



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Foto: USAID



Foto: USAID

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA 2018-2023 (FID) Y PLAN OPERATIVO DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL 2018-2022 (PORI)

INFORME CONSOLIDADO DE LAS EVALUACIONES DE
DESEMPEÑO DE DOS INTERVENCIONES CON DEVIDA

Mayo 2022

Esta publicación fue producida por encargo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparado independientemente por EnCompass LLC para Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad (MELS) (Contrato No. S-22-1019-001-001-Apoyo-01). Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos

RESUMEN

El propósito de la evaluación de desempeño de las actividades ***Fortalecimiento Institucional de DEVIDA 2018-2023*** (FID) y ***Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA 2018-2022*** (PORI) fue valorar los progresos alcanzados de ambas intervenciones de USAID/Perú, analizando las metas logradas, la sostenibilidad y la orientación hacia los efectos esperados. Las preguntas de evaluación indagaron por 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 110 actores; además se hizo revisión documentaria, bibliográfica y de bases de datos. Los hallazgos revelan logros en mejora de ingresos de las familias en las zonas de intervención y aumento de la superficie cultivada con productos lícitos que pueden ser atribuibles a la asistencia técnica a productores y el trabajo con organizaciones comunitarias. La pandemia limitó el desarrollo de ambas actividades. Los hallazgos y conclusiones muestran elementos de sostenibilidad como la mejora de los ingresos familiares, la mejora de rendimientos productivos en cacao y café, además de algunos avances en gobiernos locales y organizaciones comunitarias. También se observa mejoras en la gestión de DEVIDA a partir del uso de instrumentos de medición de capital social y estado organizacional de las organizaciones comunitarias y medición capacidades institucionales de los gobiernos locales. Estos cambios se dieron en un contexto que continúa siendo complejo y para continuar y ser sostenibles requieren de un mayor liderazgo, esfuerzo y recursos de DEVIDA y del estado peruano.

CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	iv
CONTEXTO	I
ACTIVIDADES EVALUADAS	5
PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	10
Propósito.....	10
Preguntas de la evaluación.....	10
MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y LIMITACIONES	11
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	11
Fortalezas y limitaciones.....	11
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (2018-2023) - FID	13
Hallazgos.....	13
Lecciones aprendidas.....	14
Buenas prácticas.....	15
PLAN OPERATIVO MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (2018-2022) – PORI	16
Hallazgos.....	16
Lecciones aprendidas.....	17
Buenas prácticas.....	18
CONCLUSIONES	20
RECOMENDACIONES	24
Recomendaciones derivadas de FID.....	24
Recomendaciones derivadas de PORI.....	25

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

DAIS	Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
FID	Fortalecimiento Institucional de DEVIDA (2018-2023)
JVC	Juntas Vecinales Comunes
PIP	Proyecto de Inversión Pública
PIRDAIS	Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible
PORI	Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional a DEVIDA (2018-2020)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VRAEM	Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro

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 Reserva del 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 siguiente).

Tabla 1: Población en situación de pobreza monetaria, según ámbito geográfico, 2010 - 2020 (En porcentaje respecto del total de la población).

AMBITO GEOGRÁFICO	2011	2018	2019	2020
Total	27.8	20.5	20.2	30.1
Área de residencia				
Urbana	18.0	14.4	14.6	26.0
Rural	56.1	42.1	40.8	45.7
Región natural				
Costa	17.8	13.5	13.8	25.9
Sierra	41.5	30.4	29.3	37.4
Selva	35.2	26.5	25.8	31.0
Dominio geográfico				
Costa urbana	18.2	12.7	12.3	22.9
Costa rural	37.1	25.1	21.1	30.4
Sierra urbana	18.7	16.7	16.1	27.0
Sierra rural	62.3	46.1	45.2	50.4
Selva urbana	26.0	19.3	19.0	26.3

Selva rural	47.0	38.3	37.3	39.2
-------------	------	------	------	------

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

Producción de coca

La producción de coca es uno de los grandes problemas del país, vinculado al 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 son “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 exige un abordaje específico a la compleja dinámica económica de los mercados de drogas que existen en el país, principalmente del mercado de cocaína y enfatiza la asociación existente entre los cultivos ilícitos, el narcotráfico y el consumo de drogas, así como los daños que dicha asociación ocasiona en zonas estratégicas y en poblaciones en situación de vulnerabilidad.

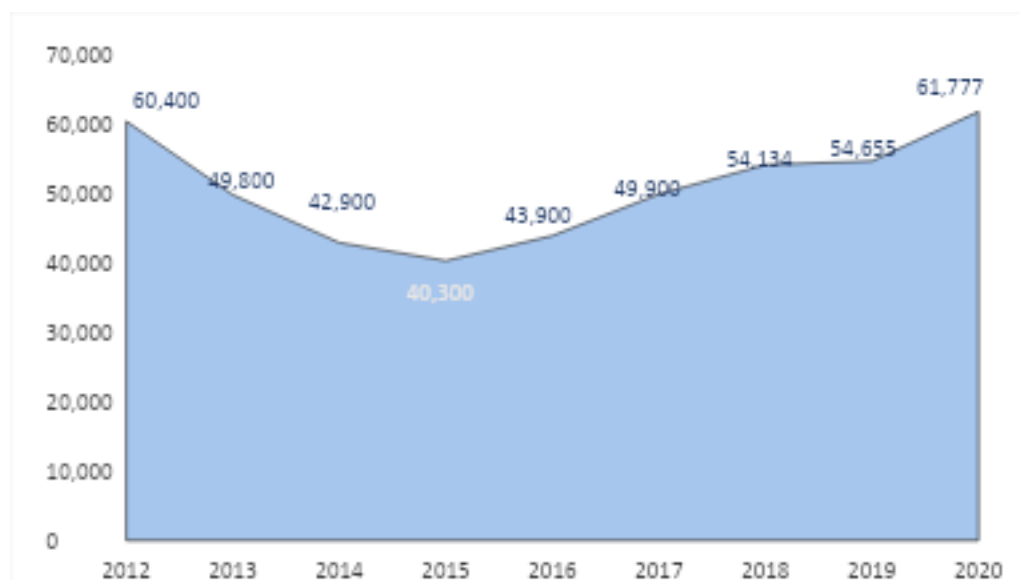
Por otra parte, los gobiernos regionales y locales se ven rebasados por los problemas de cultivos ilegales y narcotráfico. Los planes de desarrollo regionales o locales concertados identifican esta situación problemática como “acontecimientos inesperados” (Gobierno Regional de Ayacucho, 2016). Existen grandes diferencias entre los mencionados planes para disminuir zonas de producción cocalera o mejorar las condiciones en zonas de post erradicación para incluir otro tipo de producción. El Gobierno Regional de San Martín tiene en su plan de desarrollo el mejor planteamiento sobre el problema pues incluye el tema de la producción ilícita y plantea acciones y metas 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 cocalera como el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). En Huánuco se menciona el tema de coca y la recuperación de suelos. Pasco detecta la informalidad e incluso la incursión de cultivos de coca en zonas de comunidades indígenas y de áreas naturales protegidas; sin embargo, solo está planteado como problema y no plantea una alternativa de solución. Finalmente, en el plan de Ucayali no se hace ninguna referencia a estas áreas o a la falta de seguridad ciudadana. (Gobierno Regional de San Martín, 2015) (Gobierno Regional de Junín, 2018), (Huánuco, 2016), (Gobierno Regional de Pasco, 2016) (Gobierno Regional Ucayali, 2015).

En lo que respecta al cultivo de hoja de coca, es importante tener en cuenta que el Estado peruano valora 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, lo que examinado en el tiempo indica una tendencia creciente desde el 2015. 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 1: 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 en el 2020. De las 25,000 hectáreas esperadas, sólo se erradicó 6,272 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 disminuido progresivamente desde el 2015.

Son varios factores que explican la prominencia del cultivo de coca ilícita sobre otros cultivos lícitos:

- 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 subsistencia, baja productividad, desconocimiento de prácticas fitosanitarias, 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 organicen 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 San Martín, 2016).

En ese sentido, tomando el modelo de lucha antidrogas aplicado en San Martín y en la zona del 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, pues la producción de coca ilícita se presenta sobre todo en este tipo de localidades. Una mirada general de las diferentes brechas socioeconómicas (superficie asfaltada, 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.

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 enfrenta la existencia de 73% de población en edad de trabajar en la informalidad, 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.

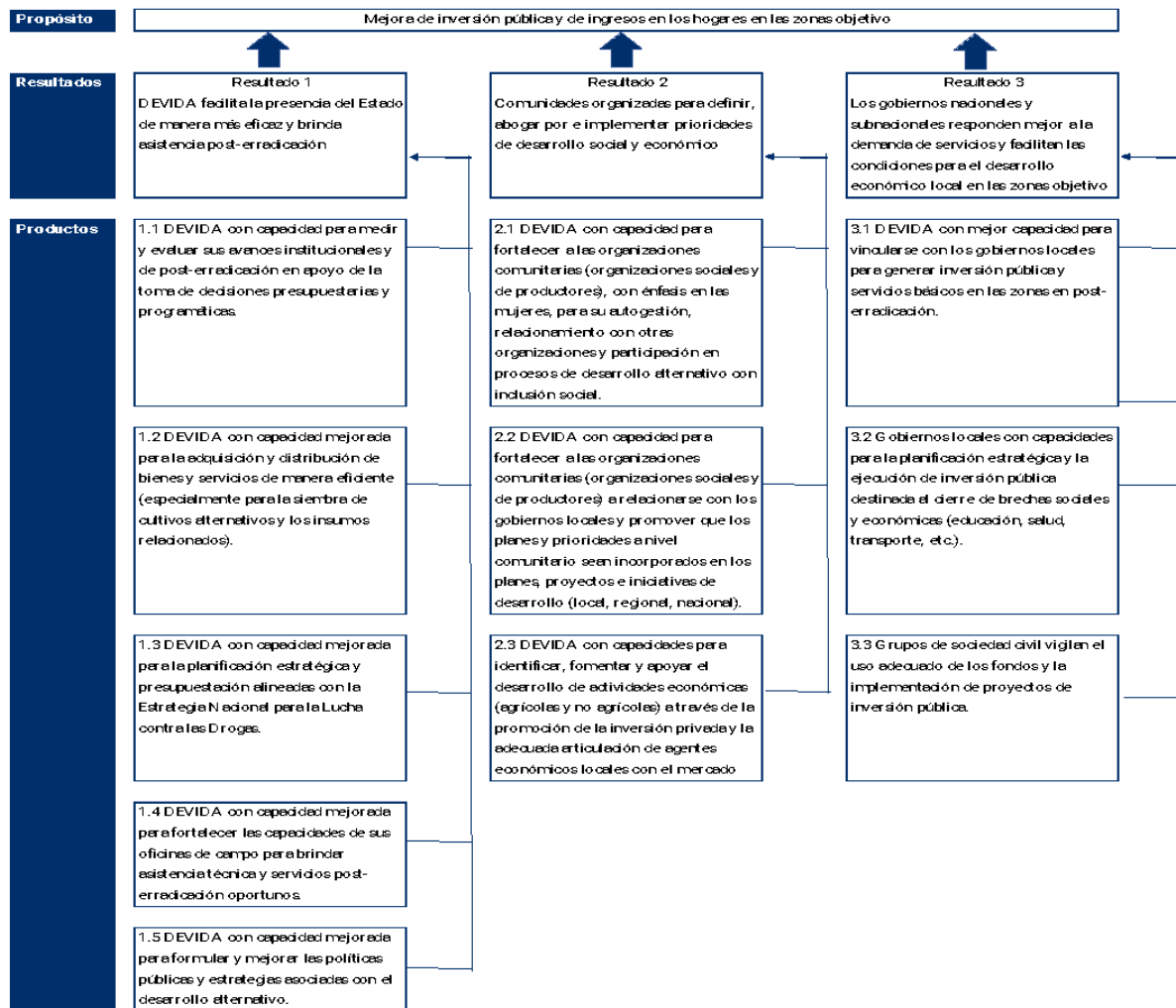
ACTIVIDADES EVALUADAS

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 Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), autoridad rectora de la política y estrategia nacional de la lucha contra las drogas.

La actividad “**Fortalecimiento Institucional de DEVIDA**” (FID) implementado por Chemonics International Inc. tiene como propósito fortalecer la capacidad de DEVIDA para que miles de familias, en comunidades donde recientemente se han erradicado cultivos de coca, reciban asistencia de manera eficiente y oportuna. La actividad se inició en octubre 2018 y concluirá en octubre 2023, por un monto de US\$ 21.7 millones de dólares (Contrato 75052719C0001, 2018). Las metas de FID son planificadas de manera conjunta entre USAID, DEVIDA y el implementador. El área de intervención de 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 de los ríos 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 post erradicación para que definan, aboguen e implementen sus 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 2 se puede apreciar el propósito y resultados de FID.

Gráfico 2: Propósito y resultados de FID

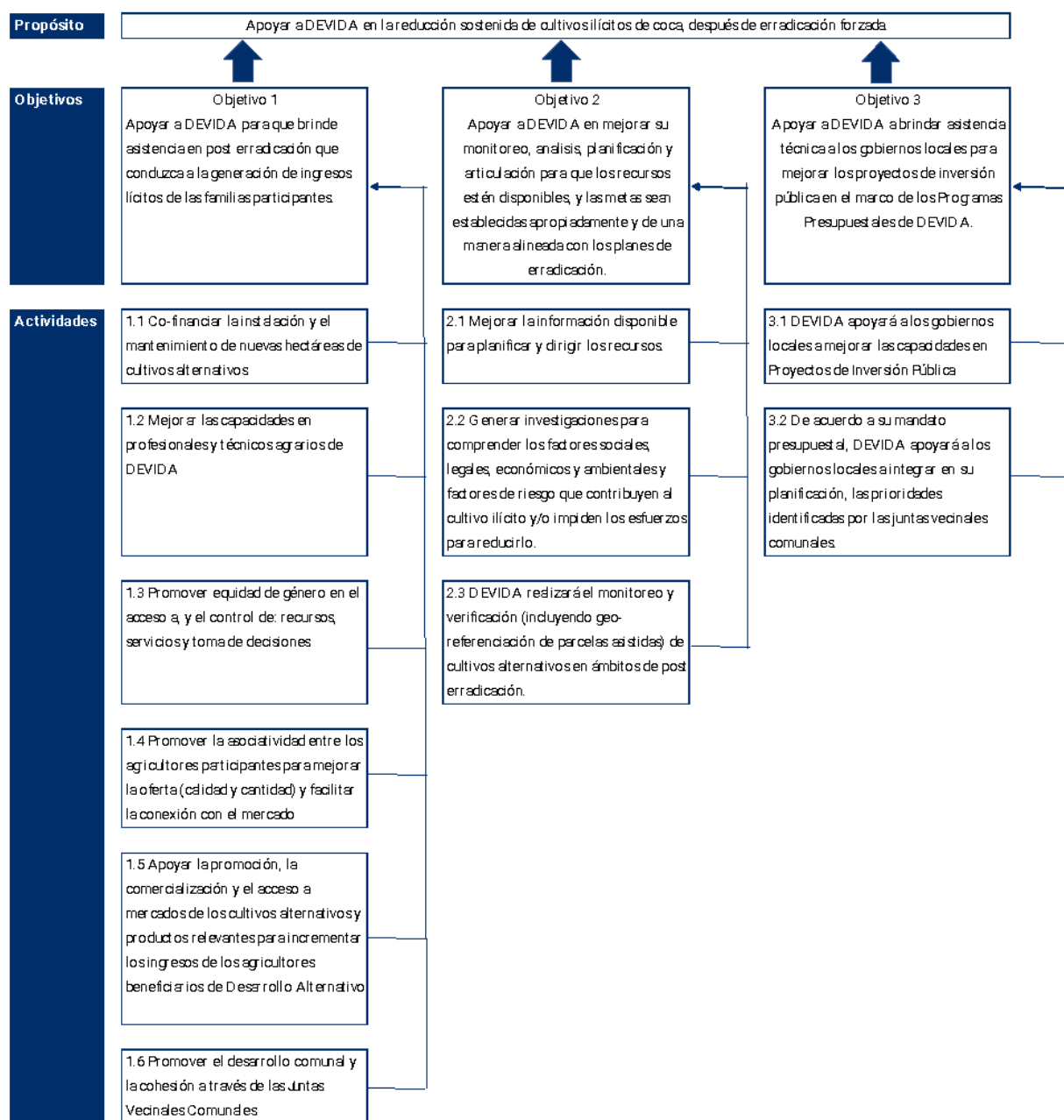


El Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional (PORI) es una intervención que espera lograr el incremento sustancial del valor de las actividades lícitas en las áreas seleccionadas para el desarrollo alternativo, tanto en términos absolutos como en relación al valor de la producción de coca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

La intervención se enmarca en el Convenio de Donación Número 527-0426 celebrado entre el Gobierno de los Estados Unidos de América y la República del Perú, de fecha 20 de Setiembre de 2012, siendo las partes USAID y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA). PORI es un apoyo presupuestario de USAID a DEVIDA que se ejecuta teniendo en cuenta la planificación institucional, específicamente el Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS) que busca desvincular a familias rurales de los 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 propósito de PORI es apoyar a DEVIDA en la reducción sostenida de la producción de coca luego de la erradicación forzada. Mediante la carta de ejecución número 527-0426-AD-18 se aprueba y se señalan los procedimientos para la ejecución de PORI, con fecha de inicio 9 de julio de 2018 y culminación el 31 de diciembre de 2022. Cuando se firma la carta, los fondos proporcionados por USAID se orientaban a las regiones de Huánuco, San Martín, Ucayali y Pasco. En el año 2019 se amplió el ámbito de intervención a los distritos de Río Tambo, Mazamari y Pangoa, en el valle del Río Apurímac, Ene, y Mantaro (VRAEM) y a las regiones de Loreto y Puno. Las acciones de monitoreo y comunicación se realizan en los ámbitos del Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (PIRDAIS)

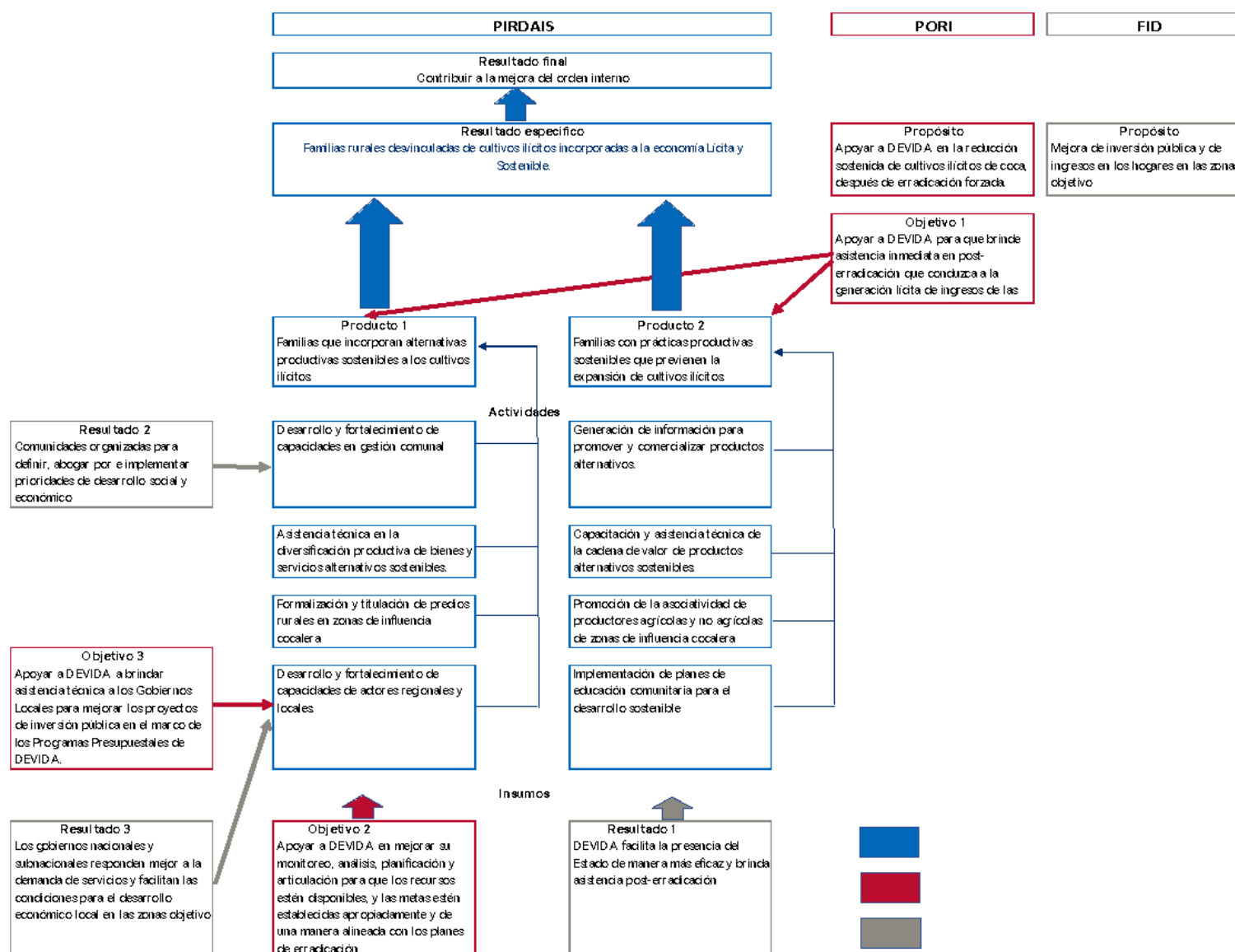
El Gráfico 3 muestra el propósito y objetivos de PORI.

Gráfico 3: Propósito y Objetivos de PORI



Tanto PORI como FID se vinculan con el PIRDAIS, y estas relaciones se muestran en el Gráfico 3.

Gráfico 4: Relación de las intervenciones FID y PORI con PIRDAIS



PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

PROPÓSITO

La evaluación de desempeño de las actividades **Fortalecimiento Institucional DEVIDA (FID)** y **Plan Operativo Multianual de Reforzamiento Institucional (PORI)** es de medio término tiene como propósito valorar los progresos alcanzados en el fortalecimiento institucional Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Drogas (DEVIDA), analizando la eficacia, la sostenibilidad y si las intervenciones están encaminadas para contribuir significativamente a los efectos deseados. Identifica los logros alcanzados, las fortalezas, lecciones aprendidas y prácticas exitosas, así los retos que se presentan en el futuro a fin mejorar las intervenciones para el logro de los objetivos planteados. Además, plantea recomendaciones orientadas a DEVIDA, USAID y los actores implicados para mejorar el desempeño de las intervenciones y para el diseño de futuras actividades.

Objetivos de la evaluación

- Valorar el nivel de logro hacia la consecución de los objetivos de FID y PORI considerando los factores de éxito y las limitaciones.
- Identificar los cambios posibles generados por FID y PORI en los diferentes niveles y grupos en los que intervienen y la sostenibilidad de estos.
- Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas de las intervenciones para su réplica o expansión.
- Proveer recomendaciones para los diferentes actores implicados en la evaluación.

de

y

de la
sin

como
de

El período de evaluación de ambas actividades, FID Y PORI, es de octubre 2018 a marzo 2021.

PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Las preguntas que guiaron la evaluación fueron las siguientes:

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

Cabe señalar que la evaluación no se enfocó en la comparación de las dos intervenciones y, acorde a las preguntas planteadas, la evaluación buscó responderlas con evidencias. Las preguntas al estar enfocadas en logros, sostenibilidad y enfoque de género e igualdad de dos intervenciones distintas, con algunos indicadores comunes, no permiten conocer qué intervención es más efectiva o qué define una mayor sostenibilidad. Estas intervenciones tienen una lógica y estrategia distintas, aunque son complementarias trabajan con los mismos actores y una de ellas apoya las acciones de la otra.

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.

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. Ambas actividades fueron evaluadas en simultáneo.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recojo de información para las evaluaciones fueron las siguientes:

Revisión documentaria: se organizó información de fuentes secundarias que permitieron analizar el contexto y el desarrollo de la actividad en una perspectiva histórica.

Análisis de las bases de datos de las Encuestas de las Evaluaciones del PIRDAIS 2018 y 2020 y del FID con el fin de generar información para el análisis estadístico.

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, mediante el uso del teléfono celular o mediante videollamadas por plataformas como el Zoom y Google Meet dada las restricciones de la pandemia por COVID 19. En total se entrevistaron 110 personas, entre funcionarios de DEVIDA, especialistas de las Oficinas Zonales de DEVIDA, funcionarios de gobiernos locales, funcionarios de FID, productores, líderes de asociaciones de productores, líderes de cooperativas y líderes de comunidades.

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 los rezagos de la pandemia, lo cual hizo lento el proceso de recolección de información. Las limitaciones y cómo se superaron se presentan a continuación:

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

información, por los resultados de las elecciones generales y el cambio de Gobierno. En ese periodo hubo cambio de gobierno y no se había instalado el Consejo Directivo.

A pesar de estas limitaciones en el recojo de información, los resultados de la evaluación son válidos debido a las acciones mencionadas, 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.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE DEVIDA (2018-2023) - FID

HALLAZGOS

¿En qué medida FID está logrando los objetivos planteados?

- La inversión pública y los ingresos de las familias en las zonas de intervención se incrementaron entre el 2018 y el 2021.
- 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 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 efectos (retrasos) ocasionados por la pandemia.

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

- Los cambios generados por el apoyo del FID en DEVIDA están contribuyendo a una mejor gestión de la planificación, presupuesto, monitoreo y contrataciones a nivel central.
- 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 locales para lograr fondos, la gestión presupuestaria y en la ejecución de proyectos

de inversión pública (PIP), lo cual hace sostenible el modelo de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS).

- La capacitación continua 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, aporta a la sostenibilidad del fortalecimiento municipal.
- 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?

- 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.

Otros hallazgos

- La teoría de cambio tiene coherencia en encadenamiento de resultados para lograr los objetivos. Especialmente en los componentes 1 y 2. 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 y a nivel organizacional, con el Índice de Capital Social de las organizaciones. 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 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, de valoración del estado organizacional de las organizaciones comunitarias, del índice de las capacidades institucionales de las municipalidades), 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.

PLAN OPERATIVO MULTIANUAL DE REFORZAMIENTO INSTITUCIONAL A DEVIDA (2018-2022) – PORI

HALLAZGOS

¿En qué medida PORI está logrando los objetivos planteados?

- Las metas establecidas en PORI al año 2020, sobre la reducción sostenida de cultivos ilícitos de coca después de la erradicación forzada no fueron alcanzadas.
- Los ingresos de las familias del ámbito de intervención (post erradicación) mejoraron entre el 2018 y el 2020.
- La asistencia técnica para la mejora de la producción, productividad, asociatividad y comercialización proporcionada por PORI en áreas de post erradicación estaría influyendo a la generación lícita de ingresos de las familias participantes.
- La información sobre monitoreo es oportuna y útil para la toma de decisiones a nivel central, pero las Oficinas Zonales tienen limitaciones para el análisis de la información.
- La asistencia técnica brindada por PORI a los gobiernos locales fue limitada y no se puede identificar si significó una mayor y mejor inversión pública alineada con las necesidades y prioridades de la población.
- La pandemia limitó la implementación de PORI.
- Los procesos administrativos del sector público retrasan las transferencias de la donación hacia las Oficinas Zonales de DEVIDA dificultando la implementación de PORI.
- La escasa presencia del estado limita el rol promotor de desarrollo de DEVIDA y la implementación de PORI.
- La pandemia motivó a DEVIDA a promover la diversificación productiva que tuvo efectos positivos en los ingresos de las familias (productores y organizaciones productivas).

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

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

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

¿PORI ha promovido la igualdad de género e inclusión?

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

Otros hallazgos

- La teoría de cambio en PORI tiene algunas debilidades y riesgos para lograr los objetivos y requiere precisiones.
- En el 2020, se dio un menor avance en la ejecución del gasto de la donación por limitantes impuestas por la pandemia.

LECCIONES APRENDIDAS

1. **El acompañamiento constante de los especialistas y extensionistas a los agricultores constituyó una herramienta clave para establecer un vínculo de confianza y fortalecer el compromiso con respecto a los cultivos alternativos.** El permanente monitoreo y acompañamiento de los especialistas y extensionistas de las Oficinas Zonales permitió conocer las necesidades y características de las familias productoras y su relación con el entorno donde se desarrolla la actividad. La permanencia de los especialistas en el campo y la comunicación con los productores y familias reforzó la confianza en el trabajo y sostenibilidad a la intervención.
2. **La selección de territorios acotados en las regiones fue clave para lograr una mejor asistencia técnica con resultados en la productividad a pesar de la vulnerabilidad de las personas y las condiciones ambientales difíciles que existen en las zonas de intervención.** La selección de productores con terrenos menos degradados permitió mejoras en la producción de cultivos alternativos con la capacitación y asistencia técnica proporcionada. Pero se encontraron límites de rendimiento y la necesidad de un mayor cuidado y manejo ambiental. Los pobladores muestran importantes capacidades de resiliencia y de asumir retos para afrontar cambios y mejores condiciones de vida con el cultivo de cacao y café, pero la vulnerabilidad (social, económica, falta de infraestructura, seguridad y escasez de servicios básicos) es una condición que limita la expansión de los cultivos lícitos ante las necesidades de la población. Se debe tomar en cuenta el estado de los terrenos agrícolas para brindar a los agricultores paquetes de asistencia adecuados a sus condiciones.
3. **La estrategia de promoción de la asociatividad para un mayor acceso al mercado resultó clave para lograr una mayor competitividad y mejoras de los ingresos en las familias.** La organización de productores y productoras en asociaciones y cooperativas implicó un tramado más complejo de acuerdos, normas, planes desarrollados estableciendo nuevas formas de gestión en tareas y división del trabajo claras, por tanto, impulsando el valor agregado de la cadena productiva y los beneficios

de estos. Además, esta estrategia recoge un punto importante en el desarrollo social y económico, pues se refuerza la confianza entre los pobladores en el trabajo comunitario, por tanto, solucionar de manera colectiva los problemas de la comunidad.

4. **Las actividades de participación ciudadana generan confianza lo cual permitirá una mayor consolidación del desarrollo alternativo.** Las actividades que desarrolla DEVIDA con la integración de la población, juntas y asociaciones vecinales a partir de mejorar las capacidades artísticas, deportivas y sociales, la identificación de necesidades vecinales, de apoyo social, de acceso a servicios del Estado y su priorización en proyectos de inversión pública promovidos por el gobierno local para un desarrollo local genera confianza en que la alternativa propuesta para el desarrollo alternativo es posible para lograr una forma de vida digna.
5. **Las propuestas de los Planes de Desarrollo Local y Regional y sus Planes Operativos Institucionales deben considerar el efecto de los cultivos ilícitos en el desarrollo social y económico de las zonas de post erradicación.** La ausencia de un planteamiento integral para enfrentar la presencia de cultivos ilegales de coca en la mayoría de los gobiernos locales y gobiernos debe suplirse con la intervención de DEVIDA en las zonas de post erradicación. DEVIDA es en un actor clave para fortalecer la gestión de los gobiernos subnacionales y complementar los planes objetivos y actividades para el DAIS. Los Planes de Desarrollo son el instrumento para establecer metas y acciones regionales y locales, así como incluir presupuesto para implementarlas, favoreciendo las sinergias para unificar criterios y actuación conjunta.
6. **Las alianzas que se generan entre DEVIDA y socios estratégicos de USAID en el campo financiero mejoran la productividad y la calidad de los productos** de cacao y café y favorecerá a los beneficiarios de la intervención de DEVIDA.
7. **La participación de las mujeres en el desarrollo alternativo facilita la integración de las familias y la comunidad en las acciones programadas,** favoreciendo el desarrollo de un proyecto participativo e integral.
8. **El empoderamiento de la mujer contextualizado en los distintos entornos culturales y lingüísticos de cada zona intervenida facilita el trabajo que realiza DEVIDA hacia su integración con el DAIS.**
9. **Para el trabajo con comunidades indígenas es clave conocer la estructura jerárquica y su organización** porque facilitará las coordinaciones y la ejecución de acciones en el marco de DAIS. Las comunidades congregan a sus integrantes por diversos vínculos culturales, de parentesco, lingüísticos y económicos. Existe un líder o líderes con quienes se requiere dialogar para coordinar decisiones y acciones que involucren a las comunidades.

BUENAS PRÁCTICAS

- I. **La asistencia técnica de especialistas y extensionistas en las parcelas y de equipos técnicos a las organizaciones fomentan un círculo virtuoso para generar mejoras productivas y de ingresos.** La asistencia directa y presencial genera un círculo virtuoso: mayores vínculos sociales, más conocimientos, más confianza, mayor producción y de ingresos. La presencia activa de los equipos

técnicos de las Oficinas Zonales para la asistencia técnica a los productores con sesiones demostrativas en campo y en función a las necesidades de la producción y de asociación es muy valorada por la mayoría de las familias de las zonas de intervención porque les genera mayores conocimientos y confianza. Esta forma de trabajo es una buena alternativa para generar ingresos y tener mejor calidad de vida.

2. **Las faenas comunales como estrategia de cohesión comunitaria.** Las faenas comunales fueron una actividad realizada por los extensionistas y especialistas de las Oficinas Zonales de DEVIDA y consistían en organizar sesiones de asistencia técnica en el campo eligiendo para ello una parcela de uno de los productores participantes. Esta estrategia cumplió dos funciones: fue un espacio de aprendizaje de los agricultores donde los especialistas trasladaban conocimientos y técnicas de manera práctica y concreta y, al mismo tiempo, fue un espacio donde se promovió la cohesión entre los miembros de la comunidad dado que los participantes se apoyaban unos a otros en el mantenimiento de las parcelas de trabajo.
3. **Las pasantías realizadas en las oficinas zonales La Merced y Pucallpa para promover la confianza y compromiso con el trabajo de DEVIDA.** Las pasantías fueron una estrategia de aprendizaje ejecutadas por las Oficinas Zonales de DEVIDA, Consistían en el traslado de grupos de agricultores/as a comunidades cercanas para conocer de cerca a organizaciones de productores dedicadas a los cultivos alternativos. Esta actividad tuvo importantes impactos, especialmente en el caso de las agricultoras mujeres, porque no solo pudieron observar que era posible organizarse y generar ingresos de una actividad lícita, sino que constataron que era posible conciliar el trabajo productivo con el trabajo reproductivo dentro del hogar.
4. **La diversificación productiva por los pequeños productores para cubrir necesidades básicas de alimentos y ampliar de manera sostenible los ingresos.** Los productores locales muestran experiencia básica en diversificación de cultivos en la Amazonía y la pandemia fue una oportunidad para ampliar progresivamente estas experiencias con DEVIDA y el apoyo de USAID. La diversificación implementada fue, por un lado, con cultivos no agrícolas como la acuicultura y apicultura que fácilmente pueden adaptarse en terrenos de familias indígenas y no indígenas. Por otro lado, hubo una diversificación con cultivos agrícolas como frutales que se añadieron al cultivo de café o cacao y, en otros casos, incluyeron cultivos forestales. Esto permite superar la práctica de monocultivo entre los migrantes andinos que se instalan para conseguir alimentos e ingresos. Entre las familias indígenas significa ampliar su sistema de vida que utiliza la agroforestería y la pesca. Otro aspecto importante en esta buena práctica es que permite reflexionar los requerimientos del área de la agricultura familiar sostenible, además permitirá la ampliación de los cultivos hasta 20 hectáreas con un adecuado manejo ambiental, no degradará el suelo por la rotación de cultivos con un circuito de economía circular. También permitiría reforzar zonas *buffer* entre indígenas en favor de áreas de conservación. Consecuentemente, se dará mayor sostenibilidad al pequeño productor familiar.
5. **El enfoque de cuidado del ambiente en la asistencia técnica a productores.** El enfoque de cuidado y conservación ambiental es incorporado en la asesoría técnica que proporciona DEVIDA a los agricultores y se orienta a mejorar la calidad de suelo que fue degradado por la coca, a las actividades agrícolas y no agrícolas de la diversificación productiva. Por ejemplo, las instalaciones bajo

sistemas agroforestales. Esta perspectiva ambiental abre otras posibilidades de mercado porque permite mostrar productos con este manejo para el comercio que lo demanda. Asimismo, constituye una colaboración con las municipalidades en la elaboración de los planes de manejo ambiental incluidas en las propuestas PIP.

6. **El monitoreo utilizado en la intervención y del PIRDAIS.** El monitoreo en la intervención es un baluarte para la gestión y sostenibilidad y la existencia de un sistema de monitoreo en el PIRDAIS que incluye a PORI es una buena práctica dentro del sector público. El sistema de monitoreo permite identificar las actividades, los productos o servicios, los recursos y los beneficiarios, examinar el cumplimiento de metas y presupuestos. Si bien todavía tiene limitaciones para la gestión de las Oficinas Zonales, constituye un instrumento valioso para la gestión a nivel central.
7. **La evaluación anual del PIRDAIS y de la intervención PORI.** Es una buena práctica evaluar y hacer seguimiento de la intervención, más aún cuando es realizada por entidades independientes ajenas a DEVIDA porque se evita sesgos de interpretación. Esta buena práctica es importante para la gestión del PIRDAIS y de PORI pues se puede observar, medir y analizar en detalle y de modo desagregado indicadores y sus componentes, además de atribuir impactos y conocer las percepciones sobre el DAIS y el bienestar de los intervenidos. Asimismo, la continuidad en la metodología aplicada desde el 2012 (cuestionarios y muestras estadísticas potentes) permiten examinar el comportamiento de los indicadores en el tiempo y realizar evaluaciones atribuibles a la intervención.

CONCLUSIONES

En este acápite se consolidan las conclusiones de acuerdo con las preguntas de evaluación, entendiéndose que ambos proyectos apuntan, desde distintas formas de intervención, hacia la mejora del desarrollo alternativo integral y sostenible en las áreas de intervención y evaluación.

¿En qué medida FID Y PORI está logrando los objetivos planteados?

Cultivos ilícitos

- ❖ PORI no logró la reducción sostenida de cultivos ilícitos en el período de evaluación (julio 2018 - marzo 2021) debido a diferentes factores externos, como el "efecto globo": ante la erradicación forzada, los agricultores se trasladan a otras zonas y cultivan la coca para cubrir su ingreso familiar. A ello, se suman factores internos, como la incertidumbre política que vive el país y que abarca el período de evaluación lo cual afectó la economía nacional y el empleo. Esta situación se agravó con la pandemia por COVID 19.
- ❖ 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 menor trabajo de asistencia técnica presencial en campo y reducción de las compras de insumos y bienes desde la sede central de DEVIDA.

Ingresos de las familias

- ❖ La mejora de los ingresos de las familias en la zona de intervención (post erradicación) puede ser atribuible a la intervención. Se observan diferencias de los ingresos entre la población intervenida (entre el año 2018 y 2020 hubo un incremento de 9.6% en los ingresos promedio anual de las familias) con la población no intervenida por el PIRDAIS (en ese mismo período hubo una disminución de 1.5% en los ingresos promedio anual de las familias).
- ❖ 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.
- ❖ La mejora en la generación de ingresos lícitos se debe al aumento de la superficie de cultivos asistidos -aunque no se llegó a la meta, el incremento fue de 52% entre 2017 y 2020-, la productividad, asociatividad y comercialización, además de la diversificación de la producción por la pandemia.
- ❖ La mejora de la productividad (rendimientos) por hectárea del cacao y café es un logro atribuible a la asistencia técnica del PORI, pues a pesar de tener menores niveles de producción en comparación a zonas no intervenidas, derivadas de condiciones técnicas (menor tamaño del

terreno, las plagas, las condiciones y limitaciones de degradación de terrenos antes cocaleros) la intervención ha sido efectiva para mejorar la calidad y cantidad de los productos.

- ❖ La diversificación productiva ha sido clave para enfrentar las limitaciones que impuso la pandemia, pues se aprovechó la existencia de recursos naturales de la zona, la oportunidad para el desarrollo asociativo y el trabajo ambiental, además de ser muy valorado por los beneficiarios quienes señalan haber mejorado sus ingresos.

Fortalecimiento institucional

- ❖ Las mejoras en el sistema de monitoreo y evaluación fueron posibles con recursos de PORI porque se aprovechó la experiencia previa de DEVIDA. Se mejoró el software, con lo cual se potenció el sistema que permite obtener información en tiempo real, que está sirviendo para la toma de decisiones en el nivel central, proceso que aún no se observa en las Oficinas Zonales.
- ❖ El reforzamiento de FID a DEVIDA ha generado mejoras en el planeamiento estratégico y operativo, lo cual contribuyó a contar con una Política Nacional de Lucha Contra las Drogas, un diseño más coherente del programa presupuestal PIRDAIS, mejoras del sistema de información de DEVIDA y la elaboración de las fichas técnicas para compras.

Apoyo a gobiernos locales

- ❖ No es posible determinar si la asistencia técnica de DEVIDA, sea con recursos del PORI o propios mejoró los proyectos de inversión pública; sin embargo, la asistencia brindada por DEVIDA con el apoyo del FID si se tradujo en mejoras en la inversión pública.
- ❖ La inversión pública en los gobiernos locales aumentó debido a la asistencia técnica brindada por el FID, la misma que consistió en generación de capacidades de funcionarios para la formulación y ejecución de proyectos.
- ❖ Se han logrado mejoras en la gestión municipal de los gobiernos locales priorizados por DEVIDA y reforzados por el FID, ello debido a que en la asistencia técnica se incluyó mejora de las capacidades en el uso de herramientas de gestión municipal. Sobre todo, se ha 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.
- ❖ Ante la competencia entre gobiernos locales para financiamiento de los PIP frente a los recursos limitados del PIRDAIS, los gobiernos locales que no obtienen financiamiento pueden desalentarse y generar una opinión no favorable hacia el DAIS.

Articulación y coordinación

- ❖ PORI y DEVIDA tienen una importante articulación y coordinación a nivel micro, con familias y gobiernos locales; sin embargo, la articulación y coordinación de PORI y DEVIDA es débil a nivel meso y macro, por ejemplo, con sectores (agricultura, producción, vivienda y otros) y con otros operadores de USAID.
- ❖ 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 Política Nacional de Lucha contra las Drogas 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.

Limitaciones

- ❖ La principal limitación que enfrentó PORI para el logro de sus objetivos fue la pandemia y sus consecuencias en la economía. La cuarentena que tuvo una duración de seis meses no permitió la asistencia técnica presencial a los beneficiarios, y las limitaciones (prohibiciones) del Gobierno afectaron el flujo de adquisiciones. Cuando estas fueron permitidas ocurrió un embalse, pues toda la economía peruana y mundial habían estado paralizadas, limitando la dotación de equipos menores e insumos.
- ❖ Una segunda limitación a la implementación de DEVIDA - PORI ha sido la inadecuada planificación para el flujo oportuno de fondos según el calendario agrícola.
- ❖ La escasa presencia del Estado en las zonas de intervención de PORI es una limitación importante para el desarrollo de la actividad, pues sectores como educación, salud, agricultura, producción y otros, tienen actuaciones aisladas en las zonas de intervención, que son rebasados por las necesidades de la población.
- ❖ Las normas de las instituciones públicas que no se han adecuado al proceso de descentralización limitan la posibilidad de un trabajo multisectorial de DEVIDA.
- ❖ El FID logró superar los problemas de coordinación y acción debido a la pandemia, inicialmente a través del trabajo remoto y luego, adecuando las actividades semipresenciales, logrando así cumplir con las metas programadas.

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

- ❖ La sostenibilidad de los resultados de PORI está basada, entre otros aspectos, en la confianza que ha generado en los beneficiarios, construida con la presencia de especialistas y extensionistas en las parcelas, el desarrollo de las Juntas Vecinales y Locales y de las organizaciones productivas a través de la asistencia técnica productiva y de desarrollo social, con resultados expresados en la mejora de sus ingresos.
- ❖ Los conocimientos vertidos por la asistencia técnica y asumido por los productores, Juntas Vecinales y Locales y organizaciones productivas al ser valorados por los beneficiarios se convertirán en factor de cambio y desarrollo para la producción alternativa; sin embargo, la sostenibilidad es aún débil por el contexto y la vulnerabilidad existente en las zonas de intervención, lo cual representa retos que van más allá de la intervención productiva.
- ❖ La complementariedad para alcanzar los objetivos de la intervención fue reducida debido al limitado liderazgo de DEVIDA, la falta de interés de integración de otros sectores públicos y la ausencia de un trabajo más activo e integrado con actores del sector privado que trabajan el desarrollo alternativo
- ❖ El FID ha promovido cambios en las organizaciones comunitarias y gobiernos locales que hacen sostenibles la intervención y el modelo DAIS y que se deben principalmente a la asistencia técnica que generó capacidades organizativas y de gestión, así como para la elaboración de planes de mejora, 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 del sector público y privado.

¿FID Y PORI han promovido la igualdad de género e inclusión?

- ❖ La intervención PORI muestra un limitado avance en la promoción de la igualdad de género en las zonas de intervención, lo cual se relaciona con la falta de una estrategia articulada al Plan de Igualdad de Género y a la Política Nacional contra las Drogas, así como el desconocimiento del tema. Se identifican avances con respecto al rol de la mujer en la participación de actividades productivas agrícolas y dentro de las organizaciones; sin embargo, ello no tendría correlato directo con las acciones planteadas por PORI.
- ❖ La promoción de la igualdad de género en las zonas de intervención por parte de FID 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.
- ❖ PORI no cuenta con una estrategia de interculturalidad ni herramientas implementadas para incluir a las comunidades nativas en las zonas de intervención; no se les excluye, pero se utiliza la misma metodología que con el resto de los beneficiarios. Con respecto a la población con discapacidad, afroperuanos y LGBTIQ, no se ha promovido su inclusión debido a que no se les ha identificado en las zonas de intervención.
- ❖ La inclusión de comunidades indígenas en las zonas de intervención de FID 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.

Respecto del Diseño

- ❖ Las teorías de cambio de FID Y PORI tienen particularidades en sus lógicas causales y en la interrelación que existen entre sus diferentes elementos, y los implementadores han realizado ajustes en base a las condiciones de su ejecución. A nivel de gestión, la teoría de cambio de PORI está inserta en la planificación de DEVIDA para su ejecución en las regiones; y la teoría de cambio de FID está estructurada como una intervención autónoma para fortalecer la gestión de DEVIDA, por lo cual el objetivo de propósito se ubica en diferentes niveles de gestión y ámbitos de DEVIDA.
- ❖ El diseño del PORI no contempla el contexto socioeconómico adverso y los riesgos que se derivan para ampliar la superficie de cultivos lícitos, lo que genera dependencia de los insumos y equipos menores que se entregan a las familias. Pretender que las familias se incorporen a los cultivos lícitos en un marco de coexistencia y mayor rentabilidad de la producción de coca es un error del diseño.
- ❖ La teoría de cambio de PORI es compleja por estar inserta en la problemática de la producción y demanda de coca mundial que implica tener presente actores implicados y niveles de influencia de actores externos, asimismo se pretende cambios de desarrollo y gestión en actores

territoriales y un actor institucional los cuales se ubican en tres niveles diferentes. El encadenamiento lógico en gobiernos locales es el más débil.

- ❖ 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. 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.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES DERIVADAS DE FID

Para DEVIDA

- ☐ 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.
- ☐ 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.
- ☐ 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.
- ☐ 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.
- ☐ 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.
- ☐ 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.
- ☐ Evaluar la pertinencia de adoptar los instrumentos, procesos y herramientas desarrollados por FID.

Para USAID y FID

- ☐ 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.
- ☐ 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.

- ☐ 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.
- ☐ Desarrollar un repositorio de buenas prácticas a nivel de los gobiernos locales, que rescate los avances logrados en gestión de servicios y calidad de proyectos, para que otros puedan mejorar la gestión municipal y sus propuestas de PIP.
- ☐ Continuar y ampliar las acciones tendientes a generar cambios en las organizaciones comunitarias.
- ☐ 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.
- ☐ Buscar una mayor y mejor vinculación con las entidades financieras para reforzar el trabajo con organizaciones.
- ☐ 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.
- ☐ 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, así como 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.

RECOMENDACIONES DERIVADAS DE PORI

Para DEVIDA

- ☐ Con la finalidad de fortalecer la mejora de la productividad del cacao y café, se recomienda:
 - a. Adecuar los procedimientos y plazos de gestión de la fuente cooperante a la cartera de productos del PIRDAIS, los cuales se encuentran en función del calendario agrícola y no del año fiscal peruano; de forma tal que se asegure la entrega de manera oportuna de los insumos, herramientas y equipos, que garantice el cumplimiento de los objetivos previstos.
 - b. Fortalecer los instrumentos de supervisión y estandarizar los instrumentos de asistencia técnica en los distintos eslabones de la cadena de valor de las diferentes cadenas productivas (apicultura, acuicultura, café, etc.) que promueve DEVIDA.
 - c. Se recomienda crear un "fondo" o reservar fondos suficientes para el apoyo del inicio de las campañas agrícolas.
 - d. Promover y acompañar los procesos de asociatividad hasta su consolidación, complementando las acciones de PIRDAIS y FID.
- ☐ En relación con los sistemas de monitoreo se recomienda:
 - a. Fortalecer el proceso de recojo de información en el campo para minimizar los errores de medición, mejorar los sistemas de reportes y análisis. Para ello se debería plantear una Directiva que incorpore y detalle los procedimientos, manuales de recojo de información y reporte, y dentro de ella la necesidad de capacitación continua en recojo, emisión de reporte y análisis en tiempo real en cada Oficina Zonal.
 - b. Coordinar entre unidades de DEVIDA para aprender de la información recopilada, incentivando el uso de la información del sistema de monitoreo de DEVIDA.
 - c. Implementar un módulo de información web de acceso público dirigido a clientes internos y externos, que exhiba información e indicadores de los resultados de las actividades del DAIS a nivel territorial.
 - d. Fortalecer las capacidades de análisis de información relevante para la gestión de los equipos de las Oficinas Zonales, promoviendo la toma de decisiones descentralizada y oportuna.
- ☐ Respecto a los Gobiernos Locales:
 - a. Considerar la inclusión y la definición de las actividades que buscan mejoras en la inversión en los gobiernos locales mediante proyectos de inversión pública en los territorios del DAIS, considerando sus propias características, aprovechando las capacidades de los equipos de las Oficinas Zonales y así obtener mayores recursos para actividades financiadas por DEVIDA y otras fuentes como la Programación Multianual de Inversiones y programas sectoriales.

- b. Enfatizar los gobiernos locales en consideración a criterios: (i) estrategia de DEVIDA, potencial para disminuir brechas en base al manejo de recursos, (iii) capacidades y participación poblacionales, (iv) capacidades del gobierno local en gestión de propuestas en áreas post erradicación para ampliar recursos de estado y, (v) capacidad de trabajo democrático y transparencia con la ciudadanía.
- ☐ Respecto a la articulación ante la escasa presencia del Estado:
 - a. DEVIDA debe asumir su rol articulador en el terreno, sobre la base de la Política Nacional contra las Drogas. En este sentido, es vital coordinar con los Gobiernos Regionales en el marco de los Planes de Desarrollo Regional Concertado, los cuales se vinculan con los sectores para coadyuvar a un desarrollo integral, así como otros actores como el sector privado.
 - b. La coordinación intersectorial es importante porque las intervenciones requieren especialización en el campo ambiental, agrícola, sanitario ambiental, entre otros; así como para complementar recursos para trabajos de desarrollo sostenible.
- ☐ Sistematizar las experiencias desarrolladas para la implementación de las actividades del DAIS durante la pandemia por COVID 19 para sustraer aprendizajes que sirvan como insumo para mejorar las metodologías y diseños operativos de las actividades.
- ☐ Ampliar la cartera de actividades ejecutadas con PORI para considerar la diversificación productiva en las actividades de ejecución directa, incluyendo actividades económicas productivas agrícolas y no agrícolas (piscicultura, apicultura, palma aceitera, camu camu, fariña, jengibre, palta, entre otros), tomando en consideración las potencialidades del territorio en donde se desarrollan las actividades del PIRDAIS, favoreciendo la seguridad alimentaria y el fortalecimiento de los mercados locales.
- ☐ Se recomienda para afianzar la sostenibilidad:
 - a. Implementar acciones en los procesos de asistencia técnica y supervisión, que fortalezcan la confianza construida con la población del DAIS (familias, organizaciones), basada en la transparencia de la gestión e información, así como en la mejora de las condiciones habilitadoras para el ejercicio de su función en los colaboradores directos de DEVIDA.
 - b. Desarrollar acciones que permitan hacer seguimiento a la población intervenida por DEVIDA en el marco de PORI luego de culminada la intervención con el objetivo de identificar los posibles efectos de largo plazo que podrían repercutir en la sostenibilidad de PORI.
- ☐ Para la promoción de la igualdad de género y poblaciones vulnerables se recomienda:
 - e. Diseñar y aprobar el Plan de Acción de Género articulado a la Política Nacional de Igualdad de Género y la Política Nacional de Lucha contra las Drogas
 - f. Incorporar en planes y actividades de DEVIDA lineamientos para implementar el Plan Nacional de Derechos Humanos para incluir a las poblaciones vulnerables.

- g. Formalizar, aprobar y socializar las herramientas trabajadas en el marco de la incorporación de los enfoques de género e interculturalidad en DEVIDA con los equipos de las Oficinas Zonales. Asimismo, diseñar nuevas herramientas específicas para la incorporación del enfoque de género e interculturalidad en las actividades productivas de ejecución directa de DEVIDA en el marco del PIRDAIS.
- h. Fortalecer capacidades de equipos de Oficinas Zonales, funcionarios y profesionales de municipalidades para implementar acciones orientadas a la igualdad de género.
- i. Desarrollar estrategias específicas para intervención en comunidades indígenas.
- j. Incluir en las actividades orientadas a asociaciones de productores, juntas vecinales y juntas directivas de comunidades indígenas.
- k. Desarrollar indicadores para medir los avances en igualdad de género, interculturalidad e inclusión social.

Para DEVIDA y USAID

- ☐ Mejorar los procesos de coordinación entre DEVIDA y USAID para que los recursos de PORI puedan ser ejecutados oportunamente por DEVIDA de tal manera que se responda eficazmente a la cartera de productos del PIRDAIS, los cuales se encuentran en función del calendario agrícola y no del año fiscal; de forma tal que se asegure la entrega de manera oportuna de los insumos, herramientas y equipos, que garantice el cumplimiento de los objetivos previstos.
- ☐ Con relación a la ejecución presupuestal:
 - a. Se recomienda identificar los procesos administrativos en los que se presentan los retrasos en la autorización del manejo de recursos de las donaciones y desarrollar mejoras en la gestión de tiempos y procesos para el manejo de las transferencias de la donación hacia las oficinas zonales.
 - b. Se recomienda que DEVIDA tenga planes de contingencia y fondos de reserva ante desastres, efectos adversos o siniestros de alto riesgo, para la continuidad de la dotación de apoyo a las familias.
- ☐ Para mejorar la articulación a nivel del ámbito de intervención de PORI fortalecer las coordinaciones entre DEVIDA, las Oficinas Zonales y otros proyectos apoyados por USAID intercambiando información y aprendizajes con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos en los ámbitos DAIS y la sostenibilidad.
- ☐ Analizar y redefinir la teoría de cambio de PORI teniendo en cuenta la Política Nacional Contra las Drogas:
 - a. Redefinir el propósito del PORI y actualizar el objetivo alineándolo al Objetivo Estratégico I de la Política Nacional Contra las Drogas, con la finalidad de que estos respondan al verdadero efecto que PORI debe de producir, que es, “mejorar la situación socioeconómica de la población DAIS (familias y organización) presentes en zonas de cultivo ilegal de hoja de coca”.

- b. En el trabajo de asociatividad no solo es promover, sino también acompañar a su consolidación en su correlato o complementariedad con la labor del FID y PIRDAIS para alcanzar los objetivos y el propósito. En esta labor identificar a familias indígenas en tanto requiere especificidad de intervención.
- c. Con gobiernos locales es posible que se logre el proceso del trabajo si se asignan recursos en el tiempo previsto y con criterios de intervención territorial concentrando esfuerzos.
- d. Con DEVIDA es importante en el proceso reforzar el trabajo intersectorial o multisectorial, así como la intervención articulada de los diferentes niveles del Estado para alcanzar los objetivos
- e. Incorporar la transversalidad de género en la operativización de los procesos con los tres actores -DEVIDA, gobiernos locales, Juntas Vecinales y Locales -, con indicadores adecuados.
- f. Identificar y precisar los indicadores a nivel de impacto, productos y procesos para los diferentes actores. Con los gobiernos locales será importante establecer indicadores proxy sobre la percepción de la población que demanda servicios y las respuestas que se logran de los mismos. Otros indicadores también pueden plantearse, considerando el cierre de brechas y el Índice de Capacidades Institucionales del FID. En DEVIDA identificar indicadores a la intersectorialidad en las regiones en relación con el apoyo que requieren los gobiernos locales para sus proyectos PIP, en particular los Ministerios del Ambiente y el de Desarrollo agrícola.
- g. Incluir los supuestos o riesgos que tiene los diferentes niveles de la lógica causal para lograr los objetivos planeados, lo cual implica precisar actores externos e indicadores a monitorear y puede contribuir o un riesgo alto al proyecto.