



**UNODC**

Oficina de las Naciones Unidas  
contra la Droga y el Delito

## **Evaluación**

### **Subproyecto AD/PER/99/D06 “Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora – San Martín”**

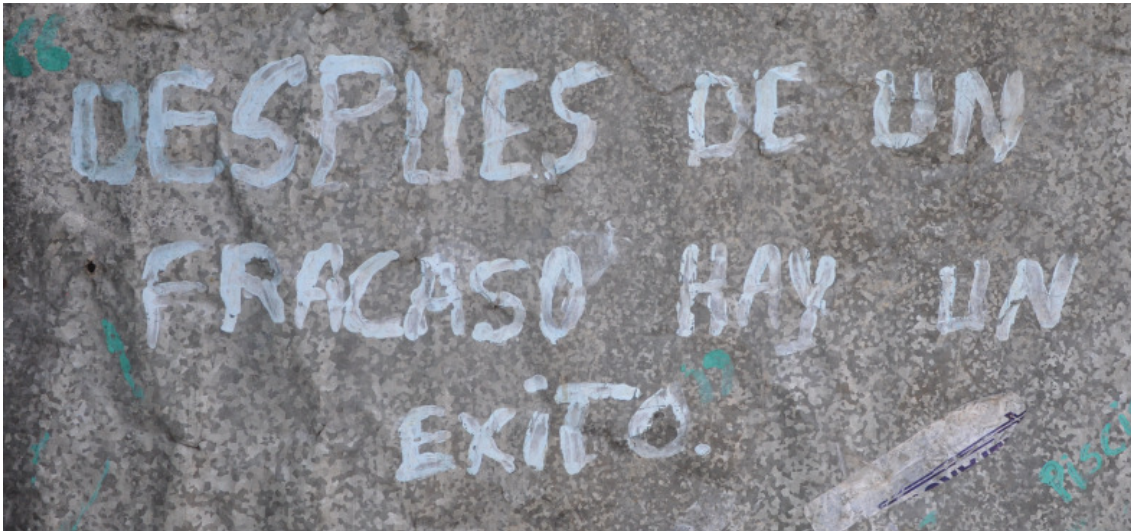
**PERÚ**

United Nations Office on Drugs and Crime

Lima

Febrero de 2011

Evaluador externo: Dr. Rolf Wachholtz



Fuente: Dicho escrito sobre la puerta de la entrada de Doña Santos Reyes Coronel – Comunidad Culebra, Provincia Tocache.

El refrán refleja la historia de la Provincia de Tocache; después de una convulsión social inició un desarrollo rural dinámico, que según diferentes fuentes es el milagro de Tocache. UNODC ha contribuido significativamente a este proceso.

## **Contenido**

<b>Tabla de contenido</b>	<b>ii</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>iii</b>
<b>Lista de Tablas</b>	<b>iii</b>
<b>Lista de Anexo</b>	<b>iii</b>
<b>Lista de Abreviaciones y Acrónimos</b>	<b>iv</b>
<b>Executive summary</b>	<b>v</b>
<b>Resumen</b>	<b>viii</b>
<b>1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>3</b>
<b>4. Descripción del proyecto y la zona de intervención</b>	<b>5</b>
<b>5. Relevancia del proyecto</b>	<b>10</b>
<b>6. Eficiencia</b>	<b>11</b>
<b>7. Efectividad</b>	<b>17</b>
<b>8. Impacto</b>	<b>19</b>
<b>9. Sostenibilidad</b>	<b>20</b>
<b>10. Conclusiones</b>	<b>21</b>
<b>11. Recomendaciones</b>	<b>24</b>
<b>Anexo</b>	<b>26</b>

### **Lista de Figuras**

Figura 1	Relación entre los criterios de evaluación y el marco lógico	4
Figura 2	Ubicación de la Provincia Tocache	9
Figura 3	Gestión del ciclo de proyecto	11
Figura 4	Organigrama de la estructura del proyecto (UNODC)	14

### **Lista de Tablas**

Tabla 1	Descripción resumida del subproyecto: "Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora – San Martín"	6
Tabla 2	Índice de pobreza por Distrito de la Provincia de Tocache	7
Tabla 3	Cumplimiento de metas físicas	16
Tabla 4	Rentabilidad (gros margen) económica de la palma aceitera (una hectárea)	17

### **Lista de Anexo**

Anexo 1:	Términos de Referencia	27
Anexo 2	Detalles de la estadía en Lima y la Provincia de Tocache	34
Anexo 3	Presupuesto en USD consolidado por fases	36

## Lista de Abreviaciones y Acrónimos

ACEPAT	Asociación Central de Palmicultores de la Provincia de Tocache
ASLUSA	Agroindustria Santa Lucia S.A
CORAH	Proyecto Especial de Control y Reducción de los Cultivos de Coca en el Alto Huallaga
CAT	Cooperativa Agroindustrial Tocache
DA	Desarrollo Alternativo
DEA	Agencia de Administración para el Control de Drogas
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
EEUU	Estados Unidos
EMDEPALMA	Empresa para el Desarrollo y Explotación de la Palma Aceitera Sociedad Anónima-EMDEPALMA S.A
FENAPALMA -PERU	Federación Nacional de Palmicultores del Perú
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
ha	hectárea
GTZ	Agencia de Cooperación Técnica del Gobierno Alemán
msnm	metros sobre el nivel medio del mar
NAS	Narcóticos del Departamento de Estado
OLPESA	Oleaginosas del Perú S.A.
PDA	Programa Desarrollo Alternativo
PRODATU	Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza
RFF	Racimos de Fruto Fresco
SIG	Sistema de Información Geográfica
t	tonelada
TdR	Términos de Referencia
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime
UNOPS	United Nations Office of Project Services
USAID	United States Agency for International Development

## *EXECUTIVE SUMMARY*

### 1. Summary table of findings, supporting evidence and recommendations

#### **Summary table of findings, supporting evidence and recommendations**

<i>Findings: identified problems/issues</i>	<i>Supporting evidence/examples</i>	<i>Recommendations</i>
1. The evaluation of the project “Alternative Development in the District of Pólvora, Tocache, San Martín” (D06) is positive.	The project has achieved its principal results, exceeding what it planned to accomplish.	This is mainly due to the performance and commitment of its personnel and a well-adapted implementation strategy.
2. Great impact was accomplished with the available financial resources	The project had a good cost-benefit relationship.	
3. The project undoubtedly has an excellent reputation in the province of Tocache.	Above all, this is due to the fulfillment of its commitments and a very experienced and motivated professional team.	
4. The project’s strategy has focused on improving the production base of beneficiary farmers.	By strengthening organizations and chains of production it has sought to improve and ensure household income and thereby increase household wealth.	Focus more on environmental issues such as appropriate land use, adaptation of production to climate change, and mitigation of climate change. This could include implementation of the provincial land use plan, the promotion of land use plans for properties, certification of oil palm management, treatment of waste from the palm oil extraction plant (separation of the organic load from wastewater, and the use of mud as fertilizer), avoided deforestation, soil conservation, etc.;
5. The successful development of a palm oil processing plant and the establishment of the company OLPESA—despite many obstacles and much resistance—are great accomplishments that provide economic security for the oil palm producers.	The plant and company were not foreseen in the project’s plans and were the result of the members’ own initiative (with guidance from the project).	Focus more on the development processes that ensure the sustainability of the activities (e.g. the strengthening of associations, cooperatives, and agricultural enterprises, and support for provincial and regional institutions with similar objectives, etc.).
6. The strengthening of the agricultural organizations and enterprises has been limited.	It has not reached the level of maturity that would guarantee sustainability.	Support the development of institutional strengthening plans. These tools help identify different aspects of good business administration. The plans should, among other things, focus on business activities, commercialization, competitiveness, the organization of human and physical resources, costs and prices, cash flow, profit projections, training and consulting needs, as well as opportunities for finance and environmental issues.
7. The replanting of coca has been avoided in the majority of the communities involved in the project.	The replanting of coca by beneficiary farmers is not known to occur.	Improve monitoring system and its implementation.
8. The mountainous areas with great latent potential for coca	Almost no project activities.	Consider adapting the strategy and implementation of the project to

<i>Findings: identified problems/issues</i>	<i>Supporting evidence/examples</i>	<i>Recommendations</i>
replanting were not addressed by the project.		zones with high levels of poverty (mountainous zones far from urban centers). These zones, such as the Pólvara and Shunte districts, have a high potential for being replanted with coca, and they require more assistance in achieving alternative development;
9. The duration of each phase was too short for an alternative development project.	Project phases o less than two years.	A minimum of four years is recommended in order for the beneficiaries to be integrated sustainably into the licit economy.
10. The project budget (compensation for personnel, vehicles, communication, documentation, and monitoring) was too limited.	Discontent of the team. Vehicles in bad shape.	The funding for the management of the project should be increased considerably in order to guarantee that the implementation meets the standards of the United Nations.  Improve the administrative support from Lima in order for implementation to be more efficient and professional. The entities of the United Nations should provide a good example of project management for the zone. This includes offering compensation that motivates professionals, vehicles in good condition, control over the official use of vehicles, and up-to-date paperwork for the vehicles, etc.;
11. Incomplete and incoherent management of the project cycle (logical framework, monitoring system, timeline, project documentation) that made it difficult to adequately execute activities, the budget, and the monitoring and evaluation system.	Different logical frameworks.	Meet the requirements for adequately managing the project cycle, particularly in terms of the logical framework of the project and the system for monitoring the project's progress.
12. There is little systematized or analytical information about the project.	The documentation that does exist focuses on technical and quantitative aspects of the project.	In order to disseminate the project's experience, it is extremely important that it be systematized, analyzed and sufficiently documented. Without being documented, the project's experiences will be quickly forgotten.
13. An incomplete monitoring system does not allow a detailed evaluation of the impact of the project.	Relevant information very restricted.	Moreover, the monitoring system should be accompanied with a geographic information system (GIS). The monitoring system should be continuously implemented by a professional that works in the project area.

## Executive summary

The presence of drug trafficking and terrorist movements in the province of Tocache caused social destabilization that included a serious lack of public security and very weak local governments. In the last decade this situation has changed entirely and the security and governance of the province have improved dramatically. Agricultural production of oil palm, cacao, coffee, palm hearts, rice and other crops has grown enormously. As a result of the retreat of drug traffickers and terrorists, plots of coca plants are now much smaller and located far from urban areas. Because of the pacification and impressive development of the licit economy in the area, the media now refers to the "Miracle of Tocache".

Various alternative development projects led by different organizations—including the project evaluated in this report—have provided support for the transition towards a licit economy in the province of Tocache. The project “Alternative Development in the District of Pólvora, Tocache, San Martín” is a subproject of the project “Alternative Development in Pichis-Palcazú, Aguaytía, Huallaga y Loreto”, implemented since 1999 by the United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) with support from the United Nations Office of Project Services (UNOPS) and its counterpart the National Commission for Development and Life without Drugs (DEVIDA). Implementation of the subproject (referred to hereafter as “the project”) began in the third quarter of 2006. The total budget of the subproject is US\$6,442,179.00.

The purpose of this evaluation was to measure the project’s results and impacts, both positive and negative. The lessons identified may serve as input for improving the design, planning and management of the next (fourth) phase of the project, which is planned to commence in 2011. The evaluation was carried out over four weeks starting in the third week of November 2010 and was conducted under the responsibility of the author of this report.

The project has been carried out in three phases over four and a half years. The project is currently in its third phase of implementation, which concludes at the end of 2010. Each phase has had independent funding. The funder, the (United States Agency for International Development (USAID), determined the orientation of each phase, which essentially did not vary between phases. USAID selected communities where coca eradication (planned by the Peruvian government) had taken place. These communities were offered agreements in which the communities committed to not planting coca again. USAID and the Peruvian government made a commitment to support these communities in the process of transitioning to a licit livelihood. They offered an assistance package tailored to the needs and priorities of each community with the objective of, making the planned eradication sustainable (Source: Hoja Informativa: Desarrollo Alternativo, USAID, 2008). It is worth mentioning that the UNODC’s efforts followed the funder’s guidelines, and these did not necessarily coincide with those of the United Nations.

The division of the project into short phases has not allowed the project to focus on medium term development processes (e.g. the strengthening of organizations). Instead it has focused on providing tangible and direct support to farmer beneficiaries. Issues such as poverty, the environment, and gender were considered where it was possible to do so. However, longer periods are required to produce significant impacts. For the same reason it was not possible to consider a transition phase (exit).

The objective of the project is, “To produce and alternative licit economy and avoid the development of new coca crops”. The project’s planned results are: (1) There is working capacity to implement and monitor the project, (2) The production base of the beneficiary families that cultivate oil palm, cacao and pijuayo for palm heart, (3) The association of existing farmers enterprises has grown, and contributions have been made to its social cohesion and business administration capacities, and (4) A monitoring system is operational, allowing the timely monitoring of agro-ecological activities and their social, economic, and environmental effects in the project area, and the system’s outputs are disseminated to institutions and organizations of the State, international cooperation, and civil society.

The province of Tocache is located in the Upper Huallaga Valley in the southern part of the region of San Martín. The province covers 586,544 hectares and is divided into five political districts: Tocache, Uchiza, Nuevo Progreso, Pólvora and Shunte. As the result of drug trafficking and terrorism, Tocache has experienced a cycle of poverty and economic bonanza that has had significant social, economic, and political impacts. Between the end of the 1970s and the beginning of 1995, migration to the region reached its peak. During this period, migrants arrived from the Sierra, coast, lowland jungle, and even from other countries to participate in the coca boom. In 2005, the province had a population of 64,723. The districts of Pólvora and Shunte have the highest levels poverty.

The project “Alternative Development in the District of Pólvora, Tocache, San Martín” has been very relevant, creating conditions that allow rural families to gradually become involved in licit agricultural activities that ensure progress. The project has been possible because of the existence of local resources,



institutions, and companies with potential for significantly improving their products and services and thus making a greater contribution to the process of sustainable rural development.

Conclusions about the licit economy, coca cultivation, and project management are summarized below:

#### Licit economy

- The evaluation of the project “Alternative Development in the District of Pólvora, Tocache, San Martín” (D06) is positive. The project has achieved its principal results, exceeding what it planned to accomplish. This is mainly due to the performance and commitment of its personnel and a well-adapted implementation strategy;
- Great impact was accomplished with the available financial resources (the project had a good cost-benefit relationship);
- The project undoubtedly has an excellent reputation in the province of Tocache. Above all, this is due to the fulfillment of its commitments and a very experienced and motivated professional team;
- The project’s strategy has focused on improving the production base of beneficiary farmers. By strengthening organizations and chains of production it has sought to improve and ensure household income and thereby increase household wealth;
- The successful development of a palm oil processing plant and the establishment of the company OLPESA—despite many obstacles and much resistance—are great accomplishments that provide economic security for the oil palm producers. The plant and company were not foreseen in the project’s plans and were the result of the members’ own initiative (with guidance from the project);
- The strengthening of the agricultural organizations and enterprises has been limited. It has not reached the level of maturity that would guarantee sustainability.

#### Coca cultivation

- The replanting of coca has been avoided in the majority of the communities involved in the project. The replanting of coca by beneficiary farmers is not known to occur;
- The mountainous areas with great latent potential for coca replanting were not addressed by the project.

#### Project management

- The duration of each phase was too short for an alternative development project;
- The project budget (compensation for personnel, vehicles, communication, documentation, and monitoring) was too limited;
- Incomplete and incoherent management of the project cycle (logical framework, monitoring system, timeline, project documentation) that made it difficult to adequately execute activities, the budget, and the monitoring and evaluation system;
- There is little systematized or analytical information about the project. The documentation that does exist focuses on technical and quantitative aspects of the project;
- An incomplete monitoring system does not allow a detailed evaluation of the impact of the project;

The results obtained by the project make it possible to recommend its continuation. The following recommendations could help orient the next phase of the project:

- A minimum of four years is recommended in order for the beneficiaries to be integrated sustainably into the licit economy;
- Meet the requirements for adequately managing the project cycle, particularly in terms of the logical framework of the project and the system for monitoring the project’s progress. Moreover, the monitoring system should be accompanied with a geographic information system (GIS). The monitoring system should be continuously implemented by a professional that works in the project area. The funding for the management of the project should be increased considerably in order to guarantee that the implementation meets the standards of the United Nations;
- Improve the administrative support from Lima in order for implementation to be more efficient and professional. The entities of the United Nations should provide a good example of project management for the zone. This includes offering compensation that motivates professionals, vehicles in good condition, control over the official use of vehicles, and up-to-date paperwork for the vehicles, etc.;
- Focus more on the development processes that ensure the sustainability of the activities (e.g. the strengthening of associations, cooperatives, and agricultural enterprises, and support for provincial and regional institutions with similar objectives, etc.);

- Support the development of institutional strengthening plans. These tools help identify different aspects of good business administration. The plans should, among other things, focus on business activities, commercialization, competitiveness, the organization of human and physical resources, costs and prices, cash flow, profit projections, training and consulting needs, as well as opportunities for finance and environmental issues;
- Consider adapting the strategy and implementation of the project to zones with high levels of poverty (mountainous zones far from urban centers). These zones, such as the Pólvora and Shunte districts, have a high potential for being replanted with coca, and they require more assistance in achieving alternative development;
- Focus more on environmental issues such as appropriate land use, adaptation of production to climate change, and mitigation of climate change. This could include implementation of the provincial land use plan, the promotion of land use plans for properties, certification of oil palm management, treatment of waste from the palm oil extraction plant (separation of the organic load from wastewater, and the use of mud as fertilizer), avoided deforestation, soil conservation, etc.;
- In order to disseminate the project's experience, it is extremely important that it be systematized, analyzed and sufficiently documented. Without being documented, the project's experiences will be quickly forgotten.

The area under coca cultivation in zones far from urban centers in the province of Tocache is significantly larger in 2010 than in the previous year, and this is despite the constant presence of the Special Project to Control and Reduce Coca Cultivation in Alto Huallaga (CORAH) (Personal communication with a professional from the Narcotics Affairs Section of the U.S. Department of State at the antinarcotics base in Santa Lucia; Report "Informe "Monitoreo de Cultivos de Coca 2009, Peru, UNODC, 2010). This increase is due to heavy replanting and/or difficulties with satellite detection of crops in the area.

Thousands of farms lay fallow, especially in the high elevation zones that have high potential for being replanted with coca. In various reports it was reported that the "Shining Path" terrorist movement is active again in the province of Tocache, and it is also evident that the coca and drug trafficking economy are stronger than officially stated. All of this suggests the importance of solidifying "alternative development" in order to avoid a setback in the progress made towards a licit economy.

The evolution of the area under coca cultivation during the last two decades indicates that it is difficult for Alternative Development (AD) projects on their own to reduce coca production on the regional or national levels if there is not an integrated strategy that strengthens the presence of the State, security measures, and eradication. For the first time in two decades, there is a significant reduction in the area under coca cultivation in the province of Tocache. This change has been promoted by the State and projects like the

## Resumen ejecutivo

La presencia del narcotráfico y los movimientos terroristas generaron una desestabilización social con una gran inseguridad ciudadana y gobiernos locales muy débiles en la Provincia de Tocache. Esta situación ha cambiado plenamente en la última década. La producción agrícola de la palma aceitera, cacao, café, palmito, arroz y otros cultivos ha crecido enormemente. Ahora los sembradíos de la hoja de coca están lejos de las zonas urbanas y con superficies muchos menores, como consecuencia la retirada de los narcotraficantes y de los terroristas. Por la pacificación y el desarrollo impresionante de la economía lícita, los medios ya hablan del “milagro de Tocache”.

Varios proyectos de desarrollo alternativo de diferentes organizaciones, incluyendo el proyecto evaluado, han apoyado en esa fase de transición hacia una economía lícita en la Provincia de Tocache. El Proyecto “Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora Tocache, San Martín” es un subproyecto del proyecto “Desarrollo Alternativo en Pichis-Palcazu, Aguaytía, Huallaga y Loreto”, ejecutado desde 1999 por United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) con apoyo de United Nations Office of Project Services (UNOPS) y su contraparte la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA). El subproyecto (en el siguiente llamado proyecto) se está ejecutando desde el tercer trimestre de 2006. El presupuesto total del proyecto es de USD 6.442.179,00.

El propósito de la evaluación ha sido medir el grado de cumplimiento de los resultados y los impactos respectivos tanto positivos como negativos. Las lecciones obtenidas puedan servir de base para instituir mejoras en el diseño, la planificación y manejo del proyecto en la fase siguiente, cuyo comienzo se ha previsto al comienzo del año 2011. La evaluación se llevó adelante a partir de la tercera semana de noviembre 2010, bajo la responsabilidad del autor de este informe y duró 4 semanas.

El proyecto se ejecutó en tres fases en un periodo total de cuatro años y seis meses. Cada fase ha tenido un financiamiento independiente. El proyecto se encuentra en la tercera fase de ejecución, concluyendo a fines del año 2010. La agencia financiadora United States Agency for International Development (USAID) ha determinado la orientación de cada fase, que no varía esencialmente entre las fases. USAID seleccionó comunidades donde la erradicación programada de la coca por el gobierno peruano se llevó a cabo. A estas comunidades se les ofreció la oportunidad de firmar convenios en los cuales se comprometen a no sembrar coca nuevamente. USAID y el gobierno peruano comprometieron su apoyo a estas comunidades en el proceso de transición hacia una vida lícita, ofreciendo un paquete de asistencia hecho a la medida de las necesidades y prioridades de cada comunidad, tratando de hacer sostenible la erradicación programada (Fuente: Hoja Informativa: Desarrollo Alternativo, USAID, 2008). Es pertinente mencionar que la intervención de UNODC ha estado bajo los lineamientos de la financiadora, que no necesariamente coincidan con los de las Naciones Unidas.

El fraccionamiento del proyecto en fases cortas no ha permitido enfocar en procesos a mediano plazo de desarrollo (fortalecimiento de organizaciones), sino en apoyos tangibles y directos a los agricultores beneficiarios. Temas como alivio a la pobreza, medio ambiente y género fueron considerados donde se pudiera, pero para generar impactos significativos se requieren periodos más largos. Por el mismo motivo, no fue posible considerar una fase de transición (salida).

El objetivo del proyecto es “Generar una economía lícita alternativa y evitar la implementación de nuevos cultivos de coca” con los siguientes resultados a lograr 1) Se cuenta con la capacidad operativa para la ejecución y monitoreo del proyecto, 2) Se ha ampliado la base productiva de las familias beneficiarias que conducen cultivos de palma aceitera, cacao y pijuayo para palmito, 3) Se ha ampliado la base asociativa de las empresas campesinas existentes y se ha contribuido a su fortalecimiento social y gestión empresarial y 4) Está en operatividad un sistema de monitoreo para el seguimiento oportuno de las actividades agro ecológicas y sus efectos sociales, económicos y ambientales en la zona de intervención, que se difunden a las instituciones del Estado, Cooperación Internacional y sociedad civil.

La Provincia de Tocache ubicada en el Valle del Alto Huallaga, está situada en la parte sur de la Región San Martín y está dividida políticamente en cinco distritos: Tocache, Uchiza, Nuevo Progreso, Pólvora y Shunte. La provincia tiene una superficie de 586.544 hectáreas. Tocache ha experimentado un ciclo de pobreza y bonanza económica como resultado del narcotráfico y terrorismo con un gran impacto social, económico y político. Desde fines de la década de los 70 hasta los inicios de 95, el fenómeno migratorio hacia la provincia tuvo su punto más alto. En esa bonanza los migrantes venían de la sierra, costa y selva baja, inclusive llegaron gente de otros países para participar en el auge de la coca. Terminando el auge, la provincia se despobló paulatinamente por falta de oportunidades. La población de la provincia contó en el año 2005 con 64.723 habitantes. Los Distritos Pólvora y Shunte cuentan con el índice más alto de pobreza.

El proyecto “Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora Tocache, San Martín” ha sido altamente relevante, creando condiciones para que las familias rurales se integren gradualmente en actividades agrícolas lícitas, que aseguran un progreso. El proyecto se ha sustentado en la existencia de recursos locales, en las instituciones, y empresas que pueden mejorar significativamente su oferta de productos y servicios y así contribuir en mayor medida al proceso de desarrollo rural y de forma sostenible.

Las conclusiones resumidas al respecto de la economía lícita, cultivo de coca y gestión del proyecto son:

#### Economía lícita

- La evaluación del proyecto “Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora Tocache, San Martín” (D06) es positiva. El proyecto ha logrado los principales resultados por encima de la planificado, que se atribuye más que todo al desempeño y compromiso del personal y la estrategia de implementación bien adaptada;
- Con los recursos financieros disponibles se ha logrado generar un gran impacto (buena relación entre costos y beneficios);
- Sin duda alguna, el proyecto tiene una excelente reputación en la Provincia de Tocache. Esto se debe más que todo al cumplimiento de los compromisos y a un equipo profesional muy experimentado y motivado;
- La estrategia del proyecto se ha enfocado en mejorar la base productiva de los agricultores beneficiarios y a través de organizaciones y cadenas de producción, incrementar y asegurar los ingresos familiares y con esto aumentar el patrimonio familiar;
- El establecimiento exitoso de la planta procesadora de palma aceitera y la creación de la empresa OLPESA, pese a una multitud de obstáculos y resistencia, ha sido un logro gigantesco que asegurara la economía de los productores de la palma aceitera. Este resultado se logró por iniciativa propia con orientación del proyecto que no estuvo previsto en la planificación del mismo;
- El fortalecimiento de las organizaciones y empresas de los agricultores ha sido limitado. Todavía no se ha llegado a una madurez que garantice la sostenibilidad.

#### Cultivo de la coca

- Se ha podido evitar la resiembra del cultivo de la coca en la mayoría de las comunidades intervenidas. La resiembra de la coca por los agricultores beneficiarios en otras comunidades es desconocido;
- Zonas montañosas que tienen un alto potencial latente de la resiembra de coca alejadas a centros urbanos no tienen la atención del proyecto.

#### Gestión del proyecto

- La duración de cada fase fue demasiado corta para un proyecto de desarrollo alternativo;
- El presupuesto para la gestión del proyecto (remuneración del personal, vehículos, comunicación, documentación y monitoreo) fue demasiado limitado;
- Gestión del ciclo del proyecto (marco lógico, sistema de monitoreo, cronograma, documentación del proyecto) incompleta e incoherente que dificulta la ejecución adecuada de las actividades, del presupuesto, del sistema de monitoreo y de la evaluación del proyecto;
- Existe poca información sistematizada y analítica sobre el proyecto. La documentación del avance del proyecto se concentra en aspectos técnicos y cuantitativos;
- Sistema de monitoreo incompleto que no permite evaluar detalladamente el impacto del proyecto;

Los resultados obtenidos permiten recomendar una continuación del proyecto. Las siguientes recomendaciones servirían como orientación para una próxima fase.

- Se recomienda una duración mínima de 4 años para lograr sosteniblemente la integración de los beneficiarios en la economía lícita;
- Cumplir con los requisitos de una gestión adecuada del ciclo de proyecto. Se hace especialmente énfasis en el marco lógico del proyecto y sistema de monitoreo de los avances del proyecto. Particularmente se recomienda complementar el sistema de monitoreo con un Sistema de información Geográfica (SIG). El sistema de monitoreo debería ser implementado continuamente por un profesional que trabaja en la zona de intervención. El financiamiento para la gestión del proyecto debe ser aumentada considerablemente para asegurar un funcionamiento adecuado a los estándares de las Naciones Unidas;
- Mejorar el apoyo administrativo en Lima para una ejecución más eficiente y profesional. Las entidades de las Naciones Unidas deberían dar un buen ejemplo de manejo de un proyecto en la zona. Esto incluye remuneración motivadora de los profesionales, vehículos en buen estado; control de uso oficial de los vehículos, papeles de los vehículos al día, etc.;
- Enfocar más en los procesos de desarrollo que aseguran la sostenibilidad de las actividades (fortalecimiento de asociaciones, cooperativas, empresas de los agricultores, apoyar instituciones provinciales y regionales con objetivos parecido, etc.);
- Apoyar en la elaboración de planes de fortalecimiento institucional. Siendo éste un instrumento para evidenciar los diferentes aspectos de una buena gestión empresarial. Los planes deberían entre otros enfocarse en la actividad empresarial, la comercialización, la competencia, la organización de los recursos humanos y físicos, costos y precios, flujos de cajas, proyección de rentabilidad, necesidades de capacitación y asesoría, así como las oportunidades de financiamiento y aspectos medioambientales;
- Considerar la adaptación de la estrategia del proyecto y su implementación para zonas con un alto grado de pobreza (zonas montañosas y alejadas a centros urbanos). Estas zonas, como los Distritos Pólvora y Shunte con un alto potencial para la resiembra de la coca, requieren más el apoyo para un desarrollo alternativo;
- Enfocar más en temas medio ambientales como el uso adecuado de la tierra, la adaptación de la producción y la mitigación del cambio climático, aplicar el plan de ordenamiento provincial, estimular la elaboración de planes de ordenamiento predial, la certificación del manejo de la palma aceitera, tratamiento de los efluentes de la planta de extracción de aceite de palma (separación de la carga orgánica de las aguas residuales y la utilización del lodo como fertilizantes), evitar la deforestación, conservar el suelo, etc.;
- Para difundir las experiencias es de suma importancia sistematizar, analizar y documentarlas adecuadamente. Sin la documentación las experiencias se borran rápidamente.

La superficie de la coca en zonas alejadas en la Provincia de Tocache es significativamente más grande en el año 2010 (comunicación personal con un profesional de Narcóticos del Departamento de Estado, NAS, una entidad del Gobierno de los Estados Unidos que opera en la base antidroga Santa Lucía) que el año anterior (Informe “Monitoreo de Cultivos de Coca 2009, Perú, UNODC, 2010) y esto aunque el “Proyecto Especial de Control y Reducción de los Cultivos de Coca en el Alto Huallaga” (CORAH) está constantemente presente. La diferencia se explica por una resiembra fuerte y/o dificultades en la detección satelital del cultivo en la zona.

Existen miles de campos baldíos especialmente en zonas altas que tienen un potencial alto para la resiembra de la coca. En varios reportajes, fue evidente que el movimiento terrorista “Sendero luminoso” se mueve nuevamente en la Provincia de Tocache y fue también evidente que la economía de la coca y el narcotráfico son mucho más fuertes de lo proclamado oficialmente. Todo esto indica la importancia de la consolidación del “desarrollo alternativo” para evitar un retroceso hacia una economía ilícita.

La evolución de la superficie sembrada del cultivo de la coca en las últimas dos décadas indica que los proyectos de Desarrollo Alternativo (DA) por sí solos, sin una estrategia integrada que fortalezca la presencia del estado, las medidas de control/seguridad, la erradicación, difícilmente reducen la producción de la coca a nivel regional o nacional. En la Provincia de Tocache se aprecia por primera vez en dos décadas una reducción significativa del cultivo de la coca, promovida por el estado y proyectos como el que ha sido objeto de la presente evaluación.

## 1. Antecedentes

La erradicación voluntaria, programada (obligada) y repetitiva del cultivo de la coca en la Provincia de Tocache desde el año 2003 dejó numerosas familias con ingresos insuficientes que fueron forzadas a resembrar varias veces hasta este cultivo ilícito. Gran parte del ingreso familiar se generó de esa actividad y aunque se han creado alternativas atractivas como la palma aceitera, el cacao, el café y el pijayo, todavía no está en una producción significativa ni cuenta con una estructura de procesamiento y comercialización desarrollada.

Varios proyectos de desarrollo alternativo de diferentes organizaciones, incluyendo el proyecto evaluado, han apoyado en esa fase de transición hacia una economía lícita en la Provincia de Tocache. Particularmente el proyecto "Proyecto de Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza" (PRODATU) de la Cooperación Alemana con su intervención de mejorar la infraestructura vial, la titulación de tierras, aumento de la producción lícita y otras ha generado un ambiente favorable para la ejecución del proyecto evaluado.

Anteriormente a la intervención de los entes de desarrollo alternativo, la presencia del narcotráfico y los movimientos terroristas generaban una desestabilización social con una gran inseguridad ciudadana y gobiernos locales muy débiles en la provincia. Esta situación ha cambiado plenamente en la última década. La producción agrícola de la palma aceitera, cacao, café, palmito, arroz y otros cultivos han crecido enormemente. Ahora los sembradíos de la hoja de coca están lejos de las zonas urbanas y con superficies muchos menores, como consecuencia la retirada de los narcotraficantes y de los terroristas. Por la pacificación y el desarrollo impresionante de la economía lícita los medios ya hablaron del "milagro de Tocache".

Lamentablemente, no es tan milagrosa la situación. La resiembra de la coca en zonas alejadas ha aumentado significativamente en este año y esto aunque el "Proyecto Especial de Control y Reducción de los Cultivos de Coca en el Alto Huallaga" (CORAH) está constantemente presente. Existen miles de campos baldíos especialmente en zonas altas que tienen un potencial alto para la resiembra de la coca. En varios reportajes, fue evidente que el movimiento terrorista "Sendero luminoso" se mueve nuevamente en la Provincia de Tocache y fue también evidente que la economía de la coca y el narcotráfico son mucho más fuertes de lo proclamado oficialmente.

Todo esto indica la importancia de la consolidación del "desarrollo alternativo" para evitar un retroceso hacia una economía ilícita.

## **2. Introducción**

El Proyecto "Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora Tocache, San Martín" es un subproyecto del proyecto "Desarrollo Alternativo en Pichis-Palcazu, Aguaytía, Huallaga y Loreto", ejecutado desde 1999 por United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) con apoyo de United Nations Office of Project Services (UNOPS) y su contraparte la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA). Únicamente por motivos administrativos se ha utilizado la forma de un subproyecto. El subproyecto (en el siguiente llamado proyecto) se está ejecutando desde el tercer trimestre de 2006.

Los Términos de Referencia (ANEXO 1) enfocan en la evaluación del proyecto con énfasis en el cultivo de la palma aceitera, financiado por United States Agency for International Development (USAID). También toma en cuenta las experiencias anteriores al proyecto de UNODC en la rehabilitación, renovación y mantenimiento de la palma aceitera en la Provincia de Tocache con financiamiento de PRODATU desde 2004.

El propósito de la evaluación ha sido medir el grado de cumplimiento de los resultados y los impactos respectivos tanto positivos como negativos. Las lecciones obtenidas puedan servir de base para instituir mejoras en el diseño, la planificación y manejo del proyecto en la fase siguiente, cuyo comienzo se ha previsto para enero 2011.

La evaluación del proyecto se lleva a cabo con la anuencia del Gobierno (DEVIDA) y como un mandato de la sede de UNODC de Viena.

### 3. Metodología

La evaluación se llevó adelante a partir de la tercera semana de noviembre 2010, bajo la responsabilidad del autor de este informe. A demás de la documentación, el equipo de profesionales de UNODC, agricultores beneficiarios, líderes y autoridades de la zona de intervención, han sido la fuente principal de información. Con profesionales de UNODC, DEVIDA y USAID se han tenido contactos breves.

Se ha revisado la siguiente documentación:

- Diseño del proyecto Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora, San Martín, USAID (de las tres fases);
- Informes mensuales de avances del proyecto;
- Informes anuales del proyecto (2008 y 2009);
- Informe de monitoreo de la base cero;
- Contrato de acuerdo con USAID;
- Evaluación final del proyecto PRODATU;
- Reforestación de suelos degradados y desarrollo agroforestal con cacao, café, y pijuayo para palmito en la Provincia de Tocache – Región San Martín (PRODATU Puente);
- y otros.

Después de dos días de estadía en las oficinas de UNODC en Lima, donde se aprovechó para reuniones con el personal de la misma oficina, de UNODC y de USAID para la revisión de la documentación y para presentar el informe inicial de la evaluación, se pasó 9 días en la zona de intervención del proyecto. Este tiempo se utilizó para revisar, junto con los profesionales, los avances del proyecto, salir al campo, entrevistar productores/as, visitar plantas de procesamiento de la palma aceitera y pijuayo y una cooperativa de cacao y tener reuniones con líderes y autoridades de la zona. Finalizando la estadía en Tocache se obtuvo una reunión con todo el personal del proyecto para discutir resultados preliminares de la evaluación. Para presentar y discutir los resultados preliminares con los profesionales de, UNODC, DEVIDA y USAID, se permaneció otros cuatro días más en Lima.

Cabe mencionar que en la presentación del informe inicial no participó ningún delegado de DEVIDA y en la presentación del informe preliminar no participó ningún representante de USAID (como estaba previsto en los TdR).

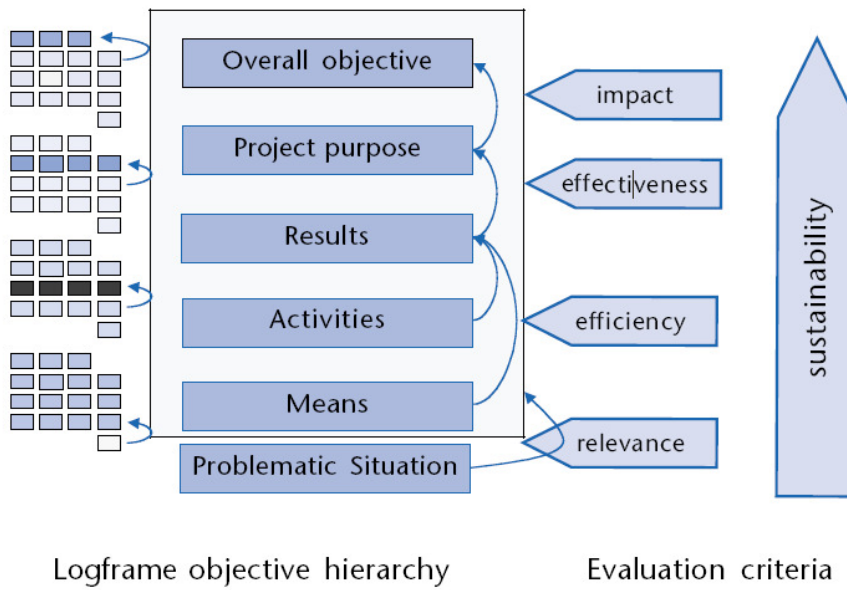
Los TdR previeron una interacción y participación activa de DEVIDA y USAID en la ejecución de la evaluación. Esto no se pudo constatar.

En el ANEXO 2 se indican los detalles de la estadía en Lima y en la Provincia de Tocache.

La estructura del informe de la evaluación se orienta al formato de UNODC, que pone énfasis en la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. Estos criterios de evaluación se relacionan con los diferentes niveles del marco lógico del proyecto (FIGURA 1). El formato incluye también la evaluación de la gestión del proyecto y la cooperación con otros entes relevantes. Finalmente el informe contiene conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Parte de las conclusiones se formula como lecciones aprendidas, que igual a las recomendaciones se dirige a la siguiente fase del proyecto.



Figura 1 Relación entre los criterios de evaluación y el margen lógico



Fuente: Aid Delivery Methods, Project Management Guidelines, Volume 1, European Commission, 2004

#### **4. Descripción del proyecto y la zona de intervención**

El proyecto se ejecutó en tres fases en un periodo de cuatro años y seis meses. Cada fase ha tenido un financiamiento independiente. El financiador (USAID) ha determinado la orientación de cada fase, que no varía esencialmente. El fraccionamiento del proyecto en fases cortas no ha permitido enfocar en procesos de desarrollo (p.e. fortalecimiento de organizaciones), sino en apoyos tangibles y directos a los agricultores beneficiarios. Temas como alivio a la pobreza, medio ambiente y género fueron considerados donde se pudiera, pero para generar impactos significativos requieren periodos más largos. Por el mismo motivo, no fue posible considerar una fase de transición (salida).

Según la hoja informativa de USAID, el Programa Desarrollo Alternativo (PDA) de USAID es un componente clave de la estrategia contra narcóticos del gobierno de los Estados Unidos. USAID opera en concertación con otras agencias del gobierno de los Estados Unidos, incluyendo la Sección Narcóticos del Departamento de Estado (NAS) y la Agencia de Administración para el Control de Drogas (DEA), así como con el gobierno del Perú, para promover el desarrollo lícito en áreas productoras de coca y reducir la producción ilegal de coca de una manera sostenida a través de programas de erradicación. USAID seleccionó comunidades donde la erradicación programada de la coca por el gobierno peruano se llevó a cabo. A estas comunidades se les ofreció la oportunidad de firmar convenios en los cuales se comprometen a no sembrar coca nuevamente. USAID y el gobierno peruano comprometieron su apoyo a estas comunidades en el proceso de transición hacia una vida lícita, ofreciendo un paquete de asistencia hecho a la medida de las necesidades y prioridades de cada comunidad, tratando de hacer sostenible la erradicación programada (Fuente: Hoja Informativa: Desarrollo Alternativo, USAID, 2008). Es pertinente mencionar que la intervención de UNODC ha estado bajo los lineamientos del financiador, que no necesariamente coincidan con los de las Naciones Unidas.

La TABLA 1 muestra una descripción resumida del proyecto. El marco lógico para cada fase varía ligeramente. Para la evaluación se ha tomado en cuenta el marco lógico de la última fase, reflejada en la TABLA (objetivo, indicadores y resultados).

El sistema de monitoreo se enfocó en las actividades agro ecológicas, es decir las superficies instaladas de cultivos lícitos (hectáreas, mantenimiento, fertilización) y en la cantidad de los agricultores beneficiarios. Al comienzo del proyecto se ejecutó un estudio de línea base sobre la situación económica familiar a nivel provincial. Aun no se ha levantado información sobre los efectos sociales, económicos y ambientales de esas actividades, como por ejemplo, la percepción de los beneficiarios sobre el desarrollo alternativo, la seguridad ciudadana y los ingresos familiares. Cabe mencionar que la mayoría los productores todavía no han recibido ingresos de sus cultivos alternativos, que recién en un futuro próximo generan una cosecha.

Vale la pena notar que la rehabilitación, renovación y mantenimiento de cultivos de la palma aceitera de la ex Empresa para el Desarrollo y Explotación de la Palma Aceitera Sociedad Anónima (EMDEPALMA S.A) en la Provincia de Tocache y que formaba un componente del proyecto PRODATU, fue ejecutado por UNODC junto con DEVIDA desde 2003.

Cabe mencionar que en 1973 se formó EMDEPALMA S.A., de propiedad del estado, llegando a sembrar, hasta 1980, un total de más de 5.000 hectáreas. La producción industrial de EMDEPALMA S.A. comienza en 1976 con la instalación de una planta extractora. Sin embargo, a mediados de 1980 EMDEPALMA S.A. ingresa a un periodo de crisis administrativa y financiera (aumento de los costos de mano de obra, administración e incidencia del terrorismo). EMDEPALMA S.A. suspendió sus operaciones en los primeros años de la década del noventa. El gobierno decide en 1993 incorporarla al proceso de privatización de las empresas estatales. Los beneficios sociales de sus trabajadores, representados hoy por la Asociación Central de Palmicultores de Tocache (ACEPAT), fueron cancelados con la entrega de

2.809 hectáreas de cultivo, además de viviendas en los campamentos, maquinarias y herramientas, otras 1.233 hectáreas fueron vendidas a pequeñas empresas particulares y un total de 1.397 hectáreas que no pudieron ser vendidas fueron transferidas al Ministerio de Agricultura.

**Tabla 1 Descripción resumida del subproyecto: “Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora – San Martín”**

<b>Numero y titulo:</b>	AD/PER/99/D06: “Desarrollo Alternativo en Pichis-Palcazu, Aguaytía, Huallaga y Loreto”
<b>Subproyecto:</b>	“Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora – San Martín”
<b>Duración de fase I:</b>	Julio 2006 a 2008
<b>Presupuesto:</b>	USD 1.691.300,00 <sup>2</sup>
<b>Zona de intervención<sup>1</sup></b>	Distritos Pólvora, Tocache y Shunte de la Provincia Tocache – Departamento San Martín
<b>Duración de fase II:</b>	2008 a septiembre 2009
<b>Presupuesto:</b>	USD 1.000.000,00 <sup>2</sup>
<b>Zona de intervención</b>	Distritos Pólvora, Tocache, Shunte y Uchiza de la Provincia Tocache – Departamento San Martín
<b>Duración fase III:</b>	Julio 2009 – Diciembre 2010
<b>Presupuesto:</b>	USD 3.750.879,00 <sup>2</sup>
<b>Zona de intervención</b>	Distritos Pólvora, Tocache, Shunte, Uchiza y Nuevo Progreso de la Provincia Tocache y Campanilla de la Provincia Mariscal Cáceres – Departamento San Martín y el Distrito Cholón de la Provincia de Marañón y – Departamento de Huánuco
<b>Presupuesto total del subproyecto:</b>	USD 6.442.179,00 <sup>2</sup>
<b>Objetivo<sup>2</sup>:</b>	Generar una economía lícita alternativa y evitar la implementación de nuevos cultivos de coca.
<b>Indicadores:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Están en producción y con tecnología apropiada un total de 3.882 hectáreas de palma aceitera, 1.207 hectáreas de cacao y 200 hectáreas de pijuayo para palmito;</li> <li>2. Los agricultores han incrementado sus ingresos con relación al año cero (alrededor de 2,139 familias);</li> <li>3. Ninguna de las familias beneficiarias se ha reiniciado con el cultivo de coca.</li> </ol>
<b>Resultados previstos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con la capacidad operativa para la ejecución y monitoreo del proyecto;</li> <li>2. Se ha ampliado la base productiva de las familias beneficiarias que conducen cultivos de palma aceitera, cacao y pijuayo para palmito;</li> <li>3. Se ha ampliado la base asociativa de las empresas campesinas existentes y se ha contribuido a su fortalecimiento social y gestión empresarial.</li> <li>4. Está en operatividad un sistema de monitoreo para el seguimiento oportuno de las actividades agro ecológicas y sus efectos sociales, económicos y ambientales en la zona de intervención, que se difunden a las instituciones del Estado, Cooperación Internacional y sociedad civil.</li> </ol>
<b>Entidad del proyecto:</b>	Ejecutor: UNODC Contraparte nacional: DEVIDA
<b>Beneficiarios directos</b>	Productores y organizaciones
<b>Duración del proyecto:</b>	7/2006 – 12/2010 4 años y seis meses
<b>Financiamiento:</b>	USAID

1. La zona de intervención se refiere a los diferentes distritos donde se ha seleccionado algunas comunidades y agricultores beneficiarios dispuestos a cooperar.
2. No incluye las contribuciones de los beneficiarios ni de la contraparte DEVIDA. No se cuenta con una explicación porque este monto total no coincide con el monto total del Anexo 3.

3. Objetivo, indicadores y resultados varían en la documentación (entre propuestas y informes) del subproyecto. El marco lógico considerado para la presente evaluación es de un archivo de Excel llamado “Consolidado Marco Lógico”.

También ejecutaron el proyecto “Reforestación de suelos degradados y desarrollo agroforestal con cacao, café y pijuayo para palmito en la Provincia de Tocache – Región San Martín” con financiamiento de la Cooperación Alemana en el año 2008 hasta fines de 2009, que se previó como transición entre PRODATU y PRODATU II, que arrancará atrasadamente en 2011. Este proyecto, llamado también “Proyecto Puente” enfocaba en la reforestación de suelos degradados y desarrollo agroforestal con cacao, café y pijuayo. Esa cooperación ha facilitado ciertamente la ejecución del proyecto evaluado y ha generando una complementariedad valiosa.

### Características biofísicas de la zona de intervención<sup>1</sup>

La Provincia de Tocache ubicada en el Valle del Alto Huallaga, está situada en la parte sur de la Región San Martín (FIGURA 2). La Provincia está dividida políticamente en cinco distritos: Tocache, Uchiza, Nuevo Progreso, Pólvora y Shunte. La provincia tiene una superficie de 586.544 hectáreas. El territorio cuenta con una fisiografía bastante heterogénea entre 500 y 4.500 msnm con una precipitación media anual de hasta 4.000 mm. Se estima que cerca de 75% del territorio presenta conflictos debido al uso inadecuado de la tierra, principalmente por el aprovechamiento agropecuario de zonas con vocación forestal, especialmente sobre laderas. La deforestación y la degradación forestal es uno de los problemas ambientales más grandes en la zona. La provincia tiene suelos con características muy diferentes. Los suelos aluviales del Río Huallaga y sus afluentes son unos de los mejores.

### Características socioeconómicas de la zona de intervención

Tocache ha experimentado ciclos de pobreza y bonanza económica como resultado del narcotráfico y terrorismo con un gran impacto social, económico y político. Desde fines de la década de los 70 hasta los inicios de 95, el fenómeno migratorio tuvo su punto más alto. En esa bonanza los migrantes venían de la sierra, costa y selva baja, inclusive llegaron gente de otros países para participar en el auge de la coca. Terminando el auge, la provincia se despobló paulatinamente por falta de oportunidades. La mayor presencia del Estado Peruano y de la cooperación internacional (USAID, UNODC y Cooperación Alemana) acompañada con condiciones favorables de la economía mundial a partir del siglo XXI, ha logrado la estimulación del desarrollo económico en la provincia.

La población de la provincia contó en el año 2005 con 64.723 habitantes. Nuevo Progreso y Pólvora son los únicos distritos que cuentan con un crecimiento positivo de su población (Censo 2005). La TABLA 2 indica la pobreza por distrito, y se puede notar que los Distritos Pólvora y Shunte son los distritos con un índice más alto de pobreza. Los dos Distritos Campanilla y Cholón que se encuentran al norte y al sur respectivamente de la Provincia de Tocache y donde el proyecto evaluado entró recién en la fase III, tienen características similares.

**Tabla 2 Índice de pobreza por Distrito de la Provincia de Tocache**

Distrito	Índice de carencia <sup>1</sup>	Quintil <sup>2</sup>	Estrato
Tocache	0,3398	2	Pobres
Uchiza	0,3608	2	Pobres
Nuevo Progreso	0,4973	2	Pobres
Pólvora	0,6666	1	Pobres extremos
Shunte	0,8652	1	Pobres extremos
<b>Provincia de Tocache</b>	<b>0.4556</b>	<b>2</b>	<b>Pobres</b>

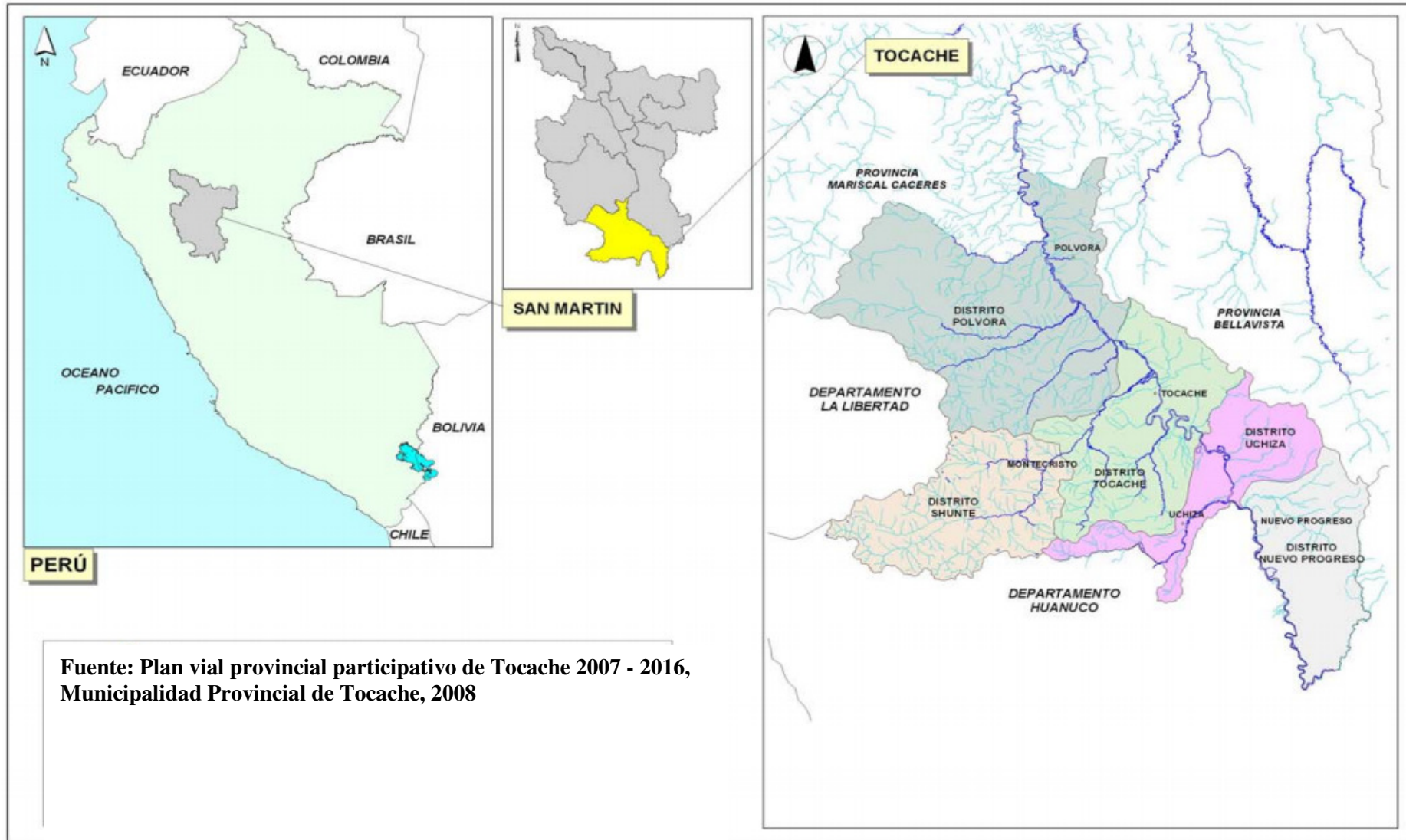
<sup>1</sup> Índice de carencia: Los valores cercanos a cero (0) son los menos pobres y los cercanos a uno (1) los más pobres utilizando diferentes indicadores como tasa de población carente al agua, electricidad, etc.

<sup>1</sup> Tocache hacia el desarrollo sostenible. Plan de Ordenamiento Territorial, Marzo 2008, Fuente: PRODATU y Municipalidad Provincial de Tocache.

- 2 Quintil: Un quintil es la quinta parte de una población estadística ordenada de menor a mayor al respecto a la pobreza. El quintil 1 y 2 contienen a los ámbitos geográficos más pobres, el quintil 3 los medianamente pobres y los quintiles 4 y 5 los menos pobres.

Fuente: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), Censo 2005.

Figura 2 Ubicación de la Provincia Tocache



## 5. Relevancia del proyecto

El proyecto "Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora Tocache, San Martín" ha sido un proyecto altamente relevante, creando condiciones para que las familias rurales se integren gradualmente en actividades agrícolas lícitas, que aseguran un progreso.

El proyecto ha generado oportunidades para las familias rurales, poniendo a su alcance insumos de producción, asistencia en aspectos técnicos y de gestión y creando cadenas de valor que aseguran ingresos más elevados y estables aplicando las siguientes líneas estratégicas:

- Ampliación de la base productiva de los agricultores beneficiarios: A través de donaciones de insumos y herramientas, de asistencia técnica y capacitación correspondientes a problemas identificados en la competitividad (variedades y calidad, costos de producción, fertilización manejo de plagas y enfermedades, post cosecha etc.);
- Fortalecimiento organizativo: Organización de los agricultores a diferentes niveles para unificar esfuerzos e impulsar economías de escala para el acceso a los mercados y la estructuración de cadenas productivas.

El proyecto se ha sustentado en la existencia de recursos locales, en las instituciones, y empresas que pueden mejorar significativamente su oferta de servicios y así contribuir en mayor medida al proceso de desarrollo rural y de forma sostenible. Estas estrategias han sido complementarias y coherentes con las políticas locales y nacionales. La integración gradual de los beneficiarios en la economía lícita ha conseguido un distanciamiento al cultivo ilícito de la coca y ha mejorado la seguridad ciudadana. Se espera que de este desarrollo económico en la Provincia de Tocache toda la población se beneficiara.

## 6. Eficiencia

Considerando el presupuesto (ANEXO 3), el proyecto tuvo un nivel de eficiencia satisfactorio. Los profesionales contratados representan menos de 19% (total del personal) del presupuesto total. No se cuenta con información sobre gastos operativos y costos indirectos para calcular la eficiencia organizacional. Por esto, tampoco se pudo calcular el monto de inversión total ni la inversión por hectárea o por agricultor beneficiario.

La ejecución presupuestaria se realizó como planificada. Se considera que al final del proyecto se han gastado todos los fondos previstos.

### Calidad de la gestión

#### Gestión del ciclo de proyecto

La evaluación forma parte de la gestión del ciclo de proyecto que orienta las políticas (programación), la identificación y la instrucción (diseño) de nuevos proyectos (FIGURA 3). En el siguiente se evalúa la planificación y documentación, el sistema de monitoreo y la evaluación, pero también la estructura de ejecución.

**Figura 3** Gestión del ciclo de proyecto



Fuente: Manual, Gestión del Ciclo del Proyecto, Comisión Europea, Oficina de Cooperación, Asuntos Generales, Marzo 2001.

#### Planificación y documentación

Cada fase del proyecto cuenta con un documento del proyecto cuyo marco lógico varía entre las fases. Para la evaluación se ha considerado el marco lógico de la última fase, que incluye adicionalmente el resultado de fortalecimiento de asociaciones.

La planificación de las actividades se basa en más de dos décadas de experiencia del ejecutor del proyecto, que apoyó crucialmente en la selección de las familias en las comunidades intervenidas, los cultivos a promover y el acercamiento a los agricultores beneficiarios. Sin embargo, el financiador ha



determinado los lineamientos para la intervención, que en algunos casos han colisionado con los lineamientos técnicos de las Naciones Unidas.

El marco lógico parte de la premisa, que a través de un desarrollo económico y organizativo se incrementará el nivel de ingresos de los agricultores. Para lograr este desarrollo se ha enfocado en:

1. La promoción de paquetes tecnológicos para los cultivos de palma aceitera, cacao y pijuayo;
2. El establecimiento de sistemas de acopio, comercialización, financiamiento y asistencia técnica;
3. El reforzamiento de las organizaciones de los agricultores;

La erradicación repetida ha dejado muchas familias con ingresos familiares muy reducidos en la Provincia de Tocache y alrededores. USAID junto con el proyecto identificó familias beneficiarias predispuestas a integrarse en una economía lícita y renunciar al cultivo de la coca en varias comunidades. Esto y la erradicación han sido los criterios para la selección de las familias. La erradicación de la coca fue la precondition para convertirse en beneficiario.

En la primera fase se empezó el trabajo en el Distrito Pólvora, uno de los distritos más impactados por el cultivo de la coca. Otros distritos elegidos, pero con menos beneficiarios han sido Tocache y Shunte.

En la segunda fase se integró el Distrito Uchiza y en la tercera fase el Distrito Nuevo Progreso de la Provincia Tocache y Campanilla de la Provincia Mariscal Cáceres y el Distrito Cholón de la Provincia de Marañón y – Departamento de Huánuco.

Cabe mencionar que no se trabajó a nivel distrital, sino con una cierta cantidad de familias en algunas comunidades de cada distrito.

El marco lógico ha sido adecuado y acertado a la situación y a los problemas (TABLA 1)). Sin embargo se ha detectado las siguientes deficiencias:

1. El indicador del objetivo de la cantidad de superficies instalados de cultivos lícitos enfoca en medir el cumplimiento formal pero no el impacto, como calidad de las plantaciones, capacidad técnicas de los productores, etc.;
2. El indicador del objetivo que compara el ingreso familiar beneficiaria al comienzo y final del proyecto es irrelevante por el corto tiempo para generar un ingreso de los cultivos plantados (el sistema de monitoreo no cuenta con información);
3. El indicador del objetivo para medir la reincidencia de la resiembra de la coca de las familias beneficiarias es muy costoso (el sistema de monitoreo no cuenta con información);
4. El primer y cuarto resultado no contribuyen directamente al objetivo, sino forman parte de la gestión del proyecto.

La documentación sobre el proyecto es amplia. Cuenta con informes mensuales y anuales. Para cada fase existe un documento de proyecto. Los documentos enfocan notoriamente en información cuantitativa, pero muy poco en aspectos cualitativos como percepciones, procesos, perspectivas, dificultades, etc. Asimismo se consta una cierta incoherencia entre los diferentes documentos, especialmente en el contenido del marco lógico. En algunos casos faltan definiciones para entender mejor el contenido, como por ejemplo la diferencia entre rehabilitación, renovación, mantenimiento e instalación de plantaciones de la palmera aceitera.

Un documento donde se ha descrito la evolución del proyecto con todos los ajustes (cambios) y con una sistematización y análisis de las experiencias e inclusive las cooperaciones con otros proyectos de desarrollo alternativo no existe. Esto hace difícil de entender cabal y rápidamente las fortalezas y debilidades del proyecto.

Existe un cronograma a nivel de las actividades, pero no se tiene información sobre su cumplimiento.

Aunque el proyecto trabaja en un espacio geográfico, la información geográfica disponible sobre la zona de intervención es insuficiente e incorrecta. No se cuenta con mapas que indican la ubicación de las comunidades, cultivos lícitos, cultivo de la coca, infraestructura, plan de uso de suelo, etc. y su evolución (ausencia de un Sistema de Información Geográfica, SIG). Consecuentemente no existe una relación entre la información geográfica y la información alfanumérica (por ejemplo base de datos de los beneficiarios cruzada con información geográfica). Esta información es de alta importancia para reconocer mejor el impacto de la intervención y para planificar futuras intervenciones.

Los pocos mapas que existen indican incorrectamente la zona de intervención o tienen una escala inadecuada.

### **Sistema de monitoreo**

El sistema de monitoreo verifica el avance de las actividades, resultados del proyecto, pero también genera la información para verificar el alcance de los indicadores, es decir el impacto.

Como arriba mencionado, los informes mensuales y anuales han generado una base de información sobre la instalación de cultivos lícitos. Sin embargo, careció de un sistema de registro de datos obtenidos mediante procedimientos estándares y la sistematización de experiencias y procesos de aprendizaje internos.

Se conoce solamente los indicadores del objetivo pero no de los resultados ni de las actividades. Esto hace imposible hacer una comparación entre lo programada y ejecutado, es decir no permite una evaluación específica de las metas físicas.

Información sobre la evolución del ingreso de las familias beneficiarias y sobre la inexistencia de la resiembra del cultivo de la coca por las familias beneficiarios no ha sido disponible.

### **Evaluación del proyecto**

La evaluación del proyecto se realizó finalizando la tercera fase. Las otras fases no cuentan con una evaluación.

Desde hace varios meses se ha elaborado un proyecto que se enfoca en la consolidación de la producción, procesamiento y comercialización de la palma aceitera en diferentes zonas de intervención, incluyendo el proyecto evaluado. Aunque este proyecto tiene un enfoque diferente al proyecto evaluado, UNODC lo considera como fase IV del proyecto evaluado.

Si se logrará ejecutar la fase IV, se podría considerar la presente evaluación como una intermedia que orientaría la nueva fase. Por el hecho que ya se elaboró y consensuó la planificación del nuevo proyecto con el posible financiador, las recomendaciones tendrán una función reducida para la planificación, pero completa para la ejecución.

### **Estructura de ejecución del proyecto**

El proyecto tiene un plantel de 18 profesionales con permanencia en la zona. Los principales cargos se mantuvieron durante toda el proyecto; siendo la estabilidad del personal un factor importante para asegurar la buena gestión del mismo. La participación de mujeres (1) en el equipo ha sido muy reducida.

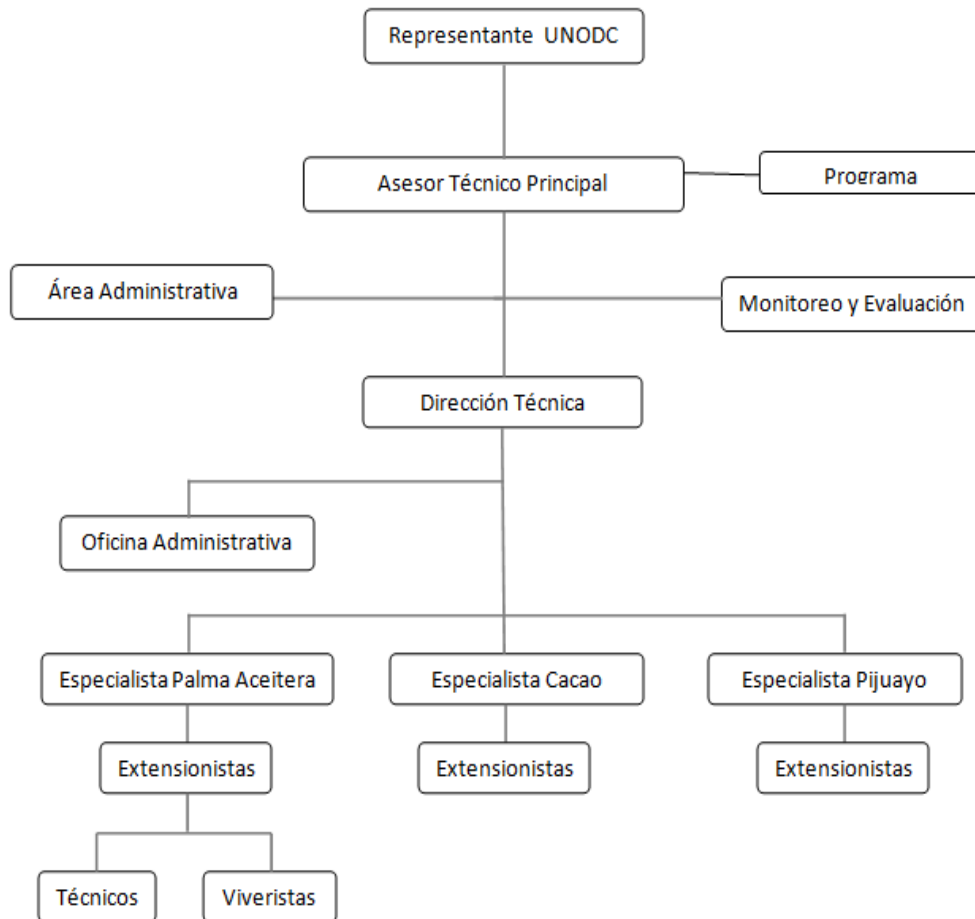
El proyecto cuenta con un director, un ingeniero agrónomo para cada cultivo (palma aceitera, cacao y pijuayo), once técnicos, dos asistentes de administración y un chofer con permanencia en la zona (FIGURA 4). El equipo del proyecto está conformado por una unidad técnica y administrativa en Lima que apoya al proyecto. La administración en Lima cumplió adecuadamente la función de dar soporte logístico, administrativo y contable. Vale mencionar que algunas movilidades y motocicletas no contaban con

placas, no estaban en un estado seguro, no contaban con un equipo completo de primer auxilio ni tenían una bitácora actualizada.

La percepción de los profesionales ha sido que la remuneración estuvo por debajo de otras instituciones de la zona. También mencionaron que no cuentan con beneficios sociales y que en los últimos años no hubo un incremento de su remuneración.

La contraparte DEVIDA ha apoyado en la ejecución del proyecto pero con poca incidencia. Esto ha dado al proyecto un cierto grado de autonomía ejecutiva, con la desventaja que DEVIDA no necesariamente continuará con las actividades del proyecto. La ejecución de PRODATU II por DEVIDA a partir del 2011, que incluye el fortalecimiento de la base productiva de los agricultores y de la cadena de valor de los productos en casi la misma zona de intervención del proyecto, sería otra iniciativa que asegurará una cierta continuidad de las actividades del proyecto evaluado.

**Figura 4 Organigrama de la estructura del proyecto (UNODC)**



## Calidad de la gestión

El proyecto tuvo un buen desempeño en el cumplimiento de las metas físicas, tal como puede verse en la TABLA 3. En algunos aspectos, el cumplimiento de las metas está por encima de lo programado, en otros cumple al 100% o está ligeramente debajo de la meta. No existe claridad en la planificación en el tema "Base asociativa de las empresas campesinas existentes". Por este motivo y por la falta de información (inexistencia de indicadores), no se puede evaluar el cumplimiento.

A parte de las metas mencionadas en la TABLA 3 se reconocen los siguientes logros:

- Se nota claramente que la meta no solo ha sido aumentar la superficie de cultivos perennes comerciales, sino también, de aumentar los rendimientos y apoyar a una máxima cantidad de familias;
- Agricultores beneficiarios han sido capacitados mediante charlas grupales, días de campo y demostración de métodos en las técnicas de instalación y manejo de viveros, plantación, técnicas de injerto de clones, poda de formación de falsa horqueta, mantenimiento de las parcelas, aplicación de fertilizantes, manejo de plagas y enfermedades y post cosecha;
- Alto porcentaje de los beneficiarios del proyecto palma, con el fin de generar valor agregado a su producción, se afiliaron a ACEPAT. Desde el 2009 existen 16 organizaciones de base, que totalizan 732 socios;
- También PRODATU fortaleció las organizaciones de productores de palma aceitera agrupados a través de ACEPAT, y contrató los servicios de UNODC como operador técnico. PRODATU aportó recursos económicos para la renovación, rehabilitación y el mantenimiento de las plantaciones de palma aceitera dejadas y abandonadas por la ex empresa EMDEPALMA;
- Los extensos antecedentes de la plantación de la palma aceitera en la zona (casi 40 años), han contribuido crucialmente a la rápida reactivación del mismo cultivo.
- La formación de la empresa OLEAGINOSAS DEL PERÚ S.A. (OLPESA) y la construcción de una planta industrial de aceite crudo de palma y palmiste con una capacidad inicial para procesar 10 t/RFF/hora en la comunidad Villa Palma, cerca de la ciudad de Tocache. La planta inicio su producción en el mes de marzo del 2009. Los productores con sus propios esfuerzos gestionaron y lograron el crédito para financiar esa planta extractora. Un total de 371 pequeños productores de palma aceitera, beneficiarios del proyecto y a su vez socios de ACEPAT son accionistas de la empresa OLPESA;
- La construcción de la planta se ha realizado pese a la resistencia enérgica del Grupo Romero, que por intereses propios trataban de evitar la competencia de los agricultores organizados. El Grupo Romero contaba con una planta moderna en la zona de intervención del proyecto (Empresa Palma de Espino) y recientemente, casi al lado de la planta industrial de los pequeños productores ha construido una nueva planta;
- Apoyo a la gestión de la planta procesadora de palmito de la empresa Agroindustria Santa Lucía S.A (ASLUSA);
- El cumplimiento de los acuerdos por el proyecto ha facilitado el acercamiento a los beneficiarios y ha creado muy buenas relaciones con la población, organizaciones privadas e instituciones gubernamentales.

**Tabla 3 Cumplimiento de metas físicas**

Actividad	Unidad	Metas físicas		
		Programado	Ejecutado	Avance (%)
Capacidad operativa para la ejecución y monitoreo del proyecto		Apoyo administrativo, logístico y contable	Cumplido	100
Base productiva de las familias beneficiarias	Palma aceitera (has)	3.882	3.882	100
	Cacao (has)	1.207	1.207	100
	Pijuayo (has)	200	0 <sup>1</sup>	0
	Palma aceitera (t RFF <sup>2</sup> /ha/año)	22	10 <sup>3</sup>	46
	Cacao (kg/ha/año)	1500 - 2000	1200 <sup>3</sup>	80
	Pijuayo (chonta/ha/año)	8000	n.d.	-
	Beneficiario (palma)	1294	1,260	97
	Beneficiario (cacao)	600	668	111
	Beneficiario (pijuayo)	150	157	105
	Beneficiario capacitado (palma)	1260	1,260	100
	Beneficiarios capacitado (cacao)	668	668	100
	Beneficiarios capacitado (pijuayo)	200	200	100
	Base asociativa de las empresas campesinas existentes		n.d.	n.d.
Operatividad de un sistema de monitoreo		Estudio de línea base y seguimiento	Estudio de línea base y un seguimiento reducido	30 <sup>4</sup>

- 1 Plantones en vivero;
- 2 RFF = Racimos de Fruto Fresco;
- 3 Plantaciones todavía no en producción completa;
- 4 Estimación.

## 7. Efectividad

El cumplimiento del objetivo del proyecto fue satisfactorio. Se constata avances importantes respecto al propósito de contribuir a la reactivación de la actividad económica, así como a la estabilidad social de la provincia. El proyecto tuvo amplia cobertura provincial, presentando los mayores logros dentro de los ejes temáticos de ampliación de la base productiva con asistencia técnica y fortalecimiento de organizaciones.

Sin embargo, el cumplimiento de evitar la resiembra del cultivo ilícito de coca por los beneficiarios es bastante incierto. En una zona como la Cuenca Mishollo (Distrito Pólvora) la siembra del cultivo de la coca ha aumentado enormemente en el presente año (suponiendo que las cifras del Informe "Monitoreo de Cultivos de Coca 2009, Perú, UNODC, 2010 reflejaba la realidad). Aparentemente solo en las comunidades que no han trabajado con el proyecto, existen extensiones considerables del cultivo de la coca.

El sistema de monitoreo del proyecto no ha generado información sobre la resiembra en los predios de los beneficiarios. Ciertamente, es bastante difícil de controlar la resiembra, que no necesariamente se hace en el mismo predio de los cultivos lícitos donde vive la familia, sino en zonas alejadas.

El crecimiento de la cobertura de la zona de intervención del proyecto entre las fases muestra en parte su gran aceptación. Inicialmente intervino en tres distritos de los cinco de la Provincia de Tocache y en la tercera fase trabajó en todos los cinco distritos y en dos distritos de dos diferentes provincias al sur y al norte de la Provincia de Tocache.

En todas las actividades la inclusión de las mujeres como beneficiarias directas y como socios ha tenido alta prioridad para aumentar la capacidad de tomar decisiones y con esto, mejorar la equidad dentro del hogar.

### Resultado de la instalación de la base productiva

#### Palma

En la TABLA 4 se nota claramente las ventajas de la plantación (renovación) de una hectárea de la palma. El diferencial positivo supera los S/. 5.400/ hectárea (entre sin y con apoyo). Estudios a nivel internacional (Deutsche Bank y UBS) indican una demanda creciente del aceite crudo y constatan que los principales países productores Indonesia y Malaysia tienen dificultades por falta de tierra en la ampliación de las plantaciones. Esto resultará en una oferta limitada del aceite. La consecuencia se reflejará en precios estables e inclusive crecientes.

Las capacitaciones y la asistencia técnica han generado una base sólida para la continuación de la producción. La formación de la empresa OLPEA y la asociación de los Palmicultores son excelentes condiciones para una producción sostenible.

**Tabla 4 Rentabilidad (gros margen) económica de la palma aceitera (una hectárea)**

Tipos de plantación de palma	Producción año 2007 t RFF/ha/año	Años 2004-2007 (promedio)	Producción año 2008 t RFF/ha/año	Años 2004-2008 (promedio)
<b>Sin apoyo</b>				
Ingreso neto	6.0	S/.3,506	6.0	S/.4,193
<b>Renovación gradual</b>				
Ingreso neto	15	S/.7,051	17	S/.9,617
<b>Mantenida en plena vida útil</b>				
Ingreso neto	13	S/.3,886	15	S/.6,799

USD 115 por t RFF, precio pagados por la Empresa Palmas del Espino. Fuente modificada: Evaluación final de PRODATU

## **Cacao**

Información del proyecto PRODATU (Evaluación final de PRODATU) indica claramente un aumento significativo del ingreso por hectárea de cacao orgánico en comparación con el cacao convencional. Importante es la adopción de capacidades del manejo de estos cultivos orgánicos. El proyecto orientó sus actividades a capacitar a los agricultores en técnicas de producción orgánica. A parte de esto se puso mucho énfasis en la producción de chocolate fino que se logrará especialmente a través de la mejora del material genético de las plantas y la fermentación. Con esto, la calidad y el aroma de los granos mejoraron notablemente. El chocolate fino tiene actualmente un buen precio y se considera internacionalmente una demanda estable. La producción de cacao orgánico es comercializada a través de la Cooperativa Agroindustrial Tocache (COT) que recibió apoyo organizativo del proyecto.

La instalación de cacao en sistemas agroforestales, como se aplicó en el proyecto genera desde el primer año (corto plazo) ingresos por el cultivo de plátano, yuca y frejol de palo (gandul). Las especies maderables contribuirán al ingreso familiar a largo plazo. A parte de la generación de una liquidez amigable para los productores beneficiarios, ecológicamente estos sistemas son altamente sostenibles al respecto del medio ambiente.

## **Pijuayo**

La producción de pijuayo es compleja y es aparentemente el cultivo menos rentable en comparación con la palma aceitera y el cacao (Fuente: Evaluación final del Proyecto PRODATU). No se cuenta con información sobre el funcionamiento de las asociaciones de los productores. La empresa Agroindustria Santa Lucía S.A (ASLUSA) cuenta con la planta procesadora del palmito. En los últimos años (2003 y 2007) los ingresos promedio por productor han bajado constantemente (Fuente: ASLUSA). El retraso de la cancelación de pagos hasta dos meses por las chontas entregadas es otro motivo por el descontento de los productores.

Para mejorar el funcionamiento de la gestión de ASLUSA, que no ha logrado un desarrollo adecuado de la empresa, se ha cambiado recientemente la estructura y el personal gerencial.

## **Resultado de reforzamiento de asociaciones y organizaciones**

El resultado de reforzamiento de asociaciones y organizaciones fue logrado satisfactoriamente. El fortalecimiento de las asociaciones y organizaciones de los productores fue una estrategia efectiva de agregar volumen de oferta, gestionar crédito, proveer asistencia técnica y capacitación en aspectos productivos, organizar los procesos de acopio y comercialización, y canalizar y/o atender las demandas de innovación.

En el caso del proyecto han logrado establecer la cadena de valor de la palma aceitera con la construcción de la planta procesadora. Aunque falta todavía para completar esta planta, es un hecho que fortalece a los socios y los hace independientes del monopolio de la empresa privada en la zona.

Quedaron pendientes las formulaciones de planes de fortalecimiento de las asociaciones y organizaciones. Es un instrumento que orienta en temas como la actividad empresarial, la comercialización, la competencia, la organización de los recursos humanos y físicos, costos y precios, flujos de cajas, proyección de rentabilidad, medio ambiente, las necesidades de capacitación y asesoría y financiamiento.

## 8. Impacto

La reintegración de los productores beneficiarios en actividades lícitas de gran potencial económica y ambiental en la zona ha sido un gran impacto del proyecto. La ampliación de la base productiva con la instalación de varios miles de hectáreas de cultivos lícitos, la capacitación y la asistencia técnica y el fortalecimiento de las asociaciones y organizaciones han logrado esa reintegración. La erradicación repetida de la coca también ha forzado a los beneficiarios tomar este rumbo legal.

Mejoras de la infraestructura vial, la titulación de la tierra, los precios elevados de los productos, la seguridad ciudadana, la presencia del gobierno local y otras condiciones han favorecido la inclusión de los productores agrícolas en la economía lícita. Junto con la economía lícita se mejora la calidad de vida, especialmente en el tema de la seguridad ciudadana. Para muchos, el incremento de la seguridad, recompensa la disminución de los ingresos por abandonar el cultivo de la coca.

El impacto sobre el medio ambiente es positivo. Los cultivos perennes y árboles maderables disminuyen la erosión hídrica del suelo, aumentan la materia orgánica, mejoran el microclima y son sumidores de oxido de carbono. En la mayoría de los casos las nuevas plantaciones se instalaron en tierras donde anteriormente se cultivaba la coca, es decir, en tierras con una cobertura vegetal secundaria y rala.

El impacto de la plantación de la palma aceitera sobre el medio ambiente todavía es mejorable. La materia orgánica (hojas y racimos) todavía no se utiliza como fertilizante. La planta procesadora del aceite crudo tienen deficiencias medioambientales (aguas servidas), pero subsanables con inversiones adicionales.

Todos los cultivos (palma aceitera, cacao y pijuayo) tienen una alta demanda de mano de obra, es decir, generan un impacto social positivo para el desarrollo rural. La inclusión de las mujeres de hasta 30% como beneficiadoras del proyecto promueve el equilibrio entre el género.

Todavía no hubo un impacto sobre el ingreso familiar. La mayoría de las nuevas plantaciones de cultivos perennes (especialmente las de la última fase) aún no están en producción o muy reducida. Hasta que generen ingresos significativos, pasarán todavía varios meses, hasta años.

La intervención reducida del desarrollo alternativo en zonas montañosas, lejos de centros urbanos, hace que en esas zonas existe un gran potencial de resiembra de la coca, especialmente para las familias que no cuentan con ingresos alternativos y que vivían anteriormente de la coca que se erradicó recientemente. Por el hecho que cientos de hectáreas ya están habilitadas (desmontadas) para cultivarlas, es relativamente fácil de resembrar la coca.

La falta de ingresos y aun más, la falta de alternativas pueden ser motivos principales para convertirse nuevamente en productores cocaleros.



## 9. Sostenibilidad

El enfoque de creación de capacidades locales ha dado un dinamismo bien necesario para la zona de intervención. Esto se logró a través de agricultores beneficiarios con bases productivas sólidas y con organizaciones de los mismos.

En principio la sostenibilidad está dada por:

- Base productiva ampliada de los agricultores beneficiarios con cultivos de alta rentabilidad y con una demanda nacional e internacional relativamente asegurada;
- Agricultores capacitados en el manejo técnico de las plantaciones;
- Fortalecimiento de organizaciones de productores especialmente de ACEPAT y de la COT que compran y comercializan los productos, prestan servicios de asistencia técnica, abastece mercados más exigentes dentro de la región o a nivel nacional e internacional y velan otros intereses de sus socios;
- La constitución de la empresa OLPESA con la construcción de la planta industrial para el procesamiento del aceite garantiza mejores y estables condiciones para los agricultores. Además los agricultores participan en las utilidades de la empresa;
- Para evitar paternalismo, se ha exigido contrapartidas considerables de los beneficiarios.

Con la integración en la economía legal con cultivos bastante beneficiosos es improbable que no se resiembra la coca. Aunque todavía la producción de los cultivos es nula o reducida, los productores cuentan con otros ingresos internos y externos a la producción agrícola que les permita soportar los ingresos reducidos. Esa sostenibilidad se aplica solamente para los agricultores beneficiarios.

Se estima que la probabilidad de una resiembra del cultivo de coca es relativamente alta para los agricultores que no se han beneficiado del proyecto. Los Distritos de Pólvora y Shunte, donde se encuentra una alta pobreza, cuentan con una relativamente alta probabilidad, particularmente cuando se finalice el proyecto especial de la erradicación.

Por el enfoque del proyecto en apoyar agricultores y las duraciones cortas de las fases de ejecución, el proyecto ha tenido poca incidencia en generar una sostenibilidad institucional a nivel provincial que podría dar continuidad a las actividades.

El proyecto PRODATU II, USAID – PDA y, de repente la fase IV de este proyecto, continuaran para consolidar los resultados logrados.

## 10. Conclusiones

Entre el 2001 y el 2004 se erradicaron casi 13 mil hectáreas de hoja de coca y entre el 2005 y el 2007, 19 mil en la cuenca alta del Río Huallaga. Este factor habría sido crucial, pues desalentó (y desalienta) enormemente el cultivo de coca. Esa acción de interdicción y la persistencia de los programas de desarrollo alternativo aplicados por la cooperación internacional han logrado el crecimiento enorme de la economía lícita. La masiva entrega de títulos de propiedad de tierra en la región y el éxito de la inversión privada, entre otro del Grupo Romero (Industria del Espino) han sido dos factores adicionales que han contribuido al éxito del desarrollo alternativo.

Por las características del proyecto (tres fases en 4 años y medio) no se ha previsto metas a mediano y largo plazo en la planificación. Es oportuno mencionar que la intervención de UNODC ha estado bajo los lineamientos del financiador, que no necesariamente concuerden con los de las Naciones Unidas. Sin embargo, con el fortalecimiento de los productores beneficiarios y organizaciones se lograron metas más amplias.

Se concluye lo siguiente:

### Economía lícita

- La evaluación del proyecto "Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora Tocache, San Martín" (D06) es positiva. El Proyecto se encuentra en la tercera fase de ejecución, concluyendo a fines del año 2010. El proyecto ha logrado los principales resultados por encima de lo planificado, que se atribuye más que todo al desempeño y compromiso del personal y la estrategia de implementación bien adaptada;
- Con los recursos financieros disponibles se ha logrado generar un gran impacto (buena relación entre costos y beneficios);
- Sin duda alguna, el proyecto tiene una excelente reputación en la Provincia de Tocache. Esto se debe más que todo al cumplimiento de los compromisos y a un equipo profesional muy experimentado y motivado;
- La estrategia del proyecto se ha enfocado en mejorar la base productiva de los agricultores beneficiarios y a través de organizaciones y cadenas de producción, incrementar y asegurar los ingresos familiares y con esto aumentar el patrimonio familiar;
- La base productiva ha contemplado tres cultivos perennes (palma aceitera, cacao y pijuayo). Los primeros dos cultivos tienen una alta demanda asegurada, un precio elevado y perspectivas promisorias. Las características del pijuayo no son tan favorables. Además, existe una desarticulación de la producción y el procesamiento del pijuayo (ASLUSA) que desfavorece a los productores;
- El establecimiento exitoso de la planta procesadora de palma aceitera y la creación de la empresa OLPESA, pese a una multitud de obstáculos y resistencia y que no formaba parte de la planificación, ha sido un logro gigantesco que asegurara la economía de los socios;
- El fortalecimiento de las organizaciones y empresas de los agricultores ha sido limitado. Todavía no se ha llegado a una madurez que garantice la sostenibilidad.

### Pobreza, género, medio ambiente

- El proyecto no ha tenido un enfoque específico de trabajar en distritos con un alto grado de pobreza;
- Los alcances en la participación de las mujeres son significativos. Hasta 30% de los beneficiarios son mujeres involucrados directamente;
- El tema medio ambiental ha sido poco desarrollado. En las instalaciones de las plantaciones no se ha considerado el Plan de Ordenamiento Territorial de la Provincia de Tocache.
- La planta industrial del procesamiento del aceite todavía no cumple con las normas ambientales;

- Las plantaciones de la palmera aceitera todavía no cuentan con una certificación ambiental de la producción.

#### Cultivo de la coca

- Se ha podido evitar la resiembra del cultivo de la coca en la mayoría de las comunidades intervenidas. La resiembra de la coca por los agricultores beneficiarios en otras comunidades es desconocido;
- La intervención del proyecto muy probablemente no ha disminuido la superficie de la coca en la Provincia de Tocache sino ha logrado un efecto de desplazamiento;
- La coca sigue siendo un producto con muy alta rentabilidad (USD 7.200 /año ingreso bruto);
- Zonas montañosas que tienen un alto potencial latente de la resiembra de coca alejadas a centros urbanos no tienen la atención del proyecto;
- Los beneficiarios que en su mayoría son padres de familia con un cierto patrimonio, valoran la seguridad ganada con los cultivos alternativos. Migrantes con recursos económicos muy limitados que llegan a la zona, probablemente tienen otras preferencias. Con la producción de la coca pueden generar un capital de arranque que les permita comprar tierras e integrarse en la economía lícita.

#### Gestión del proyecto

- La duración de cada fase fue demasiado corta para un proyecto de desarrollo alternativo;
- El presupuesto para la gestión del proyecto (remuneración del personal, vehículos, comunicación, documentación y monitoreo) fue demasiado limitado;
- El proyecto no ha contado con una propia identidad para la difusión y promoción de los objetivos y los logros. La misma hubiera ayudado en captar financiamiento adicional. La comunicación vía radio, tele y documentos ha sido muy reducido;
- Gestión del ciclo del proyecto (marco lógico, sistema de monitoreo, cronograma, documentación del proyecto) incompleto e incoherente que dificulta la ejecución adecuada de las actividades, del presupuesto, del sistema de monitoreo y de la evaluación del proyecto;
- Existe poca información sistematizada y analítica sobre el proyecto. La documentación del avance del proyecto se concentra en aspectos técnicos y cuantitativos;
- La asistencia técnica no cuenta con manuales que se puede distribuir como respaldo a las líderes de los beneficiarios;
- La difusión de los objetivos y avances de proyecto fue poco desarrollado;
- Sistema de monitoreo incompleto que no permite evaluar detalladamente el impacto del proyecto;
- La contraparte DEVIDA estuvo involucrada marginalmente en el proyecto;
- La administración del proyecto en Lima no siempre ha podido cumplir con las necesidades del proyecto;
- La cooperación con otras instituciones y entes de desarrollo ha funcionado relativamente bien (PRODATU, PDA, CORAH).

## 11. Recomendaciones

Los resultados obtenidos que han contribuido al logro del objetivo del proyecto que los agricultores beneficiarios se integren sosteniblemente en una economía lícita y no resembran el cultivo de la coca, permiten recomendar una continuación del proyecto.

Las siguientes recomendaciones servirían como orientación para una próxima fase.

- Se recomienda una duración mínima de 4 años para lograr sosteniblemente la integración de los beneficiarios en la economía lícita;
- Cumplir con los requisitos de una gestión adecuada del ciclo de proyecto. Se hace especialmente énfasis en el marco lógico del proyecto y sistema de monitoreo de los avances del proyecto. Particularmente se recomienda complementar el sistema de monitoreo con un Sistema de Información Geográfica (SIG). El sistema de monitoreo debería ser implementado continuamente por un profesional que trabaja en la zona de intervención. El financiamiento para la gestión del proyecto debe ser aumentada considerablemente para asegurar un funcionamiento adecuado a los estándares de las Naciones Unidas;
- Elaborar e implementar una estrategia de salida del proyecto de la zona de intervención, especialmente para las asociaciones, organizaciones y empresas e instituciones que continuarán con el desarrollo alternativo en la zona;
- Mejorar el apoyo administrativo en Lima para una ejecución más eficiente y profesional. Las entidades de las Naciones Unidas deberían dar un buen ejemplo de manejo de un proyecto en la zona. Esto incluye remuneración motivadora de los profesionales, vehículos en buen estado; control de uso oficial de los vehículos, papeles de los vehículos al día, etc.;
- Enfocar más en los procesos de desarrollo que aseguran la sostenibilidad de las actividades (fortalecimiento de asociaciones, cooperativas, empresas de los agricultores, apoyar instituciones provinciales y regionales con objetivos parecido, etc.);
- La difusión de los objetivos del proyecto y los avances y la creación de una propia identidad del proyecto son fundamentales para lograr un impacto más amplio que ayudarán a captar fondos adicionales;
- Fortalecer las asociaciones, cooperativas y empresas en mano de los agricultores para reforzar sus poderes y capacidades, considerando especialmente la nueva política en la Provincia de Tocache;
- Apoyar en la elaboración de planes de fortalecimiento institucional. Siendo éste un instrumento para evidenciar los diferentes aspectos de una buena gestión empresarial. Los planes deberían entre otros enfocarse en la actividad empresarial, la comercialización, la competencia, la organización de los recursos humanos y físicos, costos y precios, flujos de cajas, proyección de rentabilidad, necesidades de capacitación y asesoría, así como las oportunidades de financiamiento y aspectos medioambientales;
- Considerar la adaptación de la estrategia del proyecto y su implementación para zonas con un alto grado de pobreza (zonas montañosas y alejadas a centros urbanos). Estas zonas, como los Distritos Pólvora y Shunte con un alto potencial para la resiembra de la coca, requieren más el apoyo para un desarrollo alternativo;
- Enfocar más en temas medio ambientales como el uso adecuado de la tierra, la adaptación de la producción y la mitigación del cambio climático, como por ejemplo considerar planes de ordenamiento provincial, planes de ordenamiento predial, la certificación del manejo de la palma aceitera, tratamiento de los efluentes de la planta de extracción de aceite de palma (separación de la carga orgánica de las aguas residuales y la utilización del lodo como fertilizantes), evitar la deforestación, conservar el suelo, etc.;
- Para difundir las experiencias es de suma importancia sistematizar, analizar y documentarlas adecuadamente. Sin la documentación las experiencias se borran rápidamente.

La evolución de la superficie sembrada del cultivo de la coca en las últimas dos décadas indica que los proyectos de Desarrollo Alternativo (DA) por sí solos, sin una estrategia integrada que fortalezca la presencia del estado, las medidas de control/seguridad y la erradicación, difícilmente reducen la producción de la coca a nivel regional o nacional. En la Provincia de Tocache se aprecia por primera vez en dos décadas una reducción significativa del cultivo de la coca, promocionada por el estado y proyectos como el que ha sido objeto de la presente evaluación.

## **Anexo**

## Anexo 1: Términos de Referencia

### UNODC EVALUACION DE PROYECTO

#### Términos de Referencia

#### 1. ANTECEDENTES

Título de Proyecto	Desarrollo Alternativo en el Distrito de Polvora – San Martín.
Nº de Proyecto:	AD/PER/99/D06
Duración:	Agosto 2006 – Diciembre 2010
Ubicación:	Tocache
Agencia Ejecutora:	UNODC
Agencia Asociada:	UNOPS
Presupuesto Total Aprobado	US\$ US\$ 6, 442,179
Donante:	USAID

#### Antecedentes

El Proyecto AD/PER/99/D06 se inicia en julio JUNIO de 1999 en los valles cocaleros de Pichis-Palcazu y Aguaytía con un presupuesto de US\$ 4'807,700. Los resultados positivos del proyecto, metodología y aceptación entre los campesinos permitieron al proyecto captar fondos adicionales del Gobierno del Perú y de la cooperación internacional para promover actividades legales y sostenibles complementarias. Esto resultó en varias revisiones del documento de proyecto desde el año 2003, incluyendo una mayor cobertura geográfica del proyecto en el 2004, con varios subproyectos y oportunidades de co-financiamiento de fuentes locales.

En agosto 2006, UNODC logra incorporar un importante subproyecto "Desarrollo Alternativo en el Distrito de Pólvora, San Martín" financiado por USAID. En el 2009, fondos adicionales son asignados por USAID al proyecto con la finalidad de ampliar 2,500 hectáreas de palma aceitera y extender la duración del proyecto hasta diciembre 2010. Con este financiamiento adicional la contribución total de USAID asciende a la suma de US\$6,442,179.

Estos Términos de Referencia son para evaluar sólo el proyecto arriba mencionado financiado por USAID con énfasis en el cultivo de la palma aceitera.

#### Resumen

El proyecto se desarrolla en los distritos de Polvora, Uchiza, Progreso y Tocache en la provincia de Tocache, Departamento de San Martín, ubicados entre 350 a 1,300 metros sobre el nivel del mar. La finalidad es asistir a pequeños agricultores en el desarrollo de la palma aceitera y cacao como cultivos alternativos a la coca y al mismo tiempo promover una base económica que sirva para un desarrollo integral a largo plazo.

Los beneficiarios del proyecto son alrededor de 1,932 pequeñas familias de agricultores (palma aceitera y cacao), quienes previamente estuvieron ligados al cultivo ilícito de la coca. La población meta tiene las siguientes características::

Manejo permanente de su tierra en forma pacífica

Tienen el compromiso de no volver al cultivo de la coca

Tienen la voluntad de generar y/o fortalecer sus actividades agroindustriales basada en técnicas modernas de manejo para el mercado.



UNODC previamente ha brindado apoyo a un total de 2,500 hectáreas de palma aceitera beneficiando a 450 palmicultores en la provincia de Tocache, en el marco del proyecto ejecutado con fondos provenientes del canje de deuda de Alemania (PRODATU) a través de DEVIDA.

UNODC trabaja con los productores y organizaciones campesinas existentes como elementos claves para la reducción de cultivos ilícitos. Las actividades son planificadas y ejecutadas bajo una modalidad participativa.

DEVIDA es la contraparte oficial del Gobierno del Perú, y USAID es la agencia que otorga el financiamiento a UNODC. El proyecto se lleva a cabo en el marco de las políticas actuales de desarrollo alternativo..

Durante varios años UNODC ha implementado con éxito el programa de desarrollo alternativo en Tocache. El financiamiento otorgado por USAID permite que UNODC amplíe la cobertura del área geográfica en la zona de Tocache y las provincias del Marañón brindando asistencia a nuevos beneficiarios. El programa de UNODC's está en el marco del *Programa Desarrollo Alternativo (PDA)* del Gobierno del Perú. La alianza estratégica USAID/UNODC/PDA, brinda nuevas oportunidades de desarrollo para los pequeños agricultores en las zonas cocaleras emblemáticas y constituye un factor clave para el desarrollo de un paquete integral a largo plazo que se lleva a cabo en Pólvora por el PDA.

#### Objetivo del Proyecto

Generar una economía lícita y prevenir nuevos cultivos de coca.

#### Resultados del Proyecto <sup>2</sup>

Resultado 1: Desarrollo de la palma aceitera y cacao.

Resultado 2: Capacitación de pequeños agricultores en manejo tecnológico de la palma aceitera y cacao.

Resultado 3. Fortalecimiento de organizaciones de productores.

## 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del proyecto se lleva a cabo con la anuencia del Gobierno (DEVIDA – Contraparte Nacional) y como un mandato de la Sede de UNODC de Viena.

El propósito de la evaluación es medir los logros, resultados e impactos alcanzados a mediano plazo, tanto positivos como negativos..

El objetivo general de la evaluación es aprender de la implementación del proyecto, de tal modo que las lecciones obtenidas puedan servir de base para instituir mejoras en la planificación, diseño y manejo del programa.

Los resultados de la evaluación serán entregados al director personal profesional del proyecto a fin de que lleven talleres para sistematizar las recomendaciones, especialmente las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

## 3. ALCANCE DE LA EVALUACION

La evaluación se hará en relación a la intervención de UNODC en la zona de Tocache, principalmente para promover el cultivo de la palma aceitera (incluirá actividades llevadas a cabo desde el año 2004, con financiamiento de PRODATU y USAID).

---

<sup>2</sup> El detalle de los Indicadores de ejecución, que permitan monitorear el progreso alcanzado para el logro de los objetivos, resultados y efecto puede ser encontrado en el documento de proyecto.

Se realizará recolección de data y análisis.

Se incluirán los resultados, lecciones aprendidas y recomendaciones en las siguientes áreas:

Un análisis de la eficiencia, planificación e implementación del programa. Esto incluye la evaluación de la estructura orgánica, apoyo de gestión y mecanismos de coordinación utilizados por UNODC que apoyan al proyecto.

Si el proyecto aborda las necesidades identificadas / problemas pertinentes,

Si el proyecto contribuye a una actividad prioritaria o de ventaja comparativa para UNODC

#### Efectividad

-¿Ha logrado el proyecto sus objetivos y resultados previstos (productos, resultados e impacto)? De no ser así, ha realizado algunos avances?

Cuáles son los factores de éxito para el logro o las razones de la no consecución de los objetivos del proyecto?

¿Hasta qué punto los avances logrados se deben a la intervención del proyecto, y no a factores externos u otros agentes?

¿Cuáles son los principales retos, oportunidades y obstáculos encontrados por el proyecto en su conjunto?

¿Ha contribuido el proyecto al concepto de seguridad humana y a mejorar la situación de los más vulnerables, incluyendo mujeres y niños?

#### Eficiencia

¿La asignación de fondos del proyecto ha sido en forma adecuada y oportuna, y el gasto efectuado de acuerdo a lo planificado?

¿El personal de proyecto ha sido seleccionado y contratado en forma oportuna?

¿Durante la planificación y ejecución del proyecto se han tomado algunas medidas para garantizar que los recursos se utilicen eficientemente?

#### Impacto

¿Con la intervención del proyecto qué cambio se ha producido en los beneficiarios?

¿Qué efectos a largo plazo espera el proyecto alcanzar en los aspectos sociales, económicos, técnicos, ambientales y en los individuos, comunidades e instituciones involucrados?

#### Sostenibilidad

¿En qué medida los beneficios generados a través del proyecto serán sostenibles una vez finalizada la intervención del proyecto?

¿Se encuentran comprometidos los beneficiarios a continuar trabajando en las líneas promovidas una vez que el proyecto haya concluido? ¿Es posible que su compromiso continúe, sea incrementado, replicado o institucionalizado después una vez que concluya el financiamiento externo?

#### Socios Estratégicos:

¿Se han establecido mecanismos eficientes de coordinación entre USAID, UNODC y otras entidades de desarrollo?

¿Qué lecciones se han aprendido del trabajo conjunto entre USAID y UNODC?

#### 4. METODOLOGIA

El evaluador revisará los documentos del Proyecto que requiera. En tal sentido se adjunta al presente la lista de los documentos que contienen las actividades realizadas por el proyecto. Los informes técnicos en detalle se podrán revisar en la visita de campo.

La revisión de documentos es de importancia primordial, ya que la información contenida será verificada con los métodos de investigación primaria que incluya, entre otros, el uso de encuestas, cuestionarios y entrevistas de personas y grupos claves así como la observación.

REVISION DE DOCUMENTOS: Lista preliminar de documentos a ser consultados

Informe Final 2009 – Proyecto Desarrollo Palma Aceitera en Tocache - PRODATU

Documento de Proyecto Desarrollo Alternativo en el Distrito de Polvora, San Martín, USAID

Informe Mensual de Avances del Proyecto - USAID

Informe Anual de Proyecto – 2009, 2008

Informe de Monitoreo

Contrato de Acuerdo con USAID

Con la finalidad de contar con una medición objetiva, el evaluador presentará en su informe inicial, la metodología de evaluación y plan de trabajo..

El evaluador se regirá según las directrices de Evaluación de UNODC

#### 5. EQUIPO EVALUADOR

Un Evaluador Internacional, un profesional con estudios agrícolas socioeconómicos, amplia experiencia (10 años) internacional, formulación y aplicación de sistemas de monitoreo, proyectos de desarrollo rural, evaluación, manejo de data, fluido en castellano e inglés. El evaluador será contratado por UNODC y no deberá tener ningún vínculo anterior, actual o previsto con el subproyecto

En la visita de campo el evaluador irá acompañado con representantes de DEVIDA, USAID y del proyecto de UNODC, si fuera posible.

Responsabilidades:

El evaluador debe ser un profesional competente y estricto en el proceso de evaluación..

El evaluador debe mostrar honestidad, integridad, objetividad y equidad en el proceso de evaluación.

El evaluador llevará a cabo investigaciones sistemáticas, la base de datos sobre las actividades evaluadas

El Informe de evaluación debe presentar las conclusiones basadas en un trabajo de campo, aplicación de encuestas, entrevistas, recopilación de información primaria y en gabinete información secundaria (información oficial vinculado al tema, página web, etc)

El evaluador debe considerar no sólo las operaciones y los resultados inmediatos de las actividades evaluadas, sino también los supuestos generales, las implicancias y los posibles efectos secundarios de la misma.

El informe final deberá contener los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Aunque la estructura del informe puede adaptarse a las circunstancias particulares, el evaluador deberá utilizar el formato de UNODC. En la realización de la evaluación, el evaluador debe respetar las normas internacionales, incluyendo las Políticas y Lineamiento de Evaluación de la Unidad Independiente de Evaluación de UNODC y las Normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. El contenido del informe de evaluación no debe exceder las 25 páginas. Información adicional puede ser adjuntada como

anexos y no deberá exceder las 15 páginas. Sólo debe incluirse información adicional si afecta de manera significativa el análisis y sirve para clarificar cualquier punto. Debe hacerse uso de un sistema de referencias adecuado a lo largo del informe, a fin de no repetir información. El informe final debe ser presentado en castellano con un resumen ejecutivo en inglés.

## 6. PLANIFICACION Y GESTIONES DE IMPLEMENTACION

### *Modalidades de gestión y apoyo logístico*

UNODC proporcionará las facilidades operativas al evaluador, esto incluye espacio de oficina, entrega de documentos, informes requeridos y transporte a nivel de campo. El evaluador contará con apoyo del personal del subproyecto y programa de Desarrollo Alternativo, y contraparte local.

Se elaborará un programa detallado de la misión de evaluación que especifique las reuniones y visitas de campo y cronograma.

El "briefing" inicial (un día) y final (un día) del evaluador se llevará a cabo en Lima.

El evaluador se reunirá con el Representante de UNODC en el Perú, el ATP del Programa de Desarrollo Alternativo y el Director Técnico del sub-proyecto. Así mismo tendrá reuniones con funcionarios de primer nivel de DEVIDA (contraparte nacional) y USAID.

La misión mantendrá un estrecho contacto con el Representante de UNODC y el ATP del Programa de Desarrollo Alternativo, la contraparte nacional DEVIDA y USAID.

Al finalizar la misión se realizará una reunión para que el evaluador presente el informe preliminar ante los representantes de DEVIDA, USAID y UNODC. El mismo informe deberá ser enviado a la Unidad Independiente de Evaluación de UNODC para sus comentarios. La misión tomará nota de las recomendaciones de la reunión para incluirlas en su informe final, el cual en su totalidad no debe exceder las 40 páginas.

## 7. CRONOGRAMA

Principales funciones	Días de duración previstos	Lugar	Resultados Esperados	Responsable
Viaje a Lima Perú	1			
Revisión de documentos	1		Propuesta de plan de trabajo y familiarizarse con los aspectos claves del proyecto..	Evaluador
Entrevista con el Representante de UNODC y ATP				Representante de UNODC y ATP
Reunión con representantes de DEVIDA, USAID y UNODC en Desarrollo Alternativo	1	Lima	Esquema del informe con su plan de trabajo, principales conclusiones de la revisión de documentos, metodología y técnica de muestreo. Directrices para las entrevistas y encuestas a ser utilizadas.	Evaluador
Ajuste del enfoque de evaluación y plan de trabajo				
Elaboración de directrices de entrevistas.				
Finalización y comprobación de las herramientas de estudio.				
VIAJE A TOCACHE (Vuelo aéreo vía Tarapoto y en vehículo oficial a Tocache)	1			ATP y Coordinador Subproyecto
Entrevista con Coordinador subproyecto y equipo técnico	7	Tocache	Recoger y revisar info de campo	Coordinador subproyecto
Visita de campo, entrevistas beneficiarios.			Visitar plantaciones y	Evaluador

Principales funciones	Días de duración previstos	Lugar	Resultados Esperados	Responsable
Visita planta de procesamiento de palma aceitera y reunión con la organización de palmicultores			aplicar encuestas a los beneficiarios, personal técnico y otros. Toma de información de beneficiarios y socios claves.	Coordinador subproyecto.
Entrevista al personal técnico				
Entrevistas a funcionarios del Gobierno Local				
Reunión con el Coordinador sobre los resultados preliminares.				
Término de misión de campo retorno a Lima (vía terrestre y aérea)	1			Coordinador subproyecto y ATP
Análisis de data	3	Lima	Redacción y presentación del Informe Preliminar de Evaluación.	Evaluador
Presentación del Informe preliminar al Representante de UNODC y ATP	1			
Envío de Informe Preliminar y recepción de comentarios de IEU Viena, DEVIDA y USAID	7			Representante de UNODC y ATP
Envío de comentarios a Evaluador	1			Representante de UNODC y ATP
Entrega de Informe Final a UNODC	7		Envío Informe Final a Representante de UNODC y ATP	Evaluador
Envío de Informe Final a IEU Viena, DEVIDA, USAID	1		Informe Final de Evaluación aprobado	Representante de UNODC y ATP
TOTAL	31			

## 8. RESULTADOS ESPERADOS

- 1 Informe Inicial de Evaluación, conteniendo metodología, técnica muestreo, tamaño de muestra.
- 2 Informe de Evaluación Preliminar
- 3 Informe de Evaluación Final

## 9. PAGO

Se emitirá un contrato al evaluador de acuerdo a las normas de las Naciones Unidas. 30% a la presentación del Informe Inicial, 30% a la entrega del Informe Preliminar y 40% a la aprobación del Informe Final.

## 10. RELACIÓN DE PERSONAS

Lima:

- Sr. Hans Jochen Wiese, Asesor Técnico Principal, Programa Desarrollo Alternativo UNODC
- Sr. Donato Pena, USAID Oficial de Programa
- Sr. Fernando Hurtado, DEVIDA Gerente Desarrollo Alternativo
- Sr. Juan del Aguila, DEVIDA Desarrollo Alternativo
- Sr. Gregorio Saenz, UNODC Consultor Nacional - Monitoreo
- Sra. María Teresa Trigo, UNODC Asistente de Programa

Tocache:

Sr. Alfredo Rivera, Director de Proyecto

Sr. José Fernández, Experto Palma Aceitera

Sr. Norberto Angulo, Gerente de ACEPAT (Organización de Palmicultores de Tocache)

Sr. Mario Cavello, Gerente Cooperativa Agraria Cacaotera Tocache

**Anexo 2 Detalles de la estadía en Lima y la Provincia de Tocache**

Fecha y hora	Actividad	Institución/Empresa/Lugar	Participante
<b>15.11.10</b>	Recibir introducción al Proyecto DA 06	UNODC	Jochen Wiese, Maria Teresa Trigos, Gregorio Saenz
	Revisar documentos		
<b>16.11.10</b>			
Mañana	Preparar informe inicial		
Tarde	Presentar informe inicial	UNODC	Flavio Mirella, Jochen Wiese, Maria Teresa Trigos, Gregorio Saenz, Enrique Fernández y Donato Peña (USAID)
	Participar en la presentación sobre la palma aceitera	Asian Plantation	Denis Melka, Bill Randall
<b>17.11.10</b>			
Mañana	Viajar a Tarapoto		
Tarde	Viajar a Tocache Conversar sobre aspectos administrativos del proyecto	UNODC	Krasimir
<b>18.11.10</b>			
Mañana	Entrevistar profesionales del proyecto	UNODC	José Fernández (Experto Palma aceitera) Krasimir
	Revisar documentos		
Tarde	Conocer la planta aceitera	OLPESA	José Fernández (Experto Palma aceitera), Jefe de la planta, Eusebio Meza Castillo (Presidente FENAPALMA Perú)
<b>19.11.10</b>			
Mañana	Entrevistar la gerencia de ACEPAT	ACEPAT	Norberto Angulo Garcia (Gerente – OLPESA), Nestor Sanchez Falcon (Presidente Directorio – OLPESA), Maria Esther del Campo Funegra (Gerente - FENAPALMA Perú), Eusebio Meza Castillo (Presidente FENAPALMA Perú), Teobaldo Vargas Montejo (Vicepresidente ACEPAT) Antonio Bautista Alegre (Secretario ACEPAT), José Fernández (Experto Palma aceitera)
	Revisar documentos		
Tarde	Entrevistar la gerencia del DEVIDA	DEVIDA	Guenther Baques Pérez (Director), Alfredo Rivera, Director de Proyecto), José Fernández (Experto Palma aceitera)
	Entrevistar la gerencia del PDA	PDA (Chemonics – USAID)	Jaime Martin, Técnicos, Alfredo Rivera (Director de Proyecto), José Fernández (Experto Palma aceitera)
<b>20.11.10</b>			
Mañana	Entrevistar la gerencia de CAT	CAT (Cooperativa Agroindustrial de Tocache	Mario C. Cavero (Gerente General), Técnