEVIDA han tenido una importante participación en una política de Gobierno, como es el caso de las reparaciones colectivas, que además articula y coordina acciones en pro de las municipalidades y comunidades. Adicionalmente, “En programas sectoriales, gracias al apoyo de FID, en el trimestre (julio-setiembre 2020) tres organizaciones recibieron asistencia técnica de DEVIDA para desarrollar e incorporar retroalimentación en planes de negocios, lo que les podría ayudar a acceder a aproximadamente S/1.3 millones (alrededor de \$370 mil) en financiamiento de AGROIDEAS, programa del Ministerio de Agricultura. El próximo trimestre DEVIDA y FID apoyarán a cinco organizaciones más en esta tarea. Además, en el Año 3 DEVIDA y FID buscarán acceder a financiamiento para proyectos de desarrollo económico de la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva (PROCOMPITE)” (USAID, 2020).

Y es que DEVIDA con sus Oficinas Zonales participa como impulsor de actividades y proyectos que efectivamente contribuyen a la implementación y consolidación del DAIS, pues a pesar de tener limitaciones, su presencia en las zonas de intervención es reconocida como ente ejecutor de acciones en beneficio de la población. Así en su trabajo con las organizaciones sociales: asociaciones, juntas vecinales, cooperativas, recibe el apoyo del FID para que se puedan establecer formalmente, capacitar a dirigentes, desarrollar planes de negocio, presentarse a concursos para acceso de fondos; la idea central de ello es el DAIS y la mejora del bienestar de las familias, ello enmarcado en los objetivos de DEVIDA y de fortalecimiento que tiene el FID a organizaciones comunitarias.

El apoyo que brinda el FID a DEVIDA, se ha encontrado con las limitaciones que tienen los otros sectores públicos para alinearse con los objetivos de DEVIDA, sobre todo referente al apoyo a los gobiernos regionales y gobiernos locales para desarrollar acciones conjuntas o de apoyo a iniciativas y proyectos públicos.

Dos aspectos se deben tener presente: el primero está vinculado al proceso de descentralización, lo cual implicó la transferencia de funciones sectoriales a los gobiernos regionales y gobiernos locales provinciales. En los primeros se incorporan funciones exclusivas o compartidas de salud, educación, desarrollo agrario y otros. A los gobiernos locales provinciales se les transfirió la mayor parte de los programas sociales de apoyo alimentario. Sin embargo, aún persisten áreas que son de responsabilidad del gobierno central como son los temas de energía, transportes y comunicaciones, ciertos programas

nacionales de salud y de apoyo social. En el nivel local, la mayor parte de las acciones se implementan de manera aislada y no existen coordinaciones entre gobiernos subnacionales. En segundo lugar, las acciones que desarrollan los ministerios o sectores públicos se dan dentro de planes y proyectos sectoriales y no de carácter multisectorial; entonces el trabajo que desarrollan son escasamente articulados con los gobiernos subnacionales (Decreto Supremo No 004-2013-PCM - Aprueba La Política Nacional de Modernización de La Gestión Pública, 2013). Asimismo, CEPLAN, viene impulsando políticas y planes estratégicos en el sector público. “En el 2020 se emitieron 13 informes técnicos y se aprobaron 5 políticas nacionales (Contra las drogas, De cultura, De Educación Superior y Técnico Productiva, Multisectorial de Salud y Penitenciaria), todas son de tipo multisectorial. Asimismo, hizo seguimiento a 51 políticas nacionales y siete (7) Políticas Nacionales que requerirán del proceso de implementación a través del PEM (Planes Estratégicos Multisectoriales), Además se ha dado informes técnicos a los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) a 96 Pliegos de Sectores de un total 138. En el ámbito de los gobiernos regionales de 26 pliegos, 16 tienen informe técnico aprobado a sus PEI” (CEPLAN, 2021).

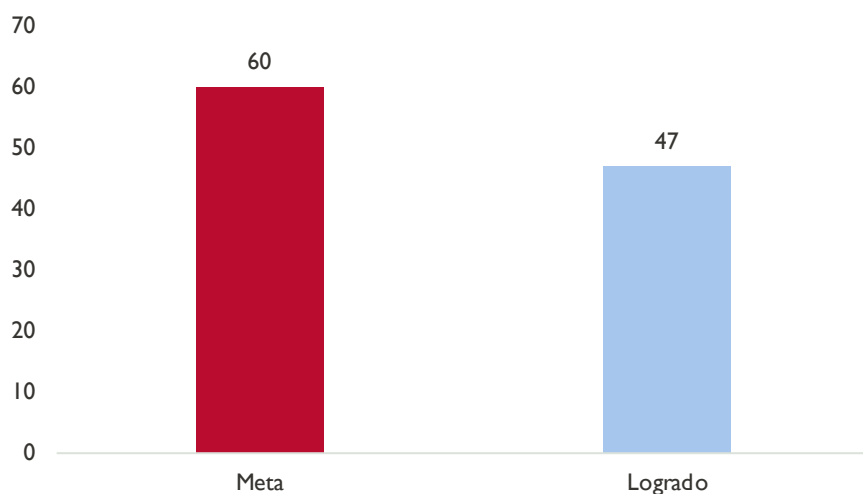
El trabajo que desarrolla DEVIDA está más enfocado a actividades programadas y los acuerdos son para complementar acciones en el ámbito micro, es decir actividades de asistencia técnica a familias, organizaciones, asociaciones y juntas vecinales y comunales, además de apoyo en comercialización y traslado 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 restricciones comunes que tiene el sector público, como el burocratismo, el énfasis en lo administrativo y en la normatividad, la alta rotación de personal, los trámites innecesarios, las soluciones planteadas de manera tardía, entre otros. 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, se vinculan a los otros actores públicos y privados, 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, el cual implicaría un mejor uso de recursos y de capacidades en pro de mejoras en las familias intervenidas y en el desarrollo de la sociedad.

ORGANIZACIONES COMUNITARIAS

Un aspecto importante en el trabajo de apoyo a las organizaciones comunitarias está vinculado a la consecución de fondos para el desarrollo de actividades productivas, el Gráfico 10 muestra que en el primer trimestre del 2021 se había logrado que 47 organizaciones comunitarias gestionen iniciativas para acceder a fondos públicos y privados; siendo la meta anual de 60 organizaciones comunitarias, es decir al primer trimestre se había cumplido el 78.3% de la meta anual.

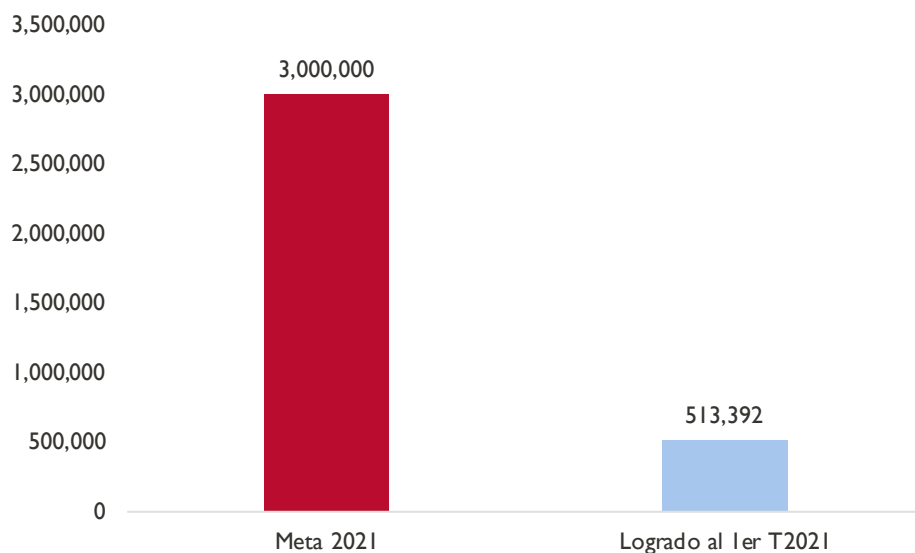
Gráfico 12: Número de organizaciones comunitarias que gestionan iniciativas para acceder a fondos públicos y privados para el desarrollo. Año 2021



Fuente: USAID Project (2021): Institutional Strengthening for DEVIDA. Quarterly Report. January 1 – March 31, 2021
PROYECTO DE USAID (2020): FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA. Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. Set-2020

Asimismo, en el primer trimestre 2021, las organizaciones comunitarias que reciben el apoyo del FID, habían logrado asegurar fondos de diversas fuentes (públicas y privadas) por US\$ 513,392 dólares, con una meta anual de 3 millones de dólares. Los gráficos 10 y 11 significan que el apoyo en asistencia técnica para la formalización, el desarrollo de planes de negocios, la organización de la información pertinente para acceder a fondos que trabaja el FID con DEVIDA en apoyo a estas organizaciones está dando frutos para generar recursos y sustentar las actividades productivas lícitas inmersas en el DAIS.

Gráfico 13: Valor de los fondos por tipo, asegurados para organizaciones comunitarias, en US\$



Fuente: USAID Project (2021): Institutional Strengthening for DEVIDA. Quarterly Report. January 1 – March 31, 2021
PROYECTO DE USAID (2020): FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA. Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. Set-2020

GOBIERNOS LOCALES

Otro objetivo importante del FID es el fortalecimiento de los gobiernos locales en las zonas de intervención. A partir de la coordinación con DEVIDA, FID brinda asistencia técnica a un conjunto de gobiernos locales en la zona de post erradicación (esta tarea se explicará con mayor detalle en el siguiente hallazgo). Sin embargo, dentro del modelo de DAIS el rol de los gobiernos locales en su trabajo de cara a las necesidades de la población y la importancia que tiene de mejorar su gestión y mejorar sus capacidades para plantear y ejecutar proyectos de inversión pública, implica incorporarlos dentro del trabajo y que signifique una presencia del Estado y su sentirse parte de éste, y agente de desarrollo alternativo. Por ello, teniendo distintos niveles de gestión en los Gobiernos Locales, se les ha brindado asistencia técnica para mejorar la administración de las municipalidades a través del manejo de instrumentos de gestión y capacitación en diseños de proyectos para formular, proponer y ejecutar proyectos de inversión pública.

“Desde el 2019[...] DEVIDA brinda soporte técnico en algunos temas a los funcionarios ... en el tema municipal. Información y conocimiento. Esos son los principales”. (funcionario MD de Irazola)

“... se trabajó en la (...) asistencia técnica en los procesos de registro de ejecución de inversiones y sus formatos en el sistema de INVIERTE-P, ... Monitorean las inversiones con reuniones del Comité de Seguimiento de Inversiones cada mes con asistencia técnica del FID, superando inconvenientes” (funcionario MP de Puerto Inca)

INSTRUMENTOS PARA MEJORA DEL MODELO DESARROLLO ALTERNATIVO INTEGRAL Y SOSTENIBLE - DAIS

Dentro del marco de mejora de la intervención de DEVIDA para el modelo DAIS, el FID desarrolló un conjunto de acciones para diagnosticar, mejorar y desarrollar capacidades y superar limitaciones en la población beneficiaria. Una de las acciones fue la medición del capital social en la población, que se relaciona con las condiciones de pobreza y la incertidumbre existentes en las áreas intervenidas. Los resultados son un instrumento para examinar cómo se está construyendo la confianza, la identidad y el desarrollo de redes sociales de apoyo; ello además era una meta incluida en la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2017-2021 (DEVIDA, 2017).

En el trabajo de las políticas sociales, la importancia de la construcción del capital social como dinamizador de las políticas públicas resulta imprescindible; así “El fortalecimiento de los procesos de gobernabilidad y desarrollo participativo son también necesarios para una reducción sostenida de la pobreza en la región. El aumento de la “voz” de los pobres, por medio de la construcción de su capital social y el fortalecimiento de su capacidad organizativa, promueve los cambios de política y el apoyo político necesario para la reducción de la pobreza” (Yamada, 2001). “El capital social se refiere a las características de la organización social, como redes, normas y confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo. El capital social potencia los beneficios de la inversión en capital físico y humano” (Putnam, 1993).

El FID en el marco de apoyo a DEVIDA y coordinando con esta institución, encargó el “Estudio de línea de base del Índice de Capital Social de las organizaciones comunitarias: “Comunidades organizadas para definir, abogar por e implementar prioridades de desarrollo social y económico”, que inició en 2019 y culminó en enero de 2020, e incluyó a 60 localidades y se identificó 91 organizaciones entre Juntas

Vecinales Comunes (JVC), Junta Directivas Comunes (JDC - de comunidades nativas-) y organizaciones de productores.

Es importante mencionar que se midió el Índice de Capital Social (ICS) para las JDV y las organizaciones de productores, pero no se completó la medición de las JDC pues en ellas no se aplicó la Valoración del Estado Organizacional (VEO). Es necesario señalar cómo este ICS contribuye al modelo DAIS, para ello explicamos resumidamente que en el ICS “se definieron las siguientes dimensiones: (i) “Confianza” —sentimiento de seguridad y de proximidad hacia otros actores—; (ii) “Identidad colectiva” —sentimiento de pertenencia colectiva—, y (iii) “Redes” —interacciones efectivas—. Estas dimensiones se vinculan y retroalimentan entre sí. Por último, el cuarto componente del ICS, transversal a los tres primeros, mide la capacidad de incorporar los enfoques de género e interculturalidad en sus prioridades.” (Videnza Consultores, 2020). Entonces estos instrumentos deben permitir incidir en acciones específicas para reforzar limitaciones con las organizaciones comunitarias (sociales y productivas) y desarrollar un monitoreo y seguimiento de las acciones emprendidas en el modelo DAIS.

Otro instrumento que recibió apoyo del FID es la Valoración del Estado Organizacional (VEO); se debe señalar la importancia de esta estrategia organizacional que parte con un procedimiento diagnóstico para mejorar el desempeño de una organización, pues se pueden analizar los puntos fuertes y débiles de una organización en relación con su desempeño. El VEO es un instrumento desarrollado por USAID en años anteriores cuando se implementaba el Programa de Desarrollo Alternativo (PAD), tomando como experiencia lo trabajado en Colombia por el Banco Mundial (USAID & DEVIDA, 2010).

Dadas las características de las organizaciones comunitarias de productores que tienen objetivos económicos o sociales para con sus miembros, estos al situarse en las zonas de intervención de DEVIDA, son organizaciones rurales con limitado desarrollo organizacional, siendo el VEO un instrumento importante para encontrar su desarrollo. El VEO entonces, es un instrumento que tiene varios años de aplicación en DEVIDA, que además tiene una característica participativa para establecer el desarrollo organizacional, incluye ejes como desarrollo humano, negocios y servicios, gerencia y administración, patrimonio y democracia y participación. Estableciendo un nuevo enfoque de relacionamiento de DEVIDA con las organizaciones de productores y por tanto incrementan las condiciones para un desarrollo sostenible de las acciones de DEVIDA. Por ello mismo es una herramienta y una estrategia para el trabajo de DEVIDA con estas organizaciones.

El aporte del FID, en coordinación con DEVIDA, se sustentó en la sistematización del instrumento, que anteriormente era un “paquete” informático que debía ser instalado en una computadora, para convertirlo en un aplicativo web y una aplicación móvil off line, es decir para ser utilizado en cualquier computadora y también usarlo en un teléfono móvil. Uno requiere acceso a internet, el otro no, convirtiéndose en un cambio importante en el uso de la herramienta y útil para conocer en tiempo real el estado de la organización. Al finalizar el período de esta evaluación, marzo de 2021, el software y aplicativo estaban siendo probados en las zonas de intervención DAIS y se extenderían a otros ámbitos de actuación de DEVIDA.

Según el FID, “en los últimos meses (febrero – marzo 2021) FID y DEVIDA, con el apoyo de un subcontratista de FID, actualizaron el sitio web de VEO (desarrollado por un proyecto de USAID en Colombia hace una década) y lo adaptaron al trabajo que DEVIDA realiza hoy para fortalecer las organizaciones de productores. También, FID asiste a DEVIDA para convertir la web en una aplicación VEO multiplataforma que incorpore nuevas funcionalidades y sea utilizada por productores, personal de organizaciones y funcionarios de DEVIDA, personal técnico y administrativo” (USAID, 2021b). El uso estaría supeditado a la posibilidad de acceso a internet, que, en las zonas de intervención, sobre todo en

el área rural, es muy restringido, surgiendo la necesidad de ubicarse en zonas con cobertura para tener acceso.

El uso del VEO está entonces muy relacionado con el acceso a internet, en zonas donde es posible ello, DEVIDA está trabajando con dicha herramienta. Anotamos que en las noticias de marzo de 2021: “La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) viene desarrollando diagnósticos participativos para la elaboración de planes de mejora en 99 organizaciones productoras del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), con el propósito de evaluar el estado organizacional y proponer oportunidades de mejora a corto y mediano plazo (DEVIDA, 2021b). Asimismo se da cuenta de la implementación del VEO en la región San Martín (DEVIDA, 2021a), haciéndose así evidente que el producto estaba en proceso de implementación en dichas zonas.

También destaca el apoyo de FID a DEVIDA en la asistencia técnica para desarrollar Planes de Mejora (planes estratégicos de organizaciones comunitarias); el desarrollar Manuales de negocios para pequeñas organizaciones y uso de pagos digitales, importantes instrumentos que son introductorios para desarrollar las acciones básicas de los pequeños negocios relacionándolo con el uso de redes sociales y los pagos digitales, además de capacitaciones para fortalecer capacidades y estrategias comerciales utilizando las redes sociales; también es importante en el desarrollo social el Programa de Liderazgo para dirigentes. Es evidente que estas acciones desarrolladas con productores buscan mejorar sus capacidades tanto sociales como económicas, a partir de tener instrumentos básicos que les permitan participar más activamente en los mercados, a partir de entender que se puede acceder a éstos vía las redes sociales y los medios digitales.

Se debe mencionar que estas últimas acciones han estado focalizadas en el VRAEM, a las cuales se debe agregar actividades como los talleres desarrollados para la formación de facilitadores de procesos de planificación comunitaria con enfoque territorial e interculturalidad, mejora de las capacidades técnico-productivas de mujeres indígenas artesanas; documentos de Planes de Vida con enfoques comunales para 4 comunidades nativas.

El FID recién han abierto su trabajo con organizaciones colonas. Desde el 2019 su trabajo ha estado enfocado en organizaciones nativas. Pero desde 2019, 20 su prioridad han sido las organizaciones nativas. (...) FID nos está apoyando con las contrataciones a profesionales. (OZ San Francisco)

Como se puede apreciar el fortalecimiento a comunidades y organizaciones comunitarias, abonan en favor de la propuesta del modelo DAIS, buscando propiciar la identidad de las poblaciones, el uso de recursos informáticos, el acceso a mercados usando el internet, el desarrollo de las organizaciones, el desarrollo de la comunidad. Un punto importante es el VEO (software para PC y aplicativo para teléfono móvil) que se ha empezado a utilizar en todos los ámbitos de acción del PIRDAIS.

En el Perú a raíz del proceso de descentralización que inicia en el 2001, como una propuesta de gran envergadura, tratando de salir del centralismo que generó grandes brechas entre la capital y las regiones, brechas que aún no se han podido cerrar, pues la transferencia devino básicamente en la dación de mecanismos administrativos para ampliar funciones a los gobiernos subnacionales sin dotarlos de significativos recursos ni capacidades humanas, presupuestales, técnicas, logísticas y políticas; la descentralización ha tenido el objetivo de “generar un modelo de desarrollo territorial que satisfaga las legítimas expectativas de inclusión, prosperidad y acceso a mejores oportunidades para el ejercicio de derechos” (Azpur et al., 2006).

Y la importancia de los gobiernos regionales y locales estaría dada “En teoría, como el ámbito de gobierno más cercano a la población, los gobiernos locales tienen un conocimiento directo de los desafíos y oportunidades que enfrentan sus jurisdicciones” (Carrera Hernández & Rivera Navarro, 2012).

HALLAZGO 6: Existe un importante avance en el fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales para que proporcionen una mayor oferta de servicios y generen desarrollo local.

Se evidenció, a través de los funcionarios de los gobiernos locales entrevistados, que con el apoyo del FID mejoraron el desempeño de la gestión municipal, en especial en las siguientes ocho áreas: promoción del desarrollo económico, planificación y presupuesto, gestión de inversiones, contrataciones del estado, recaudación tributaria, gestión de la comunicación, enfoque de género y enfoque intercultural. El mayor énfasis que el FID está realizando en apoyo a DEVIDA fue en la programación, ejecución y seguimiento de sus inversiones en el marco de la normativa del INVIERTE.PE del MEF. Estas corresponden al índice de capacidades institucionales (ICI) para establecer los avances en la gestión en las municipalidades. Estas mejoras se encuentran en cinco funciones generales de la administración municipal (ej. planificación, normativa, administrativo-ejecutivo, promoción de la participación ciudadana y monitoreo y control). Con la asistencia técnica del FID 11 de 12 gobiernos locales (o el 92%), mejoraron el desempeño de su gestión, basados en el Índice de Capacidad Institucional - ICI 2020.

Los resultados del ICI en gestión municipal señalan que existen mejoras en planificación y presupuesto, gestión de inversiones y contrataciones del Estado; mejoran en menor medida: la recaudación tributaria y el trabajo de interculturalidad, están rezagadas, el desarrollo económico, comunicaciones y género.

Con este instrumento generado por FID, DEVIDA puede establecer en qué aspectos los gobiernos locales priorizados alcanzan capacidades y en qué otras se requieren reforzarlas. Un seguimiento de los cambios en la variación porcentual del índice de capacidades institucionales (ICI) lo consideramos altamente valioso para ser adoptado en la política pública de decisiones de transferencia de recursos por el mismo Ministerio de Economía y finanzas. El resultado en estos gobiernos locales entre 2019 y 2020 se evidencia en los cambios importantes de las capacidades de gestión en un 268% en promedio como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 5: Índice de Capacidades Institucionales de los gobiernos locales con apoyo del FID.

| AÑO | META (%) | AVANCE (%) | % INCREMENTAL |
|------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 2020 | 25 | 92 | 268% |

Fuente FID (2020): Resultado de las metas de los indicadores FY20 al 30 de setiembre 2020

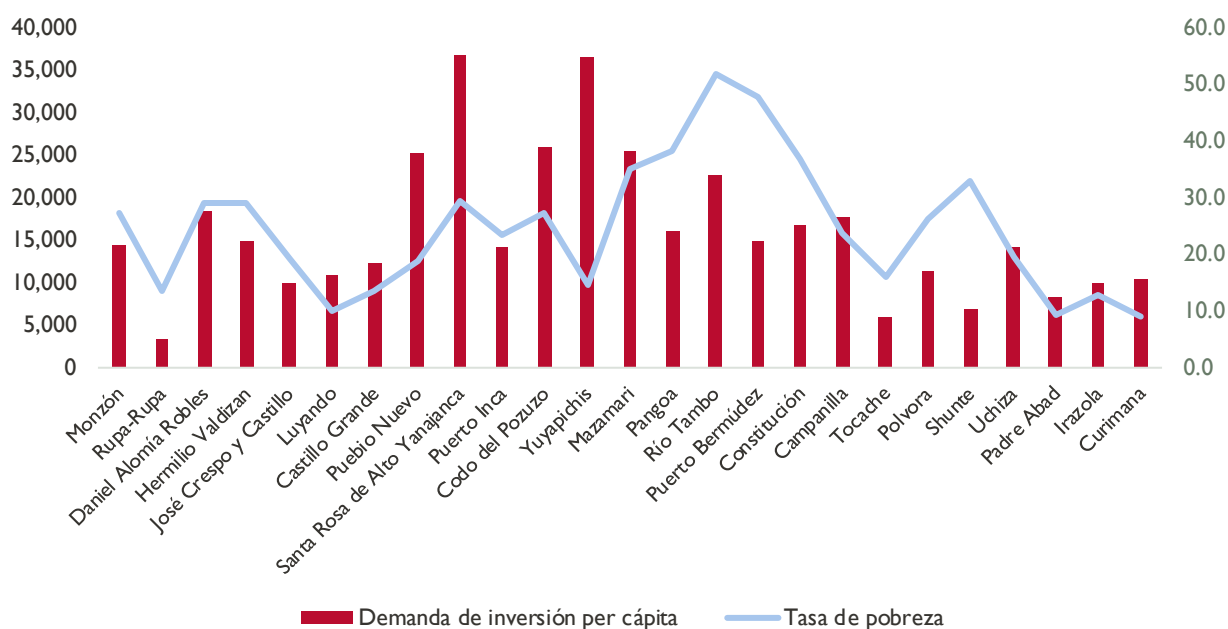
Los gobiernos locales que alcanzaron las variaciones de ICI más altas fueron: la Municipalidad Distrital de Monzón, con una variación porcentual del 58% entre el 2019 y el 2020, la Municipalidad Provincial de Tocache en un 57%, la Municipalidad Provincial de Padre Abad en un 47% y la Municipalidad Distrital de Mazamari en un 38%. (Informe de setiembre 2020. FID).

De acuerdo con el informe de FID, en el caso de los Gobiernos Locales distritales de Mazamari, también Pangoa y Río Tambo, la instancia brindó asistencia directa hasta junio 2020, luego entre julio y agosto la asistencia fue muy restringida cesando completamente en setiembre 2020 a pedido de DEVIDA.

Entiéndase que son cambios que están en proceso y que todavía hay tiempo en el tercer año para seguir analizando las dificultades o potencialidades para realizar un mayor trabajo en las municipalidades.

Otro aspecto en el fortalecimiento de la gestión de los gobiernos locales es que DEVIDA con apoyo del FID, puede realizar la medición de brechas de acceso en servicios públicos en las municipalidades priorizadas, así se elaboró una línea de base para brechas en energía eléctrica, transporte terrestre, telecomunicaciones, agua y saneamiento, salud y educación. Permitiendo un diagnóstico de 21 indicadores de brechas asociadas a estos 6 servicios en 25 municipios priorizados. Este tema es de mayor importancia para la política y el desarrollo del modelo DAIS, pues como se observa en el Gráfico 14, se ha medido la demanda de inversión per cápita, es decir las necesidades de inversión por cada persona según distrito; asimismo la tasa de pobreza en cada distrito. Se destaca que los distritos de Santa Rosa de Alto – Yanajanca y Yuyapichis, son los distritos con más necesidades de inversión per cápita y en Río Tambo y Shunte existe mayor tasa de pobreza. Y la medición señala un monto de la demanda de inversión pública para la reducción de brechas en los veinticinco distritos, asciende a S/ 6,617 millones para el año 2019.

Gráfico 14: Demanda de inversión per cápita y tasa de pobreza en los municipios priorizados para medición de brechas. 2019



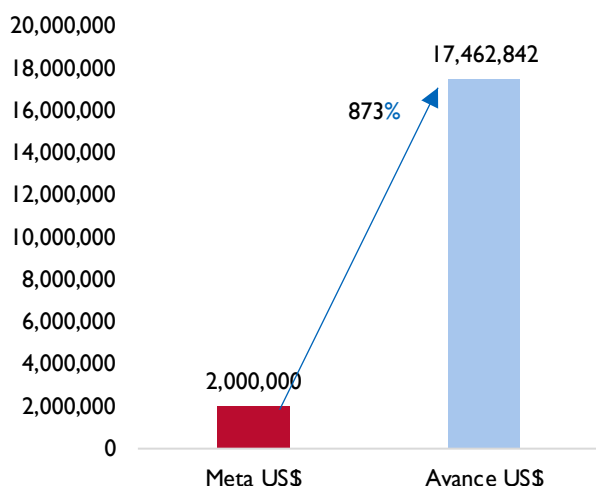
Fuente: FID (2020): Base datos de brechas.

Otro aspecto resaltado por los funcionarios entrevistados de las Municipalidades y que está relacionado a las mejoras en la gestión es que fue eficaz y eficiente el apoyo del FID en el diseño de los proyectos de inversión, así como lograr mejoras en la ejecución presupuestal.

“Consideramos que FID sí está contribuyendo en las intervenciones ... sobre todo por el aporte que se tiene desde diferentes ángulos en la gestión pública en los GL. Sin embargo, se requiere el apoyo de otros especialistas en temas de comunicación e ingeniería agropecuaria ambiental. ... Se requiere definir apoyo del DEVIDA en proyectos productivos para municipios” (funcionario MP de Puerto Inca).

El valor de fondos captados para ejecutarse a través de proyectos de inversión pública por los gobiernos locales como resultado de la intervención del proyecto FID al 2020 tenía como meta lograr dos millones de dólares, habiéndose logrado más de 17 millones de dólares, esto es 873% respecto a lo planeado.

Gráfico 15: Fondos captados para las Municipalidades con apoyo de FID (US\$)



Fuente FID (2020): Resultado de las metas de los indicadores FY2 al 30 de setiembre 2020

En cada región donde interviene DEVIDA con el apoyo del FID, los Gobiernos Locales han logrado fondos de diversa magnitud. Los fondos captados, como se aprecia en el gráfico, permiten la ejecución de proyectos de inversión pública relacionados en mejorar servicios de agua potable, disposición sanitaria de excretas, rehabilitación y mejoramiento de caminos vecinales, construcción de talud, sistema de drenaje y muro de construcción ante riesgo de desastres e intervención en limpieza, mantenimiento y acondicionamiento de espacios públicos y vías de transportes y mejoramiento y ampliación de servicios de seguridad ciudadana. Son intervenciones que tendrán incidencia en la sostenibilidad del trabajo de los municipios con la población. Este tema se desarrolla más adelante en el hallazgo de sostenibilidad.

Las Municipalidades con esa experiencia ganada en su capacidad de gestión puedan acceder a otros fondos públicos: como el Programa de Incentivos, la iniciativa de Arranca Perú, Trabaja Perú del 2020. Así como Obras por Impuestos que podía ser una alternativa para conseguir más recursos.

Cabe destacar que existen actividades de intervención inmediata a requerimiento de las Municipalidades y la respuesta y presencia constante de apoyo del FID a través de su facilitador municipal fue altamente valorado. Asimismo, los funcionarios municipales mencionaron positivamente la asistencia técnica, el apoyo al Comité de Seguimiento de Inversiones, a los Expedientes Técnicos. También al Fondo Invierte para el Desarrollo Territorial, la labor con la Ficha Técnica Simplificada para las propuestas, el apoyo a la Oficina de Programación Multianual de Inversiones de las municipalidades. La asesoría en la formulación al Plan Estratégico Institucional (PEI), la búsqueda de inversiones complementarias al Programa de Incentivos, el Presupuesto Institucional Modificado, Plan Operativo Institucional. También el soporte al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como el apoyo constante y en diferentes estamentos de las Municipalidades para que puedan trabajar con el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).

Consideramos que todo este trabajo es clave para el fortalecimiento de la gestión municipal, a través de un trabajo vinculado a las Unidades Ejecutoras de Inversiones de los Gobiernos Locales, así como a su Unidad Formuladora.

Los funcionarios de las municipalidades entrevistados señalaron que fue eficiente la capacitación y asesoría para lograr cambios en la mejor gestión presupuestal, así como en proyectos de inversión, como en Ucayali, Puerto Inca (Huánuco) e Irazola (Padre Abad).

Desde el 2019 “DEVIDA apoya financieramente en la ejecución de proyectos de inversión pública y a las actividades, por ejemplo, mantenimiento de vías vecinales y otros que están en proyección para la ejecución de plátano, cacao que hemos presentado; además, brinda soporte técnico en algunos temas a los funcionarios que han entrado que no están empapados de lleno en el tema municipal. Información y conocimiento. Esos son los principales”. En el 2019 dieron financiamiento compartido con la Muni local en forestación (funcionario MD de Irazola).

“Estamos teniendo intervención en diferentes caseríos en fortalecimiento de capacidades a las organizaciones de DEVIDA, de la mano de la gerencia de desarrollo económico y con la gerencia de Desarrollo Social (...) Virtualmente no tiene acogida con los agricultores. En el fortalecimiento estamos en el proceso todavía. El trabajo de forestación es de largo plazo 6 años y el agricultor requiere de corto plazo. Por eso hay sembrío de cacao y forestal. (funcionario MD de Irazola)

El proyecto que menciona el funcionario del gobierno local de Irazola corresponde a tres años (2020 - 2022) con un presupuesto de aproximadamente tres millones de soles para el 2021: 00001-301827: Instalación de especies forestales y agroforestales para la recuperación de suelos degradados en la microcuenca de san Alejandro, distrito de Irazola - Padre Abad – Ucayali.

Tabla 6: Proyecto de la Municipalidad de Irazola

| AÑO | PIM EN SOLES | META HA | AVANCE FÍSICO (%) | AVANCE FINANCIERO (%) | PERIODO |
|------------|---------------------|----------------|--------------------------|------------------------------|------------------|
| 2020 | 970,928 | 492 | 50% | 74.6 | a diciembre 2020 |
| 2021 | 1,728,233 | 487 | 49.90% | 38.9 | a setiembre 2021 |

Fuente: MEF (2021): Consulta Amigable.

La labor de DEVIDA con el apoyo del facilitador municipal del FID se ve dificultada por la rotación de los funcionarios municipales. Un ejemplo es el caso la Municipalidad Provincial de Padre Abad, donde se han sucedido tres autoridades diferentes (que están con procesos judicializados o en la cárcel) en 2 años y medio de gestión, siendo que la última recién ha asumido el cargo a principios de año por lo que algunos funcionarios no estaban al tanto de todas las actividades realizadas por DEVIDA con FID. En esta municipalidad, lamentablemente, solo quedaba en el cargo un funcionario de los antiguos. Pero el nuevo gerente planteó que lo que más requieren es el apoyo a caminos vecinales o de trocha para sacar productos y que los apoyos lleguen a tiempo.

Los nuevos funcionarios de la gerencia señalaron en primera instancia que: “[Con el] FID casi no se contó con el apoyo. No se encontró ningún proyecto. Tengo una buena cantidad de expedientes de 200 a nivel de viables. La municipalidad no tiene apoyo

del desde el 2019 no ha habido apoyo. Con el FID hubo poca comunicación en los años anteriores, especialmente con desarrollo económico. Ahora está coordinando más en el apoyo a la gestión” (funcionario Nuevo Gerente MP Padre Abad).

En la entrevista se revisó los datos del MEF sobre los proyectos que tenía la Municipalidad y se encontró un proyecto SNIP con un cultivo alternativo de plátano y con estrategia de manejo ambiental importante correspondiente a este periodo. De acuerdo con el portal del MEF, la Municipalidad tiene un proyecto aprobado de plátano por 2,311,600.00 de soles para 600 ha. que inició el 2018 y debería haber concluido en marzo 2021 (código SNIP 357268). Su retraso está vinculado a la pandemia por lo que reajustaron la programación.

Tabla 7: Proyecto productivo aprobado con enfoque ambiental en la municipalidad provincial de Padre Abad.

| PRODUCTO / PROYECTO | PIM (SOLES) | % AVANCE A SET 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| 2320224: mejoramiento de capacidades en la cadena productiva del plátano bellaco harton para 18 caseríos del distrito de Padre A., provincia de Padre Abad | 1,418,710 | 57.8 |

Fuente: Consulta Amigable, MEF, 2021

Los funcionarios de desarrollo económico permitieron completar la información y señalaron la importancia de este tipo de proyecto que permite tener una propuesta de diversificación productiva y con implicancias de manejo ambiental. Por tanto se constituye un modelo de inversión pública rural en los municipios para el ámbito amazónico y propiciar el desarrollo alternativo de los pequeños productores familiares.

“Se tiene con DEVIDA el proyecto de plátano e infraestructura y si hubo seguimiento. Hay saldos de 2018-2019 que no se ejecutaron. Hay un nuevo PO para el 2021 y se está llegando casi a 2,000 productores. Hay compromiso de presentar en cadenas productivas: café, palma aceitera piscigranja y reducción del uso de drogas en centro educativos. Se ha logrado ampliar la frontera agrícola de zonas post erradicación. En el caso de Cacao, Palma y café. DEVIDA no solo intervino en temas productivos y vías carrozables y por eso piden. Pero dijeron que se había reducido. Pero ambas acciones van de la mano para un impacto. Todos tienen un Plan de Manejo ambiental. Hay 10 asociación de productores de plátano con los que han sido trabajando en fortalecimiento, en temas productivos y articulación” (funcionario MP de Padre Abad)⁶.

HALLAZGO 7. La implementación de las actividades del FID estuvieron limitadas por la alta rotación de personal de DEVIDA y de gobiernos locales y el limitado número de personal especializado en proyectos públicos.

En las ciencias sociales y más en las ciencias económicas se señala que existen fallas del mercado, es decir los mercados no asignan de modo eficiente los recursos derivados principalmente por la existencia

⁶ Información en detalle de estas asociaciones se puede ver en: (<http://www.draucayali.gob.pe/cadena-productiva-del-platano.html>).

de monopolios, asimetría de información y externalidades; por ello entre otras cosas se plantea la presencia del Estado como uno de los actores para regular los mercados e incentivar la eficiencia y la equidad. Asimismo, se plantea que la presencia de mercados incompletos o la inducción de la demanda, o la incertidumbre llevan a una presencia del Estado más activa en la economía y sociedad (Stiglitz, 2000).

Sin embargo, el Estado también tiene fallas en su actuación, es decir en su rol regulador o como actor en el proceso económico y social de la búsqueda del bienestar social, no se enfoca en los objetivos y se desvía de sus propósitos. Una de las desviaciones que tiene, es buscar convertir el interés particular en interés público, desviando recursos hacia intereses privados, ello se da a partir de la existencia de los free rider (aprovechados), populismo o la corrupción; que no está en cuestión en la presente evaluación. Otro tema es la debilidad institucional, que se presenta porque las normas que se dan o sobre las que se trabajan no están acompañando un trabajo armonioso y articulado dentro de una organización, planteado áreas estanco, es decir áreas de gestión que no se integran con otras; otra característica está vinculada a la toma de decisiones, que se estanca por exceso de burocratismo, enfatizando lo legal – administrativo sobre el objetivo de la actuación, que ralentiza la toma de decisiones; dentro de este último aspecto, y dada la penalización que ha habido en el Perú de las decisiones públicas, existe más énfasis y cuidado de lo legal.

Otro aspecto que caracteriza al sector público es la existencia de objetivos múltiples y ambiguos, que no permiten desarrollar las acciones con oportunidad y enfocados hacia un objetivo mayor y al cual se debe enfocar la organización.

Se inscriben también como fallas del Estado, la inexistencia de incentivos o recompensas por logros conseguidos, que resta eficacia y eficiencia a las decisiones; y también el enfoque de corto plazo que no permite establecer compromisos y objetivos de más amplio plazo.

El recurso humano en el sector público en los últimos años ha ido mejorando y cada vez es más profesional, prueba de ello es la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013), los Lineamientos de organización del Estado publicados en el D.S. N° 054-2018-PCM (Presidencia del Consejo de Ministros, 2018) y otras normas como la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). Sin embargo, existen aún limitaciones, pues los contratos en el sector público son de corto plazo, la inexistencia – como señalamos- de incentivos de mejores remuneraciones ante logros o éxitos de gestión, y además remuneraciones muchas veces menores respecto del sector privado, que determinan finalmente una alta rotación de personal.

La existencia de alta rotación de personal, a nivel de DEVIDA y municipalidades, ralentiza el reforzamiento institucional, algunas veces con el cambio de personal interlocutor o funcionario, se repiten las explicaciones sobre lo que se está trabajando, dándole según sea la percepción que tengan, el impulso a las acciones y proyectos que desarrolla el FID.

También es importante mencionar que existen limitaciones de carácter técnico vinculado a las normas existentes, que se adaptan lentamente a los cambios que tiene una institución como DEVIDA, que ante el cambio de desarrollar una estrategia a tener que desarrollar una política nacional, su proceso de adaptación es lenta, pues la adecuación implica cambios en las normas de actuación; en los gobiernos locales, el problema técnico es que tienen personal con escasa especialización en proyectos públicos (Díaz, 2018), limitando el desarrollo del fortalecimiento en este aspecto.

HALLAZGO 8. A pesar de la mejora de la calidad de los proyectos de los gobiernos locales, existen limitaciones presupuestales para financiarlos por el PIRDAIS y existe una alta competencia para incorporarlos al Programa Multianual de Inversiones.

Con el aporte de DEVIDA y del FID las propuestas de proyectos de inversión pública en los gobiernos locales mejoraron en calidad y en cantidad. Sin embargo, DEVIDA tiene un techo presupuestal para el financiamiento de esos proyectos, como señala un funcionario de DEVIDA cuyo testimonio nos indica los límites presupuestales existentes para el año 2020 y el 2021.

“Tengo una buena cantidad de expedientes de 200 a nivel de viables.... (El FID) ahora está coordinando más en el apoyo a la gestión. ... Hay un nuevo PO para el 2021 y se está llegando casi a 2,000 productores... Hay compromiso de presentar (proyectos de) cadenas productivas: café, palma aceitera piscigranja y reducción del uso de drogas en centro educativos” (funcionario MP de Padre Abad).

“... en la práctica los recursos asignados en materia de inversión pública a nuestra entidad son de solo 35.5 millones de soles ... para el próximo año el presupuesto se ha visto reducido sólo a 18 millones en el proyecto de ley de presupuesto público, asignando a DEVIDA un monto mucho menor del que percibía en el 2020. Con eso no se puede cobertura los compromisos de ejecución”. (funcionario, Unidad de Inversiones DEVIDA)

Además, los proyectos pueden ser presentados, concursar y ser incluidos en el Programa Multianual de Inversiones (PMI). Sin embargo, los proyectos de los gobiernos locales de la zona de intervención PORI (donde apoya FID) al competir para ser aprobados y financiados con los otros gobiernos locales del Perú, pueden ser incluidos en el PMI y no ser priorizados, entonces quedan dentro del paquete de proyectos sin financiamiento. Es decir, algunos proyectos pueden ser aprobados y dados los límites presupuestales del PMI no se incluyen en la cartera de proyectos financiados para ser ejecutados.

Es decir, los esfuerzos por formular PIP para ser incluidos y financiados por el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones del Estado o financiados por DEVIDA (PIRDAIS), implica una alta competencia con otros proyectos; que tiene efectos positivos y negativos, pues de ser financiados encuentran en el Estado un aval y reconocimiento de las necesidades de la población; pero de no ser financiados puede darse una percepción negativa del apoyo, y que puede ser transmitida a la población como falta de apoyo estatal.

HALLAZGO 9. La experiencia en desarrollo alternativo del equipo del FID ha sido un factor clave para la implementación de sus actividades.

La empresa a cargo de la actividad FID tiene experiencia en el trabajo rural en el Perú y en el mundo, busca promover un cambio significativo en las personas para vivir vidas más sanas, productivas e independientes. FID cuenta con un equipo que ha desarrollado una estrategia sólida de intervención acorde la propuesta del contrato con USAID; esta estrategia está basada el diagnóstico de necesidades y a partir de ella, en la contratación de expertos por áreas de actuación. En el caso del fortalecimiento de DEVIDA, por ejemplo, resaltan los consultores para la elaboración del PEI y de la fusión presupuestal, en

la identificación de sistemas de información existentes, para la medición de capital social. Las organizaciones y personas integrantes de los equipos que realizaron estos productos tienen una reconocida trayectoria y capacidad lo cual les permitió elaborar diagnósticos, informes, propuestas y productos o servicios ad hoc a las necesidades de DEVIDA.

Lo mismo ocurrió en el caso de las municipalidades. Primero se realizaron capacitaciones en torno a la gestión municipal con empresas y personas calificadas. Luego, para la intervención en asistencia técnica a las municipalidades priorizadas, se realizó un diagnóstico y una medición de su Índice de Capacidades Municipales para conocer las necesidades de capacitación y asistencia técnica que la municipalidad requiera para mejorar el desempeño de su gestión, con énfasis en la programación, ejecución y seguimiento de sus inversiones, manteniendo el eje transversal de género e interculturalidad. Luego se contrató personal técnico con capacidades y experiencia en PIP y con conocimiento de las zonas de intervención.

Lo mismo ocurrió con las organizaciones comunitarias. La empresa implementadora de FID contó con el apoyo de entidades especializadas en el desarrollo de organizaciones comunitarias, que han podido apoyar y desarrollar los planes de negocios, acceso a concursos de fondos y otras actividades como planes de vida de comunidades nativas.

HALLAZGO 10. El FID ha logrado sus metas al primer trimestre del año 2021 a pesar de los retrasos ocasionados por la pandemia.

Es evidente que una de las contingencias que limitaron el desarrollo y funcionamiento de la actividad FID fue la pandemia de COVID-19, al igual que todo el país, implicó primero un proceso de cuarentena radical hacia un proceso de cuarentena con restricciones. Anotamos que el inicio de la cuarentena en el Perú fue la quincena del mes de marzo de 2020 lo cual limitó las actividades económicas y sociales en el país, pues se decretó la inmovilización y aislamiento social obligatorio. Luego, en julio de 2020 el Gobierno permitió la movilización con restricciones de las actividades económicas y el retorno a la “normalidad” que, a la fecha de escribir este informe, no llega.

Las reuniones de coordinación con DEVIDA al inicio de la pandemia estuvieron paralizadas y se retomaron por iniciativa del FID a partir de iniciar el trabajo remoto. Lo mismo sucedió con las coordinaciones de apoyo técnico que se tenía con municipalidades y organizaciones comunitarias.

“Por la pandemia no se pudo realizar las actividades con total normalidad, no se ha podido reunir a los productores no se han podido llegar a parcela a parcela. Pero ha sido controlable y se ha retomado actividades”. (líder de Cooperativa Codo del Pozuzo)

“La pandemia fue prolongada y se perdió la ilación con el FID porque las relaciones que se tenía eran de manera remota y como el PMI se ve los meses de enero febrero marzo hubo alguna capacitación FID a la encargada del OPM, pero no era de lleno, ... Recién se ha retomado con fuerza este año.” (funcionario, MD de Irazola)

Se debe tener en cuenta que a nivel de personal de DEVIDA central y en las Oficinas Zonales, en las organizaciones comunitarias y municipios, la pandemia afectó sus actividades y en ella la asistencia técnica, pues hubo pérdida de vidas.

“Entre los meses de mayo a junio del 2020 se infectaron hasta el 65% del personal y fallecieron 4 funcionarios de Gerente de Administración y Finanzas, Personal de Limpieza Pública, Personal de Limpieza Pública, Enfermera para vigilancia y prevención de COVID. (Fuente RRHH MPPI, 2021)” (funcionario MP de Puerto Inca)

En este escenario, tan complejo para el país, se reiniciaron las actividades de fortalecimiento del FID. Entre las actividades coordinadas con DEVIDA se propuso un programa radial como instrumento para llegar a los productores para superar las limitaciones de los técnicos de DEVIDA de realizar visitas de campo. En junio 2020 se inició el programa “Sembrando esperanza” como una opción de comunicación con productores y familias y así evitar el retraso del cumplimiento de sus actividades. Se difundieron programas sobre diferentes actividades de café, cacao, piscicultura, apicultura, plátano y asociatividad en español, quechua y asháninka. En cada programa participaron especialistas de DEVIDA (central y Oficinas Zonales) quienes brindaron sus conocimientos sobre las técnicas, procesos productivos, organización y gestión, para mejorar las capacidades de productores y productoras en las zonas de intervención de DEVIDA. Este programa radial también fue enviado a los beneficiarios a través del WhatsApp y fue subido al internet para ser visto por YouTube.

Sin embargo, a pesar de haber sido una iniciativa certificada como buena práctica en gestión pública la presente evaluación encontró en los testimonios de los productores la falta de acceso al programa radial por la falta de energía eléctrica en las zonas o por no tener señal de internet o no escuchar radio.

“(Sembrando esperanza) ... No funcionó tan bien, porque hay comunidades que no tienen luz. Los técnicos de DEVIDA hablaban así en su audiovisual como si estuvieran hablando en su técnica personalizada. Mayormente en castellano era. Alguna vez en asháninka.” (Productor Mazamari)

“Los productores están en campo y es difícil que tengan señal de internet o cobertura de teléfono para ver este tipo de cosas. Del 100% de mis productores se llegará al 10%.” (Productora mujer. Pangoa)

“Yo lo vi “sembrando esperanza” en las redes, por un contacto. Da consejos, que están enfocados en incentivar a los productores que trabajen de manera organizada. Pero a nosotros no nos ha llegado, no nos han hecho participes.” (Productora, Mujer. Pangoa)

“Con la pandemia, en el campo no nos ha afectado, hemos seguido produciendo, ¿la asistencia técnica sí?, el ingeniero estaba guardadito. ¿Sembrando esperanza? “por radio no he escuchado nada”. (agricultor individual Venenillo – OZ Tingo María)

Asimismo, los informes de evaluación realizados sobre el programa radial señalan que el programa es escuchado por todos los entrevistados (Cayco, 2020) y (Cayco, 2021). Sin embargo, estos estudios están realizados en una muestra de productores la cual no tiene inferencia estadística. La primera evaluación se realizó en Ayacucho, Huánuco y Ucayali y no se establece la proporción de productores que tiene radio o escucha la radio. La segunda evaluación fue realizada en Huánuco, Pasco y Ucayali y los resultados muestran que todos escuchan el programa radial “Sembrando esperanza”, con ciertas frecuencias y a través de distintos medios.

Los resultados de esta primera evaluación señalan que el 62.5% de entrevistados de la región Huánuco escuchaba “a veces” el programa radial “sembrando esperanza”, el restante 37.5% lo hace “casi siempre”

o “siempre”. Y del total de entrevistados, 22.5% “siempre” ponen en práctica los consejos que escucha dentro de sus labores agrícolas, y el resto 77.5% lo hace “algunas veces”. De modo similar ocurre en la región Ucayali, el 56.5% de entrevistados escucha el programa “a veces”, 39.1% “casi siempre” y 4.3% “siempre”. Del total de entrevistados, el 13% pone en práctica los consejos que escuchan, 78.3% “a veces” y 8.7% “no” pone en práctica los consejos propalados por el programa.

Sin abundar más en datos de los informes señalados, el hecho que el programa “Sembrando esperanza” haya sido una salida a la inamovilidad por la pandemia, los resultados mostrados señalan en primer lugar que el mismo hecho de tener en la programación varios temas, algunos no eran del interés de los productores. Por ejemplo, se propala asistencia técnica sobre piscigranjas y el productor se dedica al café, entonces los mensajes no son pertinentes para ese agricultor. En segundo lugar, por las limitaciones de la muestra se tienen resultados parciales y sin inferencia. En tercer término, si el productor que respondió “siempre pone en práctica los consejos escuchados” puede señalar que siempre que escucha de su tema productivo o asociativo, los pone en práctica. Y los que respondieron algunas veces, es ingresar a un conjunto de posibilidades que requiere de mayor profundización.

¿EN QUÉ MEDIDA FID ESTÁ GENERANDO CAMBIOS SOSTENIBLES EN LOS BENEFICIARIOS FINALES?

Resumen de hallazgos:

- *Los cambios generados por el apoyo del FID en el beneficiario DEVIDA, están contribuyendo a una mejor gestión de la planificación, presupuesto, monitoreo y contrataciones*
- *Los cambios generados por el apoyo del FID en los beneficiarios finales, gobiernos locales, están contribuyendo a generar cambios sostenibles en la gestión pública local a partir de mejoras en capacidades para lograr fondos, la gestión presupuestaria y en la ejecución de PIP, lo cual hace sostenible el modelo de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible - DAIS.*
- *La permanente capacitación a los funcionarios de los gobiernos locales, para desarrollar expedientes técnicos de calidad y utilización permanente del sistema de gestión administrativa financiera del sector público, son factores que aportan a la sostenibilidad del fortalecimiento municipal.*
- *Las organizaciones comunitarias mejoraron sus capacidades de organización y de elaboración de proyectos para mejorar sus ingresos.*

HALLAZGO II: Los cambios generados por el apoyo del FID en el beneficiario, DEVIDA, están contribuyendo a una mejor gestión de la planificación, presupuesto, monitoreo y contrataciones.

DEVIDA como beneficiario del fortalecimiento de FID, como se ha señalado en líneas anteriores, se tiene evidencia de mejoras en la gestión, lo cual se evidencia en el progreso en la planificación con los insumos apoyados por el FID para la formulación de la Política Nacional Contra Drogas 2030. Asimismo, la mejora en la gestión presupuestal al fusionar dos pliegos presupuestales en el PIRDAIS, el cual al ser formulado con la metodología de presupuesto por resultados obliga a un cambio en la gestión de las actividades, vinculándolas con presupuestos y resultados. Asimismo, se evidencia mejoras en el sistema

de monitoreo de DEVIDA, el cual está en proceso y constituye una herramienta importante para la mejora de la gestión. Las fichas técnicas para compras mediante subasta inversa mejoran la gestión de adquisiciones y son también evidencia de sostenibilidad de la intervención.

Finalmente, las herramientas para medición de confianza, capacidades institucionales, brechas sociales y de infraestructura, dotadas por el FID a DEVIDA, son evidencia que darían sostenibilidad a la propuesta de DAIS que desarrolla DEVIDA.

HALLAZGO 12: Los cambios generados por el apoyo del FID en los beneficiarios finales, gobiernos locales, están contribuyendo a generar cambios sostenibles en la gestión pública local a partir de mejoras en las capacidades para lograr fondos, la gestión presupuestaria y en la ejecución de PIP, lo cual hace sostenible el modelo de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible - DAIS.

FONDOS DE INVERSIÓN LOCALES

Los Gobiernos Locales que recibieron asistencia técnica de FID mostraron mayores capacidades de gestión para acudir a otras fuentes de recursos para financiamiento.

Los ingresos municipales provienen de las transferencias del Gobierno Central, seguido por los ingresos de financiamiento, corrientes e ingresos de capital y transferencias. La mayoría de las municipalidades de ámbitos pequeños tienen brechas sociales que requieren recursos para cerrarlas o acortarlas, pero no logran ser cubiertas por los ingresos señalados. Por tanto, lograr mayores capacidades de gestión operativa es importante para tener más proyectos para cerrar las brechas públicas en diferentes áreas sectoriales y acudir a otras fuentes de recursos para mayores inversiones.

Los funcionarios de los Gobiernos Locales recibieron asistencia técnica del FID para la formulación y ejecución de los PIP con herramientas para el seguimiento y gestión de las propuestas cuando son presentados a los diversos estamentos públicos que financian este tipo de proyectos. Asimismo, las capacidades de los funcionarios públicos fueron fortalecidas para la gestión y ejecución de los proyectos de inversión, los cuales requieren el cumplimiento de metas y acciones en el que intervienen diversas instancias del gobierno local acorde a las normas establecidas y el uso del sistema de contrataciones del MEF. Ante las limitaciones de rotación de personal, el FID ha dejado instrumentos de gestión como el ICI y el SIGA del MEF instalado en los GL para el seguimiento de los PIP.

Este fortalecimiento se tradujo en mayores inversiones y capacidades en diferentes temas sectoriales como las inversiones obtenidas por 20 municipalidades apoyadas por el FID para el desarrollo de 100 proyectos (Tabla 6). Algunos gobiernos locales lograron colocar proyectos de varios temas en diferentes ministerios que transfirieron recursos. Esta situación evidencia mayores capacidades de gestión, no sólo para presentar proyectos (como Mazamari, Codo de Pozuzo y Uchiza), sino también para asumir la gestión de la ejecución de estos.

Tabla 8: Ministerios que otorgaron inversiones a propuestas de 20 Municipalidades

| Municipalidades | Trabaja Perú (Ministerio de Trabajo) | Ministerio de Transportes y Comunicaciones | Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento | Programa Nacional Saneamiento Rural | Ministerio del Interior | PCM - FONDES | PIRDAIS - DEVIDA | Total |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------|------------------|------------|
| Huánuco | 23 | | | | | | | 27 |
| Castillo Grande | 2 | | | | | | | 2 |
| Codo del Pozuzo | 2 | | | | | | | 4 |
| José Crespo y Castillo | 3 | | | | | | | 4 |
| Monzón | 4 | | | | | | | 4 |
| Padre Felipe Luyando - Naranjillo | 1 | | | | | | | 2 |
| Puerto Inca | 3 | | | | | | | 3 |
| Rupa-Rupa | 8 | | | | | | | 8 |
| Junín | 30 | | | | | | 2 | 34 |
| Mazamari | 11 | | | | | | | 14 |
| Pangoa | 19 | | | | | | | 20 |
| Pasco | 9 | 2 | | | | | | 12 |
| Constitución | 3 | 2 | | | | | | 5 |
| Puerto Bermúdez | 6 | | | | | | | 7 |
| San Martín | 13 | | | 4 | | 2 | | 19 |
| Campanilla | 3 | | | | | | | 3 |
| Pólvora | 4 | | | | | | | 4 |
| Tocache | 3 | | | | | | | 3 |
| Uchiza | 3 | | | 4 | | 2 | | 9 |
| Ucayali | 8 | | | | | | | 8 |
| Curimana | 1 | | | | | | | 1 |
| Irazola - San Alejandro | 4 | | | | | | | 4 |
| Padre Abad - Aguaytía | 3 | | | | | | | 3 |
| Total | 83 | 2 | 2 | 6 | 1 | 3 | 3 | 100 |

Fuente: FID (2021): Base de datos FID

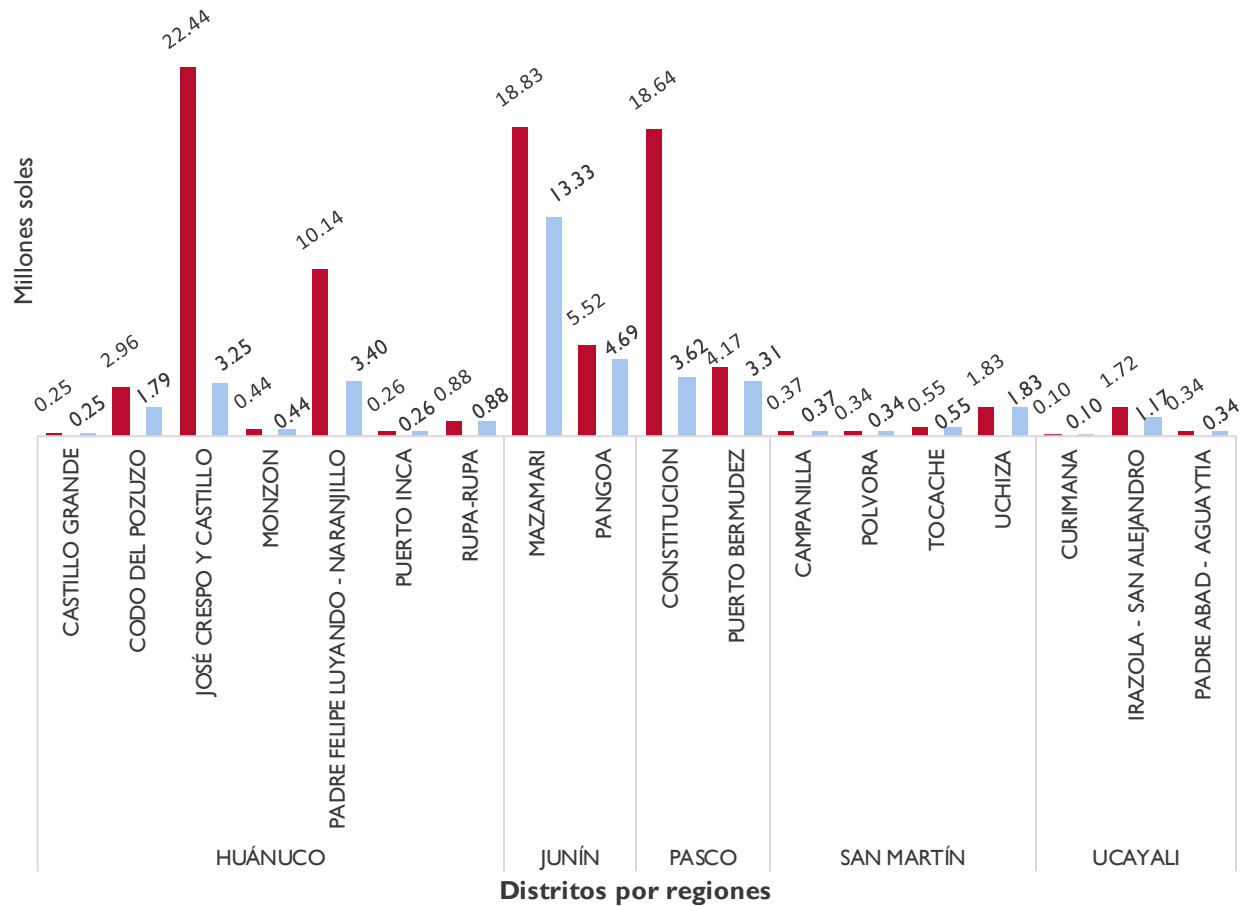
Los proyectos tuvieron un presupuesto de un poco más de S/ 89.76 millones de soles y de éstos se aprobaron un poco más de S/ 39.91 millones de soles, esto es casi 45% para la inversión pública en diferentes actividades (Gráfico 13). Los recursos para financiar a los proyectos o actividades provinieron de seis ministerios y del PIRDAIS. Los mayores recursos fueron del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en particular para los Gobiernos Locales José Crespo y Castillo, Padre Felipe Luyando – Naranjillo en Huánuco y de Mazamari y Pangoa en Junín. También, como se aprecia en la Tabla 8, tres gobiernos locales de Huánuco y Junín consiguieron los recursos del PIRDAIS de DEVIDA.

“Se apoyó en el apalancamiento de recursos por ejemplo para recursos para financiar fichas técnicas. instituciones educativas con TRABAJA PERU. El tema de financiamiento de Infraestructura Educativa de una institución educativa inicial con el Programa de Asistencia Financiera No Reembolsable para Proyectos Comunitarios de Seguridad Humana (APC) de Japón”. (funcionario MD de Irazola)

“Un consultor apoyó en la implementación del SIGA (MEF) ha venido trabajando hace 3 cuatro meses en las áreas de tesorería, en patrimonio y logística, en todos los procesos administrativos y eso es un buen soporte que se ha brindado a la

municipalidad y eso va a permitir pues mejorar la gestión para los servicios de la municipalidad“(funcionario MP de Puerto Inca)

Gráfico 16: Monto total de inversión del proyecto o actividad propuesto y aprobado por distritos al 2020 (Millones S/.)



■ Presupuesto del Proyecto o actividad S/. ■ Monto de Proyecto o actividad aprobado-trasferido S/.

Fuente: FID (2021): Base de datos de FID.

Tabla 9: Monto de Inversión de Proyectos, aprobados y transferidos al 2020 por PIRDAIS. (soles)

| Departamento | Provincia | Distrito | Gobierno Local Distrital | Monto Total de Inversión del Proyecto | Monto Total de Inversión Aprobado y Transferido | Fuente de Financiamiento al que se Presenta |
|--------------|-------------|----------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| HUÁNUCO | PUERTO INCA | CODO DE POZUZO | CODO DE POZUZO | 1,673,317.32 | 500,000.00 | PIRDAIS - DEVIDA |
| JUNÍN | SATIPO | MAZAMARI | MAZAMARI | 4,666,238.41 | 1,641,616.00 | PIRDAIS - DEVIDA |
| JUNÍN | SATIPO | PANGO | PANGO | 1,648,166.62 | 1,617,167.00 | PIRDAIS - DEVIDA |

Fuente: FID (2021): Base de Datos FID- 2021

El portal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) reporta los recursos del PIRDAIS asignados en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de las instituciones. En algunos casos, el monto aprobado fue mayor al solicitado. Asimismo, dos de los tres proyectos mencionados incluyen actividades con componente ambiental en el tema agroforestería (actividades y/o capacitaciones para el manejo de sombra temporal o permanente con especies forestales diversas, que consiste en sembrar intercaladamente el cacao con el árbol maderable que le proporcionará sombra que necesita el cacao, así como árboles que mejoren el suelo). Los proyectos en Codo de Pozuzo y Mazamari son para mejorar la calidad del cacao mediante asistencia técnica, Escuelas de Campo - ECAS (modalidad de asistencia técnica orientado a la práctica dirigido a los productores), días de campo e implementación de un módulo básico de Cosecha y postcosecha como medio de enseñanza para estandarizar el procesamiento de granos de cacao cosechados. Ambos tienen el aspecto de organización de los productores y la gestión comercial. Asimismo, señala mejora de la calidad de las propuestas e indicios de sostenibilidad.

Tabla 10: Proyectos con componente ambiental aprobados con recursos PIRDAIS

| MUNICIPALIDAD | AÑO FID | CUI DEL PROYECTO | PROYECTO O ACTIVIDAD |
|-----------------------|---------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CODO DE POZUZO | Año 2 | 2406162 | “Mejoramiento de la calidad de cacao y la articulación al mercado de los productores en la cadena productiva de cacao del distrito de codo de Pozuzo Puerto Inca-Huánuco” |
| MAZAMARI | Año 2 | 2332153 | Proyecto: “Mejoramiento del sistema agroforestal y proceso de cosecha y post cosecha de cacao finos y aromáticos en la zona rural de Mazamari, Satipo – Junín” |

Otro aspecto importante por destacar en estos proyectos es que están vinculados a las necesidades de mejorar, ampliar, mantener, acondicionar o limpieza de diferentes tipos de vías de comunicación en las pequeñas localidades o para la interconexión de mejorar los caminos vecinales o caminos de herradura. Ello denota la importancia que se pone a esta acción entre las municipalidades y la población. En total encontramos 47 proyectos de este tipo. Otro grupo de proyectos son para la limpieza y descolmatación de quebradas, luego hay proyectos más específicos sobre turismo o creación del servicio de agua potable y disposición sanitaria de excreta.

Al tener aprobado estos proyectos será importante dar un seguimiento a las municipalidades y lograr cumplir las metas con los ciudadanos y agricultores. En estos casos hay municipalidades que pueden tener sistemas de monitoreo, pero si no lo tuvieran también el FID podría asesorar a estos gobiernos locales de manera de tener acciones exitosas para que sean replicables en otros municipios. Hay que destacar que estos proyectos inciden en las políticas públicas rurales locales en favor de sus habitantes rurales, tanto para mejorar su calidad de vida como para generar capacidades en técnicas agrícolas o ambientales, así como lograr ingresos inmediatos, mediatos y a largo plazo.

Esta intervención con inversiones públicas en los gobiernos locales implica que estas poblaciones se vinculen a estas instancias y pasen de acciones individuales a organizadas tipo Comités vecinales o productivas, Asociaciones o Cooperativas con lo cual se logra cambiar la dinámica social y la productiva ambiental diversificada.

“Se ha logrado ampliar la frontera agrícola de zonas post erradicación. ..., DEVIDA no solo intervino en temas productivos y vías carrozables ... Pero ambas acciones van de la mano para un impacto. ... Todos tienen un Plan de Manejo ambiental..., implica

trabajar con organizaciones con un Componente social y productiva. Hay ...asociaciones de productores de plátano que han ido trabajando en fortalecimiento, en temas productivos y articulación” (funcionario, MP de Padre Abad;).

“Estamos teniendo intervención en diferentes caseríos en fortalecimiento de capacidades a las organizaciones de DEVIDA, de la mano de la gerencia de Desarrollo económico y con la gerencia de Desarrollo Social. Se ha venido trabajando con grupos según el objetivo a donde querían este lograr ...” (funcionaria MD de Irazola)

“[Es]gracias al trabajo articulado entre instituciones nosotros la organización DEVIDA del proyecto FID, se ha sumado Alianza cacao, la municipalidad y se ha hecho un trabajo en conjunto. Se está conformado Comité de productores en diferentes sectores de los distritos y hay 10 Comités de productores de cacao y se ha formado una asociación de cacao y está transformado en cooperativa. O sea, se ha hecho un trabajo de hormiga, digamos, para concientizar y hacer ver a que los productores tomar en cuenta de que trabajar en conjunto es muy favorable mejoramos el precio. Mejoramos en diferentes aspectos de carreras tenemos acceso a apoyos como AGROIDEAS, en ProCompite regionales... En venta de granos se ha mejorado el precio antes condicionaban el precio, ahora nosotros podemos condicionar el precio (21:10). Además, se cuenta con bienes inmuebles, centros de acopio, balanzas diferentes equipos socios más capacitados y asumimos el reto. (Cooperativa Codo de Pozuzo)

PLANIFICACIÓN

De otro lado, se evidencia el fortalecimiento de las municipalidades en la planificación y gestión presupuestaria, en particular la adecuada elaboración del PEI y del POI que son factores importantes que propicia sostenibilidad en el trabajo entre las municipalidades y también entre organizaciones vinculadas a estas instancias.

“Se apoyó en el apalancamiento de recursos por ejemplo para financiar fichas técnicas para instituciones educativas con Trabaja Perú. Tuvimos el apoyo para el tema de financiamiento de Infraestructura Educativa de una institución educativa inicial con el Programa de Asistencia Financiera No Reembolsable para Proyectos Comunitarios de Seguridad Humana (APC) de Japón. (MD de Irazola;)

“[El FID] apoyó en el tema del PEI casi al 100% y el POI recién se está realizando. Ellos responden al requerimiento que necesitamos.” En el PMI hay buena contribución del FID, pero hay un tema pendiente de proyectos con asesoría del FID de tres proyectos (2 productivos y uno de forestación) vía PIRDAIS de hace dos años, los que están en fase de levantamiento de observaciones, hay que recabar información de los involucrados directamente...por inconvenientes técnicos en oficinas zonales de DEVIDA aún no se hace” (funcionario, MP de Puerto Inca)

“un consultor apoyó en la implementación del SIGA (MEF) ha venido trabajando hace cuatro meses en las áreas de tesorería, en patrimonio y logística, en todos los procesos administrativos y eso es un buen soporte que se ha brindado a la municipalidad y eso va a permitir pues mejorar la gestión para los servicios de la municipalidad” (funcionario MP de Puerto Inca)

Dos factores identificados para alcanzar los cambios señalados son los facilitadores municipales, quienes muestran habilidades personales y conocimiento y, los talleres de capacitación en gestión pública. Sin embargo, se requiere el apoyo de otros especialistas.

“Sería importante tener especialistas en comunicación e ingeniería agropecuaria ambiental” (funcionario de MP de Puerto Inca.)

La sostenibilidad se aprecia en la capacidad de los gobiernos locales para ir consiguiendo aportes para proyectos en los fondos concursables en los gobiernos locales, cuyas características se han explicado antes, como en aquellos espacios en las que hay actores privados como las áreas de transporte, transformación, comerciales para puestos de venta regional, nacional e internacional que permiten a los emprendedores vender y por tanto conseguir diversidad de recursos y mejores ingresos.

HALLAZGO 13. La permanente capacitación a los funcionarios de los gobiernos locales, para desarrollar expedientes técnicos de calidad y utilización permanente del sistema de gestión administrativa financiera del sector público, son factores que aportan a la sostenibilidad del fortalecimiento municipal.

En las municipalidades un factor para lograr mayor sostenibilidad es la permanente capacitación a los recursos humanos en diferentes temas de gestión pública, como la elaboración de los expedientes técnicos, aplicar y mantener el sistema de gestión administrativa SIGA en diferentes gerencias y direcciones de las municipalidades, que antes no se usaban, ni se sabía cómo usar. Para esta labor el FID contrató consultores especializados que los funcionarios entrevistados reconocen como valioso.

“Se logró la elaboración de los expedientes técnicos que no estaba planificado para la búsqueda de financiamiento por parte del FID. (...) para poder seguir buscando financiamientos en entidades nacionales que tiene presupuesto mayormente para agua, carreteras entre otras tipologías de proyectos. Eso es lo que nosotros le hemos pedido. Entonces, hay fortaleza de la participación directa de los técnicos en la municipalidad” (funcionario MD de Irazola)

“hay sostenibilidad en los procesos del FID, pero lo que pasa es que el personal que tenemos es insuficiente. Es cierto que hay gerente municipal, el mismo subgerente tienen ya experiencia tienen ciertas capacidades, sin embargo, no se abastecen y por eso es que muchas veces hay atrasos en la información e n los trámites y hay algunos proyectos que requieren especialistas, como los de saneamiento que financia el Ministerio de vivienda y se encarga la municipalidad, pero es un proyecto bastante especialización y la municipalidad no cuentan con el personal que es necesario para levantar observaciones. El FID ofreció asistencia técnica a través de un equipo de consultores que lo puso a disposición de todas las municipalidades con las cuales trabajamos y se ha podido avanzar y romper algunos cuellos de botella de varios proyectos... También un consultor apoyó en la implementación del SIGA (MEF)⁷. Él ha

⁷ Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Ministerio de Economía y Finanzas SIGA – MEF para 3 niveles de gobierno –versiones actualizadas al 2020.

venido trabajando hace 3 cuatro meses en las áreas de tesorería, en patrimonio y logística, en todos los procesos administrativos y eso es un buen soporte que se ha brindado a la municipalidad y eso va a permitir pues mejorar la gestión para los servicios de la municipalidad” (funcionario MP de Puerto Inca)

Este aspecto también ha sido destacado por los responsables de la Unidad de Inversiones de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto al señalar que:

En dic 2019 recién tuvimos el primer piloto con Ucayali y Huánuco con PIRDAIS para que estos gobiernos locales se empoderen con sus propuestas multianual o diseño técnico que aún desconocen. Participaron 28 municipios, que no se pudo hacer al 2020 (por temas de la pandemia como jornadas de capacitación) y 2021 porque no tiene recursos asignado.... Se capacitó a los trabajadores responsables de OPMI y las Unidades formuladoras que son operadores de INVIERTE, que a su vez son de la Oficina de articulación territorial. En Ucayali también participó el GORE... Se capacitó en las 6 normas de INVIERTE... Se quiere que sean sostenibles las intervenciones.

HALLAZGO 14. Las organizaciones comunitarias mejoraron sus capacidades de organización y de elaboración de proyectos para mejorar sus ingresos.

Los cambios individuales y sociales que pueda generar una intervención de fortalecimiento institucional como el FID, está muy relacionada a una serie de factores que definen finalmente el comportamiento de las organizaciones, por ello en un marco complejo de la realidad peruana, donde se sumó la presencia de la COVID-19, con efectos perniciosos para la economía y especialmente el empleo, en tanto “se redujo el empleo, los ingresos laborales y el ingreso nacional, la población económicamente activa ocupada disminuyó en -13,0%, el ingreso nominal promedio por trabajo en el área urbana en -11,3%, y el ingreso nacional disponible real de la economía cayó en -8,3%. [Ello en el marco] del PBI que en el año 2020 se redujo en -11,1% registrando una de las peores contracciones de la actividad económica desde 1950...” (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

Sin embargo, y a pesar de ello, se pueden identificar cambios sostenibles en los beneficiarios finales de la intervención del FID, uno de ellos es la capacidad de las organizaciones comunitaria vinculada al conocimiento y el proceso de generación de planes de negocio y planes de mejoras que les ha permitido acceder a concursos y fondos para sus proyectos (se puede observar en los Gráficos 10 y 11), destacando detrás de ello, un proceso de fortalecimiento de estas organizaciones, que nace desde su constitución formal, es decir el cumplimiento de una serie de requisitos de formalización, la capacidad de convertirse en organizaciones pasibles de acceder a fondos, con las garantías y avales necesarios y finalmente el desarrollo de planes de negocios viables que les permite acceso a fondos.

“DEVIDA (con el apoyo del FID) nos ha apoyado en un Plan de Negocios que hemos presentado a Procompite. ¿Qué productos tenemos? Cacao, café y ahora estamos entrando a la crianza de cerdos.” (presidenta de la Asociación de productores de Cashapampa, en el Monzón)

“... la cobertura es poco y las organizaciones demandan bastante en tema legal, en asistencia técnica... Nuestra presencia es limitada, pero con FID se ha mejorado

bastante, ha seleccionado a 16 organizaciones y cada organización tiene un equipo técnico que le asiste. (OZ San Francisco)

¿FID HA PROMOVIDO LA IGUALDAD DE GÉNERO E INCLUSIÓN?

Resumen de Hallazgos

- *El FID realizó acciones para el fortalecimiento institucional de DEVIDA en la promoción de la igualdad de género, pero estuvieron concentradas en el nivel central y en la generación de herramientas de trabajo.*
- *El FID trabajó con DEVIDA la institucionalización del enfoque intercultural y la inclusión de variables étnicas en sus herramientas de trabajo. No se identifica trabajo para la promoción de la inclusión de las personas con discapacidad, afroperuanos y LGBTIQ.*

HALLAZGO 15. El FID realizó acciones para el fortalecimiento institucional de DEVIDA en la promoción de la igualdad de género, pero estuvieron concentradas en el nivel central y en la generación de herramientas de trabajo.

Como toda institución pública, DEVIDA tiene la responsabilidad de aplicar la legislación y políticas vigentes respecto a la igualdad de género. En este sentido, en el año 2017 en cumplimiento de la Ley N°28983 Ley de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, 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. Posteriormente, 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 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.

De otro lado, con respecto al contexto, en las zonas de intervención de FID aún persisten brechas de género en las actividades productivas y la cadena de valor. Las brechas de género y el machismo existente no permiten que las mujeres cuenten con disponibilidad de tiempo para participar en las actividades, ya que deben asumir las tareas domésticas/reproductivas. Sumado a lo anterior, la pandemia dificultó el ingreso del personal de DEVIDA al campo. También, es importante resaltar que, en el caso de las mujeres indígenas, el trabajo con ellas requiere contar previamente con la autorización del líder de la comunidad. Además, a pesar de que los entrevistados y entrevistadas reconocen una mayor participación de mujeres en las organizaciones, aun se identifican pocos casos que asuman posiciones directivas. Lo anteriormente expuesto configura un escenario de desafíos para la intervención.

“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 (...) (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 cuantas 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).

“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 la pandemia, 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)

La evaluación identificó algunas acciones específicas realizadas por el FID para la institucionalización del enfoque en DEVIDA, como son:

- DEVIDA, con la asistencia técnica del FID, incluyó en su Plan de Desarrollo de Personas un único curso virtual de género e interculturalidad, en el cual participaron 25 beneficiarios de dependencias a nivel nacional entre directivos, profesionales y técnicos. Este curso se realizó el tercer trimestre del 2021. Esta única capacitación virtual fue positiva, aunque insuficiente para lograr un cambio de actitud que promueva la igualdad de género e inclusión.
- Incorporación variable sexo – género en el registro DAIS.

“DEVIDA puede incorporar estos enfoques transversales con políticas nacionales, felizmente ahí ya no hay discusión, es obligatorio, pero traducirlo a la gestión en concreto sobre la conciencia que hay sobre esos temas no es fácil.” (Funcionario DEVIDA)

“Si bien es cierto el tema de que las mujeres se deberían de ir empoderando cada vez más, también es cierto de no tenemos muy claro cómo debemos de tener en cuenta alguna estrategia específica para esto.” (Funcionario DEVIDA)

“Con dos o tres capacitaciones no se cambia la mentalidad de las personas. Algunos asisten solo por cumplir” (Funcionaria FID)

- Inclusión de indicadores de género en la Matriz de Diagnóstico Comunal y en la app VEO, lo cual permitirá contar con información detallada acerca de la participación de las mujeres en las organizaciones comunales de las zonas de intervención. Así también, se desarrolló el Índice de Capital Social (ICS) que contiene indicadores de género en medición.

- En el marco del XXI Congreso de la Federación Regional de Mujeres Asháninka, Nomatsiguenga y Kakinte de la Selva Central (FREMANK) llevado a cabo el 2019, se realizó la elaboración del Plan Institucional 2020-2025. En dicho proceso, DEVIDA, con el apoyo del FID, trabajó de manera colaborativa con la Federación y brindó asistencia técnica.
- También se realizó el curso - taller de Mujeres Indígenas Artesanas en zona norte del VRAEM, este curso fue realizado por la ONG Flora Tristán entre el 18 al 30 de marzo de 2021 y contó con la asistencia de 65 beneficiarias procedentes de 05 organizaciones. Según la investigación cualitativa, es la única actividad ampliamente identificada por las oficinas zonales, así como por las y los productores, que ha estado orientada exclusivamente a mujeres.

“Hemos trabajado una consultoría con Flora Tristán hemos fortalecido a mujeres en el tema de artesanía. Es la única que hemos hecho enfocada en puro mujeres. Esto ha sido en comunidades nativas asháninkas, machiguengas y nomachiguengas.” (OZ San Francisco)

“Primero las madres artesanas no éramos reconocidas, luego cuando entró DEVIDA y más talleres hubo. (...) Se ha trabajado tejido, bisutería, teñido.” (Dirigente asháninka Mujer. Satipo. VRAEM)

“Desconozco un proyecto dirigido para mujeres especialmente, no sabría decirle, en la cooperativa la presidenta es mujer, no creo que haya un proyecto especial para mujeres, normalmente el apoyo es para todos por igual” (Dirigente de Uchiza. Tarapoto).

- Se desarrolló la herramienta Índice de Capacidad Institucional (ICI) para el diagnóstico de municipalidades, incorporando un indicador de enfoque de género.
- Desarrollo de los Planes de Desarrollo de Capacidades de los gobiernos locales, los mismos que toman en cuenta el nivel de incorporación del enfoque de género. Los resultados de la medición del ICI muestran que las áreas de gestión municipal que mejoran en gran número en las municipalidades se concentran en planificación y presupuesto, gestión de inversiones y contrataciones del Estado. Aunque también incrementan, pero en menor medida, la recaudación tributaria e interculturalidad. Por otro lado, se mantienen rezagadas las áreas de desarrollo económico, comunicaciones y género.

Cabe señalar que, si bien existe un esfuerzo por incluir el enfoque de género de manera transversal en DEVIDA, no se cuenta con la voluntad y el compromiso de los funcionarios de alta dirección para que ejecuten una estrategia clara de transversalización de manera continua y a todo nivel. Asimismo, las oficinas zonales identificaron la necesidad de contar con más herramientas para promover el enfoque de género.

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

Y el trato es único. No hay una diferenciación, hay que tratar de bonito porque es una dama, con respeto al señor. Los modos del trabajo son unilateral (se entiende único o similar), no hay una diferenciación, y todo básicamente con respeto. (OZ Tingo María)

Subsecuentemente, desde el FID se han realizado acciones para la promoción de la igualdad de género por lo que se encuentra en proceso y se concentra en el nivel central de DEVIDA por lo que los productores y dirigentes no perciben aún el trabajo con respecto a este tema.

HALLAZGO 16. El FID trabajó con DEVIDA la institucionalización del enfoque intercultural y la inclusión de variables étnicas en sus herramientas de trabajo. No se identifica trabajo para la promoción de la inclusión de las personas con discapacidad, afroperuanos y LGBTIQ.

El FID desarrolló diferentes actividades orientadas al fortalecimiento institucional de DEVIDA con la finalidad de incluir el enfoque intercultural en la institución, hecho que aún es inicial porque no llegan a repercutir en acciones y estrategias concretas de trabajo con dichas poblaciones. Las actividades desarrolladas fueron las siguientes:

El enfoque intercultural se incluyó en un taller de capacitación online como parte del Plan de Desarrollo de las Personas.

- Una acción importante fue la inclusión de la variable étnica y lengua materna en los registros del DAIS, tanto físicos como virtuales. Fue a partir del DS N° 005-2020-MC que aprueba los lineamientos para la incorporación de la variable étnica en los registros administrativos de las entidades públicas, en el marco de la Emergencia Sanitaria por el COVID-19. Con este motivo DEVIDA con apoyo de FID y del Ministerio de Cultura organizó un taller de capacitación online al personal de DEVIDA, para dar a conocer dicha normativa y enseñar cómo integrar la variable en las herramientas de recojo de información y registros administrativos – padrones de beneficiarios.
- Inclusión de las variables de género e interculturalidad en la Matriz de Diagnóstico Comunal y en la APP VEO. Asimismo, el FID ha realizado, de manera articulada con la Oficina Zonal de San Francisco-VRAEM, una guía metodológica para la elaboración de los Planes de Vida con comunidades nativas. Dicho proceso ha contemplado un enfoque intercultural y de género, involucrando a las organizaciones indígenas en su elaboración y validación. Este documento se encuentra en proceso de validación con DEVIDA.
- Inclusión de indicadores de temas interculturales en el Índice de Capacidad Institucional (ICI) para el diagnóstico de municipalidades e identificación de brechas. Este índice recogió la representación política de los pueblos indígenas en la gestión municipal, la participación de los pueblos indígenas en las juntas de delegados vecinales comunales, si cuenta con un responsable que implemente enfoque intercultural, entre otros.

Las personas entrevistadas consideran que los funcionarios y el personal de DEVIDA mantienen niveles de reticencia acerca de adoptar los enfoques de igualdad de género e interculturalidad. Frente a esto, el FID planteó la estrategia de realizar acciones conjuntas para promover los enfoques de igualdad de género e interculturalidad, la cual dio resultados positivos para iniciar el proceso de aceptación de la transversalización de estos enfoques en el trabajo de DEVIDA. La incorporación de la variable étnica en 9 padrones administrativos de DEVIDA permite la identificación de la población culturalmente diversa en los ámbitos donde trabaja DEVIDA, porque ello permite identificar el tipo de población con la que se

trabaja, e implementar estrategias adecuadas a estas poblaciones, lo que representa una mejora en la estrategia de intervención de DEVIDA para la prestación de servicios públicos con pertinencia cultural.

Ir en combo con género e interculturalidad ayudó mucho (...) Un proyecto de cooperación tiene la facilidad de entrar en combo y en cada intervención con una mirada integral y articuladora, no solo luchar contra las drogas y economías ilícitas. (Funcionaria FID)

Con respecto a los otros grupos vulnerables, DEVIDA no cuenta con estrategias específicas de trabajo de inclusión a personas con discapacidad y personas LGTBIQ 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 y 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. FID tampoco realizó acciones específicas para trabajar con estas poblaciones.

En general, se ha podido evidenciar que los equipos de las oficinas zonales, 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)

(Sobre la inclusión de grupos vulnerables) “Es un proceso duro, es un reto” (Funcionaria FID)

OTROS HALLAZGOS

HALLAZGO 17. La teoría de cambio tiene coherencia en el encadenamiento de resultados para lograr los objetivos, especialmente en los componentes 1 y 2. Y parcialmente en el componente 3.

En la teoría de cambio de FID, la cadena de factores causales tiene consistencia para lograr los efectos finales propuestos en tres actores: DEVIDA, las organizaciones comunitarias y los niveles de gobierno. Esta consistencia permite centrar mejor las condiciones de los insumos para los logros en los productos de los tres resultados y el propósito enfocado en la inversión pública y los ingresos en las familias.

El marco de resultados pretende contribuir al logro del Objetivo de Desarrollo de USAID “Reducción sostenida de coca después de la erradicación forzada en áreas de cultivo de coca a través de una gobernanza fortalecida y mercados más inclusivos”. De acuerdo con la información del FID, algunos aspectos de la

cadena causal original fueron ajustados para identificar los logros en resultados y entrega de productos⁸. En el 2019⁹ se incorporaron nuevos indicadores en relación con el contrato (para el resultado 1 fueron tres, para el resultado 2 fueron dos, y para el resultado 3 fueron cuatro indicadores nuevos). En el 2020 se hicieron nuevos ajustes en tanto el FID consideraba que el “logro de las metas institucionales mencionadas serán acordadas de manera conjunta entre DEVIDA y el equipo del proyecto, lo que incluye la flexibilidad para la identificación de nuevas metas”¹⁰. En el Resultado 2 referido a las comunidades organizadas se decidió pasar de 7 productos a 3 productos. Además, se precisó los indicadores en relación con la causalidad. Estos cambios eran necesarios para un mejor control de las metas del proyecto.

La última versión ajustada de la teoría de cambio fue en mayo 2021¹¹. Estas conciliaciones son básicamente vinculadas a precisar conceptos y las metas de algunos de los indicadores. Se mantiene la consideración que la gestión de DEVIDA debe informar al FID de los tres indicadores que continúan a nivel de Objetivo.

Como se aprecia en los gráficos siguientes, los resultados 1 y 2 pretenden resultados en la institución DEVIDA para fortalecer la gestión interna en diferentes aspectos (recursos humanos, técnicos, instrumentos normativos, género e interculturalidad). Por otro lado, se orienta para que DEVIDA fortalezca a las organizaciones comunitarias y mejore su relación con los Gobiernos Locales que deberán incorporar planes de desarrollo local. En el resultado 3 vinculado a mejorar la capacidad del gobierno nacional y del nivel subnacional para responder a la demanda de servicios y el desarrollo económico local se incluye un producto relacionado a lograr cambios en la ciudadanía para vigilar el uso adecuado de recursos y de proyectos de inversión, pero no guarda consistencia con el resultado porque se refiere centralmente a cambios en las capacidades del gobierno nacional o subnacional. Este producto es importante, el mismo que podría estar como supuesto o seleccionar otro proximo vinculado a DEVIDA.

⁸ El Proyecto original que está en USAID PROJECT: INSTITUTIONAL STRENGTHENIN FOR DEVIDA Annual Work Plan Fiscal Year 2019 USAID PROJECT: INSTITUTIONAL STRENGTHENIN FOR DEVIDA Annual Work Plan Fiscal Year 2020, consideraron a finales del 2020 que algunos objetivos y resultados se requerían mover a otro componente, tener un indicador alternativo, eliminarlo combinarlo o colocar uno nuevo.

⁹ USAID PROJECT: Institutional Strengthening for DEVIDA Monitoring, Evaluation, and Learning (MEL) Plan 2019

¹⁰ Plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje actualización 2020, proyecto de USAID: Fortalecimiento Institucional de DEVIDA

¹¹ Aprobación técnica del COR -USAID Tabla de indicadores Plan MEL aprobado 20-05-2021.

Gráfico 17: Teoría de cambio FID original: Resultado I

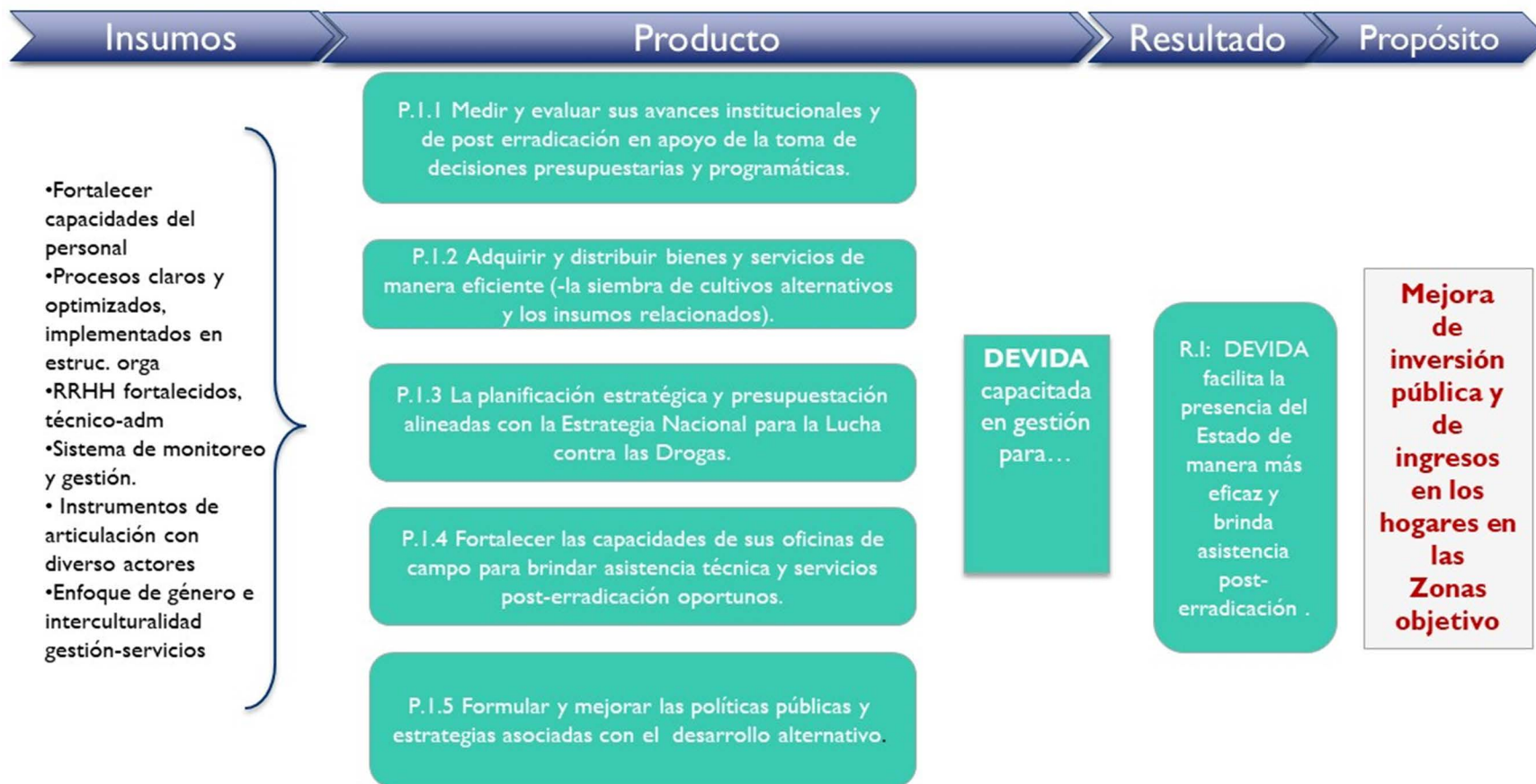
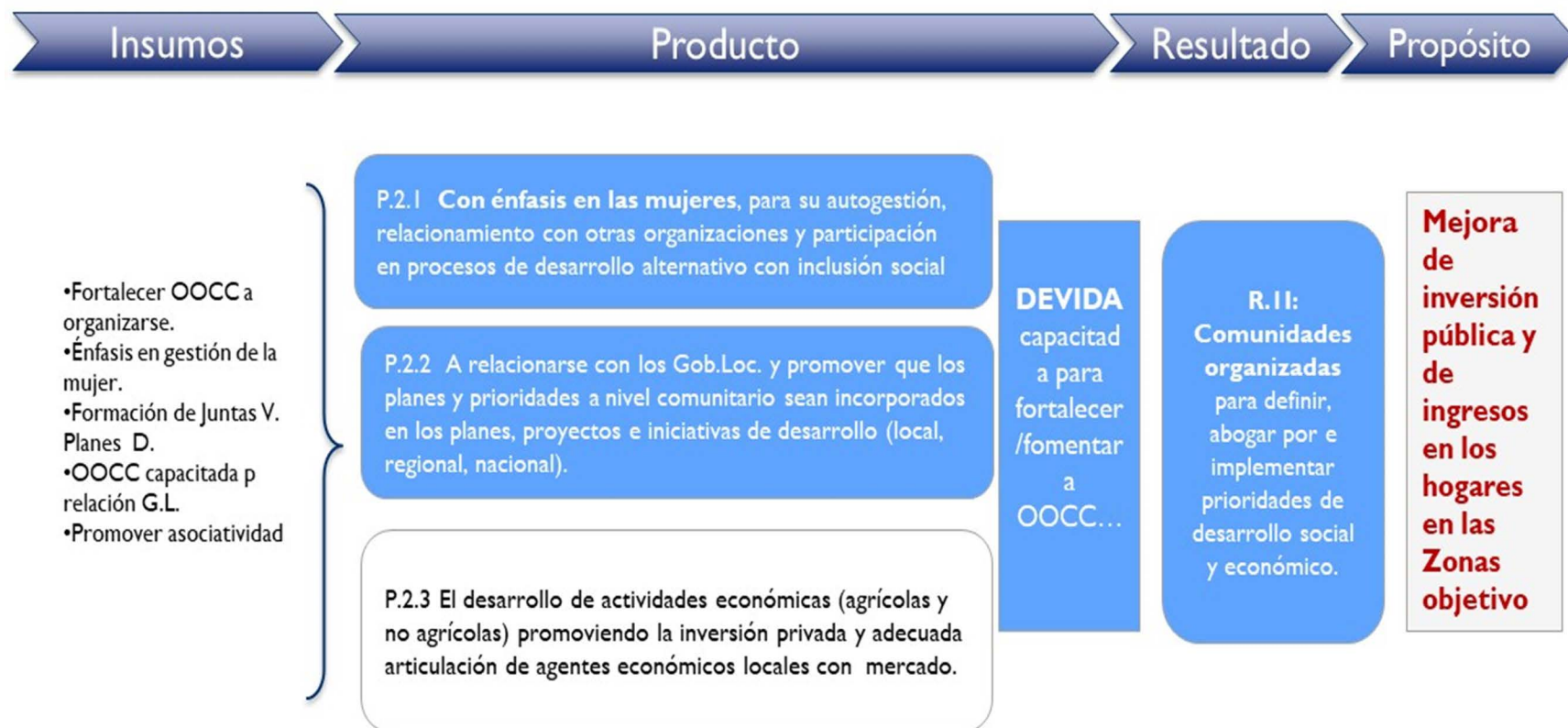
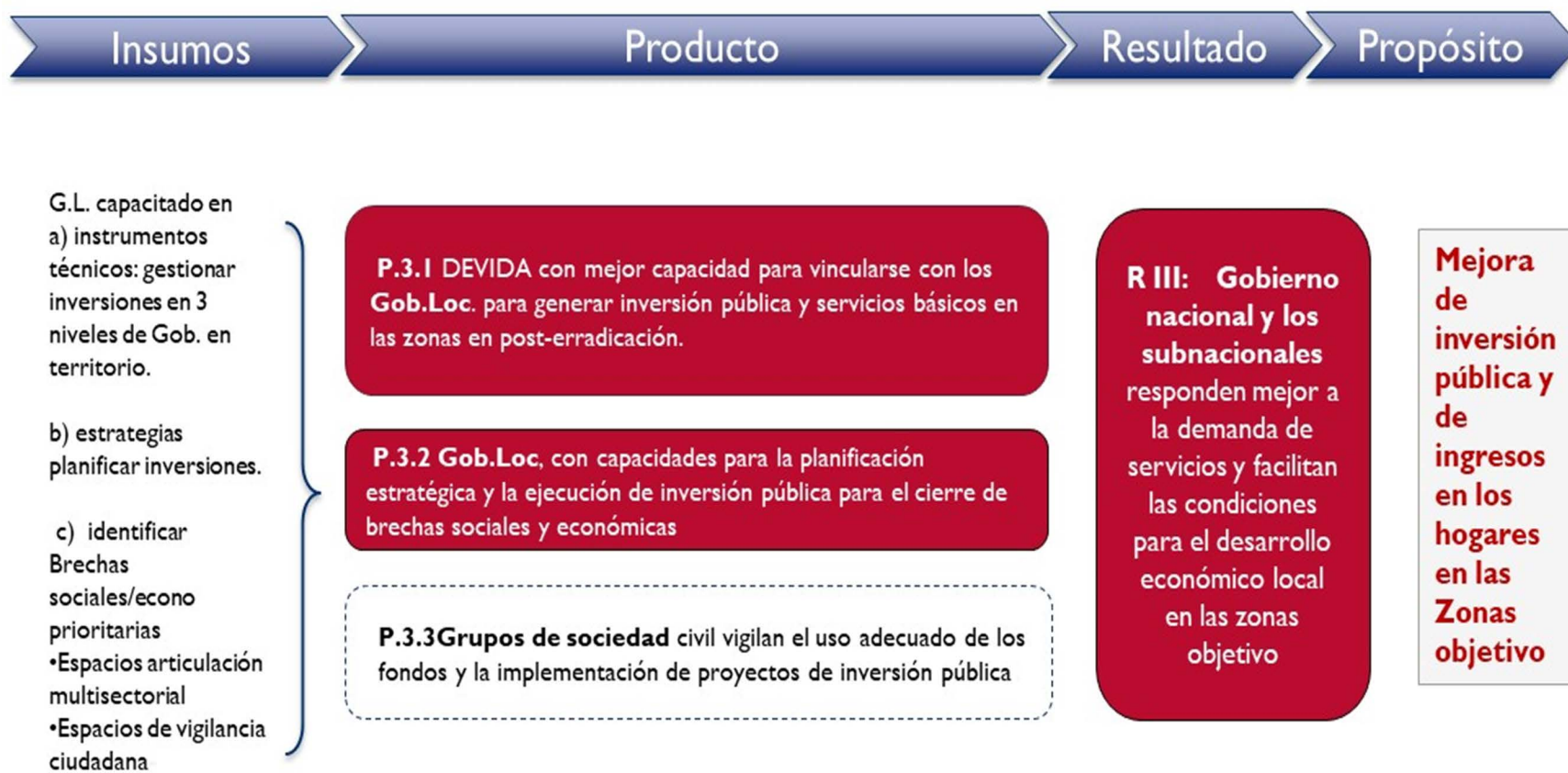


Gráfico 18: Teoría de cambio FID original: Resultado II



Fuente: FID (2020): Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL Plan) del proyecto de USAID:FID (setiembre 2020) y Tabla de indicadores Plan MEL aprobado 20-05-2021. incluye cambios de julio 2020.

Gráfico 19: Teoría de cambio FID original: Resultado III

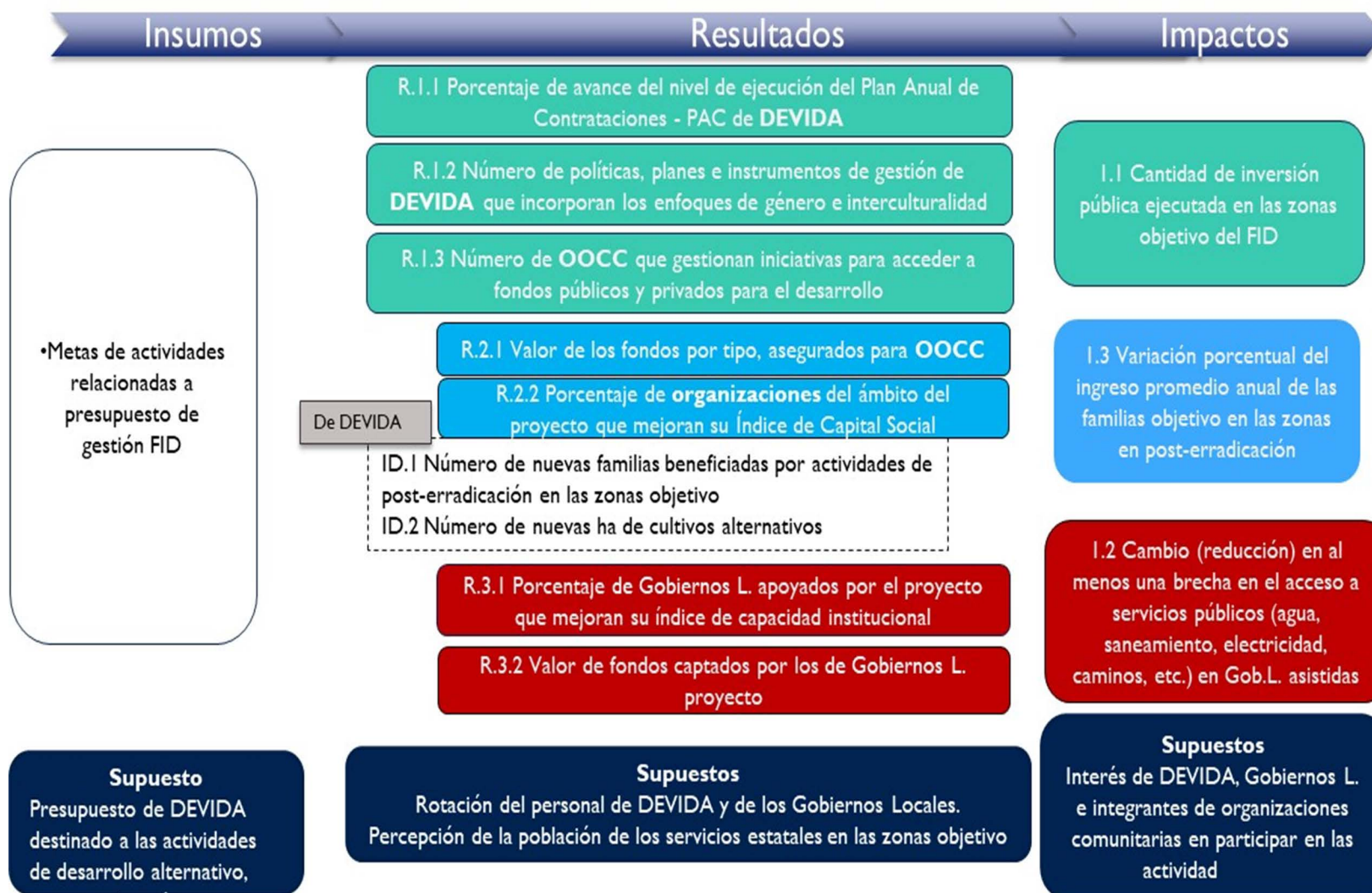


Fuente: FID (2020): Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL Plan) del proyecto de USAID: FID (setiembre 2020) y Tabla de indicadores Plan MEL aprobado 20-05-2021. incluye cambios de julio 2020.

En general los indicadores son adecuados y precisos. Como se aprecia en el siguiente gráfico, la teoría de cambio del FID incorpora dos indicadores de resultado de DEVIDA (“Número de nuevas familias beneficiadas por actividades de post-erradicación en las zonas objetivo” y “Número de nuevas hectáreas de cultivos alternativos instalados”) que no son parte de la cadena de resultados controlados por la gestión de FID. Para apreciar establecer una mayor consistencia de éstos se incluyen en la gráfica como complemento a los indicadores del Resultado 2 que tienen como indicador de impacto la variación porcentual de ingresos. En este sentido son indicadores proxy de este resultado. En la ilustración de la teoría de cambio e indicadores y supuestos se muestra esta consistencia agregada. Ello implica que en la gestión de la actividad del FID se deben mantener las coordinaciones con DEVIDA para establecer los niveles de colaboración o complementación.

Sin embargo, el Resultado 3, que incluye el producto de cambio en los grupos de ciudadanía, carece de indicador, lo cual limita apreciar lo que se pretende lograr en este actor. Asimismo, debilita el resultado que permitiría apreciar si se está respondiendo mejor a la demanda de servicio de parte del gobierno nacional y subnacional. En este sentido, una alternativa es que FID tenga una estrategia clara respecto al trabajo que debe hacer DEVIDA para conocer la valoración de la ciudadanía que incluye un presupuesto; o considerar la alternativa de tener un indicador proxy de la propuesta de DEVIDA en PIRDAIS sobre la percepción de la ciudadanía.

Gráfico 20: Indicadores



Fuente: FID (2020): Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL Plan) del proyecto de USAID: FID (setiembre 2020) y Tabla de indicadores Plan MEL aprobado 20-05-2021. incluye cambios de julio 2020.

LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

LECCIONES APRENDIDAS

1. **La actuación proactiva de parte del FID con facilidades operativas para contratar especialistas y consultorías ad hoc de asistencia técnica a DEVIDA, gobiernos locales y organizaciones comunitarias constituyó un factor clave para el fortalecimiento de estas organizaciones a partir de mejoras en sus capacidades institucionales y en pro del DAIS.** En el sector público las contrataciones para asesorías y productos técnicos especializados implican un proceso de más lenta maduración respecto del sector privado, por lo que FID pudo cubrir las necesidades técnicas de DEVIDA de manera oportuna por la agilidad en los procesos administrativos. El dinamismo del FID fue importante en la asistencia técnica desarrollada, pues pudo proporcionar a los gobiernos locales priorizados y las organizaciones comunitarias la asistencia técnica requerida.
2. **La presencia de facilitadores municipales de manera permanente es de suma importancia para el fortalecimiento de la gestión administrativa, capacitación de recursos humanos y formulación de proyectos de inversión en los gobiernos locales.** En las intervenciones futuras de fortalecimiento de gobiernos locales es importante que los facilitadores cuenten con un perfil como el provisto por el FID, con sólidos conocimientos de la gestión municipal y de PIP, además de un buen manejo político y de gestión para superar las contradicciones y limitaciones existentes en las municipalidades, crecimiento de la credibilidad y necesidad de mejor gestión.
3. **Para lograr el fortalecimiento de DEVIDA en temas de igualdad de género se requiere de un proceso de mediano o largo plazo que contemple una mayor sensibilización y formación de los funcionarios y personal.** Una sola capacitación virtual es positiva, pero es insuficiente para lograr un cambio de actitud de los funcionarios y del personal de DEVIDA y que redunde en la población objetivo, por lo que se hace necesario la transversalidad de género en todas las actividades internas y de servicios prestados por la institución.
4. **Trabajar los enfoques de igualdad de género e interculturalidad de manera simultánea resultó una buena estrategia para trabajar en DEVIDA.** Una dificultad para trabajar el enfoque de igualdad de género en DEVIDA fue las reticencias de funcionarios y personal de la institución. Ante esta situación, el FID presentó los enfoques de género e interculturalidad de manera conjunta, ya que este último cuenta con mayor aceptación y legitimidad, lo cual permitió iniciar con el trabajo de transversalización de los enfoques.

BUENAS PRÁCTICAS

1. **La elaboración de las “Fichas Técnicas” para el proceso de adquisiciones de bienes e insumos a través de la subasta inversa.** Las fichas técnicas tienen especificaciones técnicas y precios de los bienes e insumos a adquirir, lo cual permite mayor transparencia en los procesos de adquisiciones de DEVIDA y evita reclamos con la consiguiente ampliación de los plazos de las compras.
2. **Los proyectos relacionados con agroforestería como iniciativas importantes de los gobiernos locales de la zona.** Algunas municipalidades tienen experiencia previa con proyectos apoyados por DEVIDA en agroforestería y manejo ambiental, por lo que éstas pueden ser replicadas en otras zonas

similares de intervención, aprovechando el conocimiento práctico que se tiene y elaborando propuestas de inversión pública.

3. **El proceso de transformación de la producción del cacao en chocolate, a manos de mujeres asociadas y en cooperativas generan valor agregado y rentabilidad.** Este tipo de iniciativas son reconocidas por la capacidad de gestión que las cooperativas y asociaciones de mujeres emprendedoras han podido desarrollar, lo cual se ha visto reflejado en la consecución de premios regionales y la participación en mercados locales con gran potencial para el mercado internacional, por lo que pueden servir de modelo para replicar.
4. **Hacer el seguimiento de las inversiones de INVIERTE.PE y los planes de incentivos del resto de gobiernos locales para identificar fondos y conseguir financiamiento municipal.** Un tema importante en la formulación y evaluación de proyectos de inversión es contar con información actualizada de la implementación de otros proyectos aprobados y de otras fuentes de financiamiento. Este mapeo puede ser replicado en las próximas intervenciones de reforzamiento a municipalidades.
5. **Realización de mediciones de indicadores propuestos por FID que incluye el tema de género e interculturalidad en las comunidades y municipalidades.** FID ha logrado incorporar indicadores relacionados con género e interculturalidad, tanto a nivel municipal con el Índice de Capacidades Institucionales (ICI) y a nivel organizacional, con el Índice de Capital Social de las organizaciones (ICS). Esta buena práctica podría ser ampliada a la institución de DEVIDA y otras instituciones del sector público.
6. **El diseño y ejecución del software y aplicativo para teléfonos móviles de Valoración del Estado Organizacional (VEO) de las organizaciones comunitarias.** Es una propuesta innovadora que acogió lo trabajado por USAID y DEVIDA en el último decenio, y que su actualización da buenos resultados, a pesar de las limitaciones de conectividad, ya que permite evaluar y proyectar el desarrollo de las organizaciones comunitarias. Se trata de un instrumento importante pues integra ejes socioeconómicos e indicadores del desarrollo organizacional comunitario. Entre sus otros beneficios, se encuentran la inmediatez, autodiagnóstico y seguimiento para mejoras organizacionales.
7. **El seguimiento y la medición como una práctica fortalecida y legitimada dentro de DEVIDA.** La medición de las condiciones del índice de capital social de las asociaciones (ICS), de valoración del estado organizacional de las organizaciones comunitarias (VEO), del índice de las capacidades institucionales de las municipalidades (ICI), de las brechas de acceso en servicios públicos en municipalidades, así como de los fondos logrados con proyectos de inversión pública o planes de negocio, son prácticas que han permitido el fortalecimiento de la lógica de seguimiento y medición en DEVIDA y sus intervenciones, pues de manera sistematizada se miden indicadores para diagnóstico, seguimiento, gestión y sostenibilidad de la actividad.

CONCLUSIONES

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conclusión 1</p> <p>La inversión pública en los gobiernos locales aumentó debido a la asistencia técnica brindada por el FID consistente en generación de capacidades de funcionarios en la gestión de la formulación y ejecución de proyectos.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 1 |
| <p>Conclusión 2</p> <p>Los ingresos de las familias en las zonas de intervención de DEVIDA con PORI, aumentó debido a la asistencia técnica brindada por los especialistas de DEVIDA en producción de los cultivos alternativos, con presencia en los campos y entrega de equipos menores e insumos a productores, así como al desarrollo de la asociatividad y de las organizaciones comunitarias que mejoraron su posición para acceder a fondos públicos.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 1 |
| <p>Conclusión 3</p> <p>El incremento del número de familias beneficiadas por las actividades lícitas de post erradicación se debe entre otros, a un diseño de metas muy limitado, creció 281% más de la meta en 2019 y 286% más de la meta en 2020. Asimismo, en 2020 respecto de 2019, el crecimiento fue de 33%. Esto último señala las dificultades existentes para atender a nuevas familias dada la pandemia del COVID-19, lo que se refleja en los costos adicionales por nueva familia beneficiada en el año 2020.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 2 |
| <p>Conclusión 4</p> <p>Las metas establecidas para incrementar el número de nuevas hectáreas de cultivos instalados no fueron logradas, debido principalmente a las limitaciones derivada de la pandemia COVID-19, que se tradujo en limitaciones en trabajo de asistencia técnica presencial en campo y limitaciones en las compras de insumos y bienes desde la sede central de DEVIDA.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 3 |
| <p>Conclusión 5</p> <p>El reforzamiento de FID a DEVIDA ha generado mejoras en el planeamiento estratégico y operativo, lo cual contribuyó al logro de una Política Nacional de Lucha Contra las Drogas, un diseño del programa presupuestal PIRDAIS más coherente, mejoras del sistema de información de DEVIDA y la elaboración de las fichas técnicas para compras.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 4 |
| <p>Conclusión 6</p> <p>El apoyo del FID ha contribuido a mejorar el rol articulador y coordinador de DEVIDA a nivel de macro y micro gestión, fortaleciendo las normas de participación y coordinación de DEVIDA a través de la PNCD 2030 y el trabajo con la población y municipalidades intervenidas, afirmando la política hacia el bienestar de la población y dentro de un modelo de intervención de DAIS.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 5 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conclusión 7</p> <p>Se han logrado mejoras en la gestión municipal de los gobiernos locales priorizados por DEVIDA y reforzados por el FID, ello debido a que se ha incluido en la asistencia técnica capacidades en la mejora del uso de herramientas de la gestión municipal y sobre todo evidenciado en las mejoras de propuestas de PIP, accediendo a fondos concursables y mejora en la ejecución de dichos proyectos con una metodología de línea de tiempo y gestión desde las distintas áreas de los gobiernos locales.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 6 • Hallazgo 12 • Hallazgo 13 |
| <p>Conclusión 8</p> <p>Las limitaciones normativas y el burocratismo, que impiden la fluidez de los procesos; el permanente cambio y rotación de funcionarios, además de personal con escasas capacidades técnicas en algunos gobiernos locales han limitado el desarrollo fluido del apoyo del FID.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 7 |
| <p>Conclusión 9</p> <p>Las normas de las instituciones públicas que no se han adecuado al proceso de descentralización limitan la posibilidad de un trabajo multisectorial de DEVIDA.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 5 |
| <p>Conclusión 10</p> <p>Ante la competencia entre gobiernos locales para financiar los PIP, y dada la escasez de recursos en el PIRDAIS y la inclusión de proyectos en el Plan Multianual de Inversiones de DEVIDA, los PIP generados por los gobiernos locales de la zona de intervención y que no logran ganar el financiamiento, pueden generar desaliento y opinión no favorable hacia el DAIS.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 8 |
| <p>Conclusión 11</p> <p>El FID ha logrado superar los problemas de coordinación y acción debido a la pandemia, inicialmente a través de un trabajo remoto y luego se adecuaron las actividades semipresenciales, logrando así cumplir con las metas programadas.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <p>Hallazgo 9</p> <p>Hallazgo 10</p> |
| <p>Conclusión 12</p> <p>La generación de cambios en las organizaciones comunitarias y gobiernos locales que hacen sostenibles la intervención y el modelo DAIS se deben principalmente a la asistencia técnica que generó capacidades organizativas y de gestión, así como para la elaboración de planes de mejoras, formulación y ejecución de proyectos de inversión pública y la experiencia de profesionales del FID, lo que se evidencia con la participación y acceso a fondos concursables logrados del sector público y privado.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 12 • Hallazgo 13 • Hallazgo 14 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conclusión 13</p> <p>La promoción de la igualdad de género en las zonas de intervención se encuentra en proceso, evidenciándose un mayor esfuerzo en la institucionalización del enfoque de género en el nivel central de DEVIDA a través del fortalecimiento institucional y la elaboración de herramientas de trabajo. Sin embargo, la población beneficiaria no percibe aún el trabajo con respecto al tema de género debido a la concentración en el nivel central de las intervenciones.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 15</i> |
| <p>Conclusión 14</p> <p>La inclusión de comunidades indígenas en las zonas de intervención se ha realizado a partir de un avance en la institucionalización del enfoque intercultural en DEVIDA, sin embargo, aún no llega a repercutir en acciones y estrategias concretas de trabajo con dichas poblaciones. Aún es un desafío la inclusión de la población con discapacidad, afroperuanos y LGBTIQ.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <p><i>Hallazgo 16</i></p> |
| <p>Conclusión 15</p> <p>La Teoría del Cambio del FID presenta con claridad los resultados 1 y 2 centrados en DEVIDA para ser capaz: (a) de fortalecer la gestión interna de esta instancia en diferentes aspectos en los recursos humanos, técnicos, instrumentos, normativos y temas claves como género e interculturalidad; (b) de fortalecer a las organizaciones comunitarias, y mejore su relación con los Gobiernos locales. El resultado 3 incluye un producto inconsistente y carece de indicador.</p> | <p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hallazgo 17</i> |

RECOMENDACIONES

PARA DEVIDA

1. Continuar con la asistencia técnica a las familias, la entrega de insumos y equipos menores, el desarrollo de la asociatividad y de las organizaciones comunitarias y propender al acceso a fondos públicos y privados; ampliando la asociatividad y la organización comunitaria en términos de número de miembros para generar mayor competitividad y economías de escala en la medida que esta estrategia genera ingresos a las familias en las zonas de post erradicación.
2. Mejorar la planificación del número de nuevas familias beneficiarias acorde a las posibilidades presupuestales y capacidad organizacional para dotarlas de asistencia técnica e insumos y equipos menores.
3. Evaluar las metas que se establecen sobre el número de hectáreas de cultivos instalados en el marco de la actual pandemia, acorde a las posibilidades presupuestales y de los equipos técnicos necesarios para atenderlas.
4. La alta dirección de DEVIDA debe desarrollar estrategias vinculantes con otros actores públicos y privados para fortalecer el rol articulador y coordinador de la institución en las acciones del desarrollo alternativo integral y sostenible, así como el compromiso hacia metas y actividades concretas a ser desarrolladas como acciones programáticas multisectoriales.
5. Contar con un equipo de especialistas para continuar fortaleciendo las capacidades institucionales de los gobiernos locales a partir de asistencia técnica en las zonas de post erradicación, para mejorar las propuestas que presentan al PIRDAIS, la gestión municipal y la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública.
6. Considerar los enfoques de igualdad de género, interculturalidad e inclusión como transversales a todo el trabajo de la actividad técnica, productiva y económica que realiza DEVIDA, y no como aspectos separados de sus actividades y gestión.
7. Evaluar la pertinencia de adoptar los instrumentos, procesos y herramientas desarrollados por FID.

PARA USAID Y FID

8. Continuar con la estrategia desarrollada por el FID para reforzar las capacidades de los funcionarios en gestión de formulación y ejecución de proyectos de inversión pública, donde DEVIDA asuma un mayor protagonismo en esta labor junto la Escuela Nacional de Administración Pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.
9. Sistematizar el modelo de fortalecimiento de capacidades de DEVIDA, de modo que se logren capacidades institucionales para que puedan gestionar la planificación, el monitoreo, las adquisiciones y compras; la capacitación debe seguir siendo un instrumento importante para el afianzamiento en las capacidades institucionales mencionadas. Además de priorizar la mejora del recurso humano y de los procesos de contrataciones de recursos humanos.
10. Continuar proporcionando asistencia técnica para desarrollar fichas técnicas para la compra mediante subasta inversa, además de fortalecer las capacidades institucionales y de los recursos humanos en la gestión de adquisiciones, la identificación de necesidades y de acciones que desarrollen los estándares de compras, con un mayor involucramiento de todos los niveles de gestión de adquisiciones.

11. Desarrollar un repositorio de buenas prácticas a nivel de los GL, que rescate los avances logrados en gestión de servicios y calidad de proyectos, para que otros GL puedan mejorar la gestión municipal y sus propuestas de PIP.
12. Continuar y ampliar las acciones tendientes a generar cambios en las organizaciones comunitarias.
13. Sistematizar las acciones de asistencia técnica brindada por el FID a las organizaciones comunitarias a fin de que DEVIDA pueda recoger las experiencias, los instrumentos, los procesos y las herramientas para aplicarlas en otras zonas del PIRDAIS, distintas de la post erradicación.
14. Buscar una mayor y mejor vinculación con las entidades financieras para reforzar el trabajo con organizaciones.
15. Distinguir y comprender las distintas dinámicas sociales y relaciones de género dentro de las poblaciones de las áreas de intervención (colonos, nativos, comunidades indígenas) para que las estrategias de acción se ajusten a su situación y expectativas.
16. En la teoría de cambio del FID el resultado 3 vinculado a “mejorar la capacidad de los gobierno nacional y subnacional para responder a la demanda de servicios y el desarrollo económico local”, incluye un producto relacionado a lograr cambios en la ciudadanía para “vigilar el uso adecuado de recurso y de proyectos de inversión” que requiere una adecuada precisión e incluir un indicador que establezca los cambios en el actor. En este sentido una alternativa es que FID tenga una estrategia clara respecto al trabajo que debe hacer DEVIDA para visibilizar las acciones de vigilancia ciudadana del uso adecuado de recursos y de proyectos de inversión; o considerar la alternativa de tener un indicador proxi de la propuesta de DEVIDA en PIRDAIS sobre la percepción de la ciudadanía en relación con el grado de vigilancia que logra tener del uso adecuado de recursos y de proyectos de inversión. En este sentido determinar su plausibilidad, sobre todo, porque debe incluir acciones, presupuesto, así como supuestos a nivel de los sectores públicos y gobiernos regionales claves.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azpur, J., Ballón, E., & Chirinos, L. (2006). *La descentralización en el Perú*. Consorcio de investigación Económica y Social.
http://unpcdc.org/media/20999/081013_supporting_capacity_development_the_undp_approach_gf_atm_workshop%5B1%5D.pdf
- 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*.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (Issue January). The National Bureau of Economic Research.
- Bethke, L. (2009). Capacity development in education planning and management in fragile states. In *Paris: IIEP-UNESCO*.
http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Cap_Dev_Technical_Assistance/pdf/2010/Capacity_Development.pdf%5Cnhttp://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Cap_Dev_Rethinking/pdf/Fragile_States.pdf
- Carrera Hernández, A., & Rivera Navarro, G. (2012). *Diagnóstico Institucional de la Gestión Hacendaria de los Municipios del Estado de México* (Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal (ed.)).
- Cayco, U. (2020). *Evaluación Ex Post del Programa radial “Sembrando Esperanza.”*
- Cayco, U. (2021). *SEGUNDA EVALUACIÓN EX POST Plataforma radial Sembrando Esperanza*.
- CEDRO. (2017). El Problema de las Drogas en el Perú. 2017. In *Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas*.
- CEPLAN. (2021). *Memoria Institucional 2018 del CEPLAN*. https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/Memoria-2018-20190401-15_33-h.pdf
- Chevarría, F., Durand, P., Jiménez, D., Ruiz, F., & Timba, C. (2020). *Gestión pública*.
- COMISIÓN MULTISECTORIAL DE ALTO NIVEL ENCARGADA DEL ÁMBITOS DE LA PAZ LA REPARACIÓN COLECTIVA Y LA RECONCILIACION NACIONAL – CMAN. (2020). *Informe Anual ENERO – DICIEMBRE DE 2020*.
- 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
- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, El Peruano 216537 (2002).
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- De Villena, F. (2020). *USAID Project: Institutional Strengthening for DEVIDA Annual Report October 1, 2019 - September 30, 2020*.

De Villena, F. (2021a). *USAID Project: Institutional Strengthening for DEVIDA Quarterly Report January 1 - March 31, 2021*.

De Villena, F. (2021b). *USAID Project: Institutional Strengthening for DEVIDA Quarterly Report October 1 - December 31, 2020*.

De Villena, F., Gonzales, S., Representatives, C. O., Capellan, A., Officer, C., & Encalada, A. La. (2019). *USAID PROJECT: INSTITUTIONAL STRENGTHENING FOR DEVIDA Annual Report Fiscal Year 2019* (Vol. 2019, Issue 72052719).

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/PlanoARPLAlcool.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, N. de P. (2021a). *San Martín: Devida implementará en 27 organizaciones el aplicativo web de valorización del estado organizacional*. El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/devida/noticias/349391-san-martin-devida-implementara-en-27-organizaciones-el-aplicativo-web-de-valorizacion-del-estado-organizacional>

DEVIDA, N. de P. (2021b). *Vraem: Devida realiza diagnósticos para la mejora organizacional de 99 asociaciones productoras*. El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/devida/noticias/345467-vraem-devida-realiza-diagnosticos-para-la-mejora-organizacional-de-99-asociaciones-productoras>

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).

DEVIDA - Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2021c). REPORTE ANUAL DE DESEMPEÑO DEL PLAN MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA 2018-2022 ENERO - DICIEMBRE 2020. Díaz, R. (2018). *DEMANDA PRECARIA POR INFRAESTRUCTURA DESCENTRALIZADA Y DESIGUALDAD RURAL: desigualdades e inequidades en el mundo rural*. 495–542.

Dirección De Productividad Agraria -DPA., & Martín-DRASAM, D. R. de A. de S. (2016). *Diagnóstico De La Cadena De Valor Del Cultivo Cacao*. <http://siar.regionsanmartin.gob.pe/documentos/diagnostico-cadena-valor-cultivo-cacao>

FID: Base de Datos 2020 – 2021.

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%2016-2021.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.*

Huánuco, G. R. (2016). *Plan de desarrollo regional concertado Huánuco al 2021. 290.*

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Comportamiento de la Economía Peruana 1950-2020 11.* In *Panorama de la Economía Peruana 1950-2020* (pp. 2–44). INEI.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1799/libro.pdf

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

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

Mincer, J. A. (1974). *Schooling and Earnings.* In *National Bureau of Economic Research* (Vol. 3, Issue 1). NBER. <http://www.nber.org/books/minc74-1>

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

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

Contrato 75052719C0001, (2018).

Decreto Supremo No 004-2013-PCM - Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, El Peruano 21 (2013).

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Política Nacional De Modernización De La Gestión Pública Al 2021.* In *Perù.* <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). *Decreto Supremo N° 054-2018-PCM - Aprueba los Lineamientos de Organización del Estado. 18 de mayo, 4, 4–12.*

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>

- Putnam, R. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life." *The American Prospect*, 4(13), 35–42. [http://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Putham 1993 Am Prospect.pdf](http://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Putham%201993%20Am%20Prospect.pdf)
- 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>
- Instructivo Diagnóstico de capacidades institucionales para gobiernos regionales y locales, 88 (2016). [http://prodescentralizacion.org.pe/assets/Diagnostico de Capacidades WEB.pdf](http://prodescentralizacion.org.pe/assets/Diagnostico%20de%20Capacidades%20WEB.pdf)
- SECRETARÍA EJECUTIVA DE LA COMISIÓN MULTISECTORIAL DE ALTO NIVEL (SE-CMAN) DE LA LEY N ° 28592 DEL PLAN INTEGRAL DE REPARACIONES. (2019). *Informe Anual Enero diciembre 2019*.
- Stiglitz, J. E. (2000). *La economía del sector público*.
- UGARTE, M., Rivero, J. C., & Bautista, D. (2021). *¿Por qué las reformas administrativas no logran los resultados esperados?* (Pontificia). https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2021/06/2._dp_administracion_publica.pdf
- USAID. (2020). *Horizonte. Notas del avance - Agosto/Setiembre 2020*.
- USAID. (2021a). *Horizon Progress Notes - December 2020 /January 2021* (Issue January).
- USAID. (2021b). *Horizon Progress Notes - February/ March 2021* (Issue March).
- USAID, & DEVIDA. (2010). *Una herramienta de diagnóstico para el fortalecimiento de organizaciones de productores* (U. Peru (ed.)).
- Videnza Consultores. (2020). *Proyecto de USAID: Fortalecimiento Institucional de DEVIDA Estudio de línea de base del Índice de Capital Social de las organizaciones comunitarias: "Comunidades organizadas para definir, abogar por e implementar prioridades de desarrollo social y eco.*
- Yamada, G. (2001). Reducción de la pobreza y fortalecimiento del capital social y la participación: La acción reciente del Banco Interamericano de Desarrollo. *Conferencia Regional "Capital Social y Pobreza,"* 1–22.

ANEXOS

ANEXO A: EXECUTIVE SUMMARY

EVALUATION PURPOSE AND QUESTIONS

The project “Institutional Strengthening of DEVIDA” FID (2018-2023) is an activity funded by USAID and is managed by Chemonics International. It seeks to strengthen DEVIDA's capacities to achieve a management that improves services to citizens in post-eradication areas, improving public investment and family income. The project is developed considering DEVIDA's objectives and its comprehensive and sustainable alternative development model (DAIS, by its Spanish initials) to address illicit coca cultivation.

The performance evaluation of the activity “Institutional Strengthening of DEVIDA (2018-2023) – FID” is mid-term and covers the period 2018 - first quarter of 2021. The purpose of the evaluation is to assess the progress achieved in such strengthening, analyzing the effectiveness, sustainability and whether the intervention is on track to significantly contribute to the desired outcomes.

The evaluation questions are as follows:

1. To what extent is FID achieving its objectives?
2. To what extent is FID generating sustainable changes among the final beneficiaries?
3. Has FID promoted gender equality and inclusion?
4. What lessons learned can be identified from FID 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. It was predominantly a qualitative evaluation applying techniques involving in-depth interviews, documentary analysis and statistical analysis of DEVIDA's survey databases. A total of 107 people were interviewed, 35% of whom were women. The scope of the evaluation included Lima, Huánuco, San Martín, Ucayali, Pasco, Junín and the Valley of the Apurímac, Ene, and Mantaro Rivers (VRAEM). The evaluation covered the period from July 2018 to March 2021.

FINDINGS

TO WHAT EXTENT IS FID ACHIEVING ITS OBJECTIVES?

1. Between 2018 and 2021, public investment increased by 85.7% and the income of families in the intervention area increased by 9.6%, from 14,570 to 15,971 Nuevos Soles as annual average.
2. Between 2018 and 2021, the number of families that benefited from post-eradication activities carried out by DEVIDA increased.
3. Between 2018 and 2021, no new hectares of alternative crops installed are observed.

4. The planning, monitoring, purchasing, and acquisition processes supported by FID generated initial changes in DEVIDA's institutional performance.
5. DEVIDA's coordinating role for the design and implementation of policies and the Comprehensive and Sustainable Alternative Development (DAIS) intervention model shows significant progress in the development of its instruments for DEVIDA, local governments, and community organizations.
6. Significant progress has been made in strengthening the capacities of Local Governments to provide a wider range of services and generate local development.
7. The implementation of FID activities was limited by the high turnover of DEVIDA and local government personnel and the limited number of personnel specialized in public projects.
8. Despite the improvement in the quality of local government projects, there are budgetary limitations to finance them through PIRDAIS and there is high competition to include them in the Multi-Annual Investment Program.
9. The FID team's experience in alternative development has been a key factor in the implementation of its activities.
10. FID achieved its goals for the first quarter of 2021 despite the delays caused by the pandemic.

TO WHAT EXTENT IS FID GENERATING SUSTAINABLE CHANGES AMONG THE FINAL BENEFICIARIES?

11. Changes generated by FID's support to the DEVIDA beneficiary are contributing to better management of planning, budgeting, monitoring, and contracting.
12. The changes generated by FID's support among the final beneficiaries, local governments, are contributing to generate sustainable changes in local public management based on improvements in fundraising capacities, budget management and PIP execution, which makes the Comprehensive and Sustainable Alternative Development (DAIS) model sustainable.
13. The ongoing training of local government officials to develop quality technical files and permanent use of the public sector financial administrative management system are factors that contribute to the sustainability of municipal strengthening.
14. Community organizations improved their organizational and project development capacities to improve their income.

HAS FID PROMOTED GENDER EQUALITY AND INCLUSION?

15. FID carried out actions for the institutional strengthening of DEVIDA in the promotion of gender equality, but they were focused on the main office level and on the generation of work tools.
16. FID worked with DEVIDA to institutionalize the intercultural approach and the inclusion of ethnic variables in its work tools. No work for the promotion of the inclusion of people with disabilities, Afro-Peruvians and LGBTIQ has been identified.

OTHER FINDINGS

17. The theory of change is consistent in the linking of results to achieve the objectives, especially in components 1 and 2 and partially in component 3.

LESSONS LEARNED

1. **FID's proactive action with operational facilities to hire specialists and ad hoc technical assistance consultancy services to DEVIDA, local governments and community organizations was a key factor in strengthening these organizations through improvements in their institutional capacities and for the benefit of DAIS.** In the public sector, contracting for consultancy services and specialized technical products involves a slower maturation process than in the private sector, which is why FID was able to meet DEVIDA's technical needs in a timely manner due to the agility of its administrative processes. FID's agility was important in the technical assistance developed since it was able to provide the prioritized local governments and community organizations with the required technical assistance.
2. **The permanent presence of municipal facilitators is of utmost importance to strengthen administrative management, human resources training and the formulation of investment projects in local governments.** In future interventions to strengthen local governments, it is important that facilitators have a profile such as the one provided by FID, with solid knowledge in municipal management and PIP, as well as good political and management skills to overcome the contradictions and limitations existing in the municipalities, increase credibility and address the need for better management.
3. **In order to strengthen DEVIDA in terms of gender equality, a medium or long-term process is required, considering greater awareness-raising and training of officials and personnel.** A single virtual training is positive, but it is insufficient to achieve a change in the attitude of DEVIDA's officers and personnel that has an impact on the target population, which is why gender mainstreaming is necessary in all internal activities and services provided by the institution.
4. **Working on gender equality and intercultural approaches simultaneously proved to be a good strategy for DEVIDA.** A difficulty in implementing the gender equality approach in DEVIDA was the reluctance of the institution's officials and personnel. In view of this situation, FID presented the gender and intercultural approaches together, since the latter is more widely accepted and legitimized, which made it possible to begin work on mainstreaming the approaches.

GOOD PRACTICES

1. **Preparation of "Data Sheets" for the procurement process of goods and supplies through reverse auctions.** The data sheets have technical specifications and prices of the goods and supplies to be acquired, which allows for greater transparency in DEVIDA's procurement processes and avoids claims with the resulting extension of procurement deadlines.
2. **Agroforestry-related projects as important initiatives of local governments in the area.** Some municipalities have previous experience with projects supported by DEVIDA in agroforestry and environmental management, so they can be replicated in other similar intervention areas, taking advantage of the practical knowledge gained and developing public investment proposals.
3. **The process of transforming cocoa production into chocolate, in the hands of associated women and in cooperatives, generates added value and profit.** These types of initiatives are acknowledged due to the management capacity that the cooperatives and associations of entrepreneurial women have been able to develop, which has been reflected in the achievement of regional awards and participation in local markets with great potential for the international market. So, they can be used as a model to be replicated.
4. **Follow up on INVIERTE.PE investments and the incentive plans of the other local governments to identify funds and obtain municipal financing.** An important issue in the formulation and

evaluation of investment projects is to have updated information on the implementation of other approved projects and other financing sources. This mapping can be replicated in the next interventions to strengthen municipalities.

5. **Measurement of indicators proposed by FID that include gender and interculturality in communities and municipalities.** FID has managed to include indicators related to gender and interculturality, both at the municipal level with the Institutional Capacity Index (ICI) and at the organizational level, with the Social Capital Index (SCI) of the organizations. This good practice could be extended to DEVIDA and other public sector institutions.
6. **Design and implementation of software and cell phone application Valoración del Estado Organizacional (VEO) for community organizations.** It is an innovative proposal that has adopted the work done by USAID and DEVIDA in the last decade, whose updating has yielded good results, despite connectivity limitations, since it makes it possible to evaluate and project the development of community organizations. It is an important tool because it integrates socioeconomic axes and indicators of community organizational development. Other benefits include immediacy, self-diagnosis, and follow-up for organizational improvements.
7. **Monitoring and measurement as strengthened and legitimized practice within DEVIDA.** Measurement of the conditions of the Social Capital Index (SCI) of associations, of the evaluation of the organizational status of community organizations (VEO), of the Institutional Capacity Index (ICI) of municipalities, of the gaps in access to public services in municipalities, as well as of the funds obtained with public investment projects or business plans are practices that have allowed the strengthening of the monitoring and measurement logic in DEVIDA and its interventions, since indicators for diagnosis, monitoring, management and sustainability of the activity are measured systematically.

CONCLUSIONS

1. Public investment in local governments increased due to the technical assistance provided by FID in the form of capacity building for officials in the management of project formulation and execution.
2. The income of families in DEVIDA's intervention areas with PORI increased due to the technical assistance provided by DEVIDA specialists in alternative crop production, with presence in the fields and delivery of minor equipment and inputs to producers, as well as the development of associativity and community organizations that improved their position to access public funds.
3. The increase in the number of families benefited by licit post-eradication activities is due, among others, to a very limited target design; it grew 281% more than the goal in 2019 and 286% more than the goal in 2020. Likewise, in 2020 compared to 2019, growth was 33%. The latter points to the existing difficulties in reaching new families given the COVID-19 pandemic, which is reflected in the additional costs per new family benefited in 2020.
4. The goals established to increase the number of new hectares of installed crops were not achieved, mainly due to the limitations derived from the COVID-19 pandemic, which resulted in limitations in on-site technical assistance work in the field and limitations in the purchase of inputs and goods from DEVIDA's main office.
5. FID's strengthening of DEVIDA has led to improvements in strategic and operational planning, which contributed to the achievement of a National Drug Policy, a more coherent design of the PIRDAIS budget program, improvements in DEVIDA's information system and the preparation of data sheets for purchases.

6. FID's support has contributed to improving DEVIDA's articulating and coordinating role at the macro and micromanagement levels, strengthening DEVIDA's participation and coordination standards through PNCD 2030 and work with the population and municipalities intervened, asserting the policy towards the population's wellbeing and within a DAIS intervention model.
7. Improvements have been achieved in the municipal management of local governments prioritized by DEVIDA and strengthened by FID as technical assistance has included skills in improving the use of municipal management tools and especially evidenced in the improvement of PIP proposals, accessing competitive funds, and improving the implementation of such projects with a timeline methodology and management from the different areas of local governments.
8. Regulatory limitations and bureaucracy, which hinder the fluidity of the processes; the permanent change and turnover of officials, in addition to personnel with limited technical capacities in some local governments have limited FID's smooth support.
9. The rules of public institutions that have not been adapted to the decentralization process limit DEVIDA's multisectoral work.
10. Given the competition among local governments to finance PIPs and given the scarcity of resources in PIRDAIS and the inclusion of projects in DEVIDA's Multiannual Investment Plan, PIPs generated by local governments in the intervention area that fail to gain funding may generate discouragement and unfavorable opinion towards DAIS.
11. FID has been able to overcome coordination and action problems caused by the pandemic, initially through remote work and later adapting semi face-to-face activities, thus achieving the programmed goals.
12. Generation of changes in community organizations and local governments that make the intervention and the DAIS model sustainable are mainly due to technical assistance, which generated organizational and management capacities, as well as capacities for the development of improvement plans, formulation and execution of public investment projects, as well as the experience of FID professionals, as evidenced by the participation and access to competitive funds obtained from public and private sectors.
13. Promotion of gender equality in the areas of intervention is in progress, with greater efforts being made to institutionalize the gender approach at DEVIDA's main office level through institutional strengthening and the development of working tools. However, the beneficiary population does not yet perceive the work on gender issues due to the focus of interventions at the main office level.
14. Inclusion of indigenous communities in the intervention areas has been achieved through progress in the institutionalization of the intercultural approach in DEVIDA; however, it has not yet had an impact on concrete actions or strategies for working with these populations. The inclusion of people with disabilities, Afro-Peruvians and LGBTIQ communities is still a challenge.
15. FID's Theory of Change clearly presents results 1 and 2 focused on DEVIDA to be able to: (a) strengthen the internal management of this entity in different aspects of human resources, technical aspects, instruments, regulations, and key issues such as gender and interculturality; (b) strengthen community organizations and improve their relationship with local governments. Result 3 includes an inconsistent output and lacks an indicator.

RECOMMENDATIONS

FOR DEVIDA

1. Continue technical assistance to families, the delivery of inputs and minor equipment, the development of associativity and community organizations and promote access to public and private funds; expanding associativity and community organization in terms of number of members to generate greater competitiveness and economies of scale to the extent that this strategy generates income for families in post-eradication areas.
2. Improve the planning of the number of new beneficiary families according to the budgetary possibilities and organizational capacity to provide them with technical assistance and minor equipment and inputs.
3. Evaluate the goals established regarding the number of hectares of crops installed within the framework of the current pandemic, in accordance with the budgetary possibilities and the technical teams necessary to fulfill them.
4. DEVIDA's senior management should develop binding strategies with other public and private actors to strengthen the institution's articulating and coordinating role in integral and sustainable alternative development actions, as well as the commitment towards concrete goals and activities to be developed as multisectoral program actions.
5. Have a team of specialists to continue strengthening the institutional capacities of local governments through technical assistance in post-eradication areas, to improve the proposals submitted to PIRDAIS, municipal management and the formulation and execution of public investment projects.
6. Consider gender equality, interculturality and inclusion approaches as cross-cutting issues in all technical, productive and economic activities carried out by DEVIDA, rather than as separate aspects of its activities and management.
7. Evaluate the relevance of adopting the instruments, processes and tools developed by FID.

FOR USAID AND FID

8. Continue the strategy developed by FID to strengthen the capacities of officials in the formulation and execution of public investment projects, where DEVIDA assumes a greater role in this task along with the National School of Public Administration of the National Civil Service Authority.
9. Systematize DEVIDA's capacity strengthening model, so as to achieve institutional capacities to manage planning, monitoring, acquisition, and procurement; training should continue to be an important tool for strengthening the aforementioned institutional capacities. In addition, the improvement of human resources and human resources hiring processes should be prioritized.
10. Continue providing technical assistance to develop data sheets for purchasing through reverse auctions, in addition to strengthening institutional and human resource capacities in procurement management, identification of needs and actions that develop procurement standards, with greater involvement of all levels of procurement management.
11. Develop a repository of good practices at the level of the local governments, which will compile the progress achieved in service management and project quality, so that other local governments can improve municipal management and their PIP proposals.

- I2. Continue and expand actions aimed at generating changes in community organizations.
- I3. Systematize the technical assistance actions provided by FID to community organizations so that DEVIDA can gather experiences, instruments, processes, and tools to be applied in PIRDAIS areas other than post-eradication areas.
- I4. Seek greater and better links with financial entities to strengthen work with organizations.
- I5. Distinguish and understand the different social dynamics and gender relations within the populations in the intervention areas (settlers, natives, indigenous communities) to adjust action strategies to their situation and expectations.
- I6. In FID's theory of change, result 3, linked to "improving the capacity of national and sub national governments to respond to the demand for services and local economic development", includes an output related to achieving changes among citizens in order for them to "monitor the adequate use of resources and investment projects", which requires adequate detail and including an indicator to establish the changes in the actor. In this regard, one alternative is for FID to have a clear strategy regarding the work that DEVIDA must conduct to make visible the actions of citizen oversight of the proper use of investment projects and resources; or consider the alternative of using a proxy indicator of DEVIDA's proposal in PIRDAIS on the perception of citizens in relation to the degree of oversight they manage to have of the proper use of resources and investment projects. In this context, its plausibility should be determined, especially because it should include actions, a budget, as well as assumptions at the level of key public sectors and regional governments.

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 (ENAH), 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 oportunas. 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 problemas¹².

La evaluación aplicará el enfoque de análisis de contribución¹³ 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

¹² Hallie Preskill and Tessie Tzavaras Catsambas (2006). Reframing Evaluation Through Appreciative Inquiry. Ver [Aqui](#)
Ver más [aquí](#)

¹³ BetterEvaluation. Ver [aquí](#)

en cuenta la UE VRAEM para el análisis comparativo de los resultados alcanzados entre los ámbitos señalados y éste.

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? | |

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

| Nº | 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 blinde 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 Comunales 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 geo-referenciadas 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 | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | 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 |
| 1.2 | 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 1: DEVIDA facilita la presencia del Estado de manera más eficaz y brinda asistencia post-erradicación | | | | | | | | | | | | | | |
| Outcome 1: 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, LGBTIQ)? ¿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/periodos 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? ¿Sí? ¿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

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 Área 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 |
| 38 | | DEVIDA - Equipo técnico de Café OZ Tingo María |

| N° | TIPO ENTREVISTA | CARGO |
|-----------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 |
| 73 | Entrevista Grupal | Municipalidad distrital de Irazola - Gerencia |

| N° | TIPO ENTREVISTA | CARGO |
|-----------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 | Municipalidad provincial de Tocache - Gerencia |
| 98 | Entrevista Individual | Municipalidad distrital de Pólvora - Gerencia |
| 99 | Entrevista Individual | Municipalidad distrital de Uchiza - Gerencia |
| 100 | Entrevista Grupal | Cooperativa Agraria del Valle del Mishollo de Pólvora Tocache Ltda. (CAMIPT) - Consejo de Administración |
| 101 | | Cooperativa Agraria del Valle del Mishollo de Pólvora Tocache Ltda. (CAMIPT) - Consejo de Administración |
| 102 | Entrevista Individual | Cooperativa Cacaotera Agroindustrial Uchiza-COCAO Ltda. – Consejo de Administración |
| 103 | Entrevista Individual | DEVIDA - Especialista de Oficina de Promoción y Monitoreo |
| 104 | Entrevista Individual | DEVIDA - Logística |
| 105 | Entrevista Individual | DEVIDA - Dirección de Asuntos Técnicos |
| 106 | Entrevista Grupal | DEVIDA - Unidad de Inversiones |
| 107 | | 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. | |

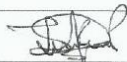
I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized 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 |  Firmado digitalmente por Jorge Noriega Davila Nombre de reconocimiento (DN): cn=Jorge Noriega Davila, o=Consultor, ou, email=jnoriegaperu@gmail.com, c=PE Fecha: 2021.07.06 14:58:34 -05'00' |
| Date | 06-07-2021 |

Disclosure of Conflict of Interest for USAID MELS Team Members

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Name | Irene Fidela Cristobal Ponce |
| Title | Responsable de recojo 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. | |

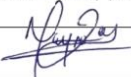
I certify (1) that I have completed this disclosure form fully and to the best of my ability and (2) that I will update this disclosure form promptly if relevant circumstances change. If I gain access to proprietary information of other companies, then I agree to protect their information from unauthorized 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> 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 |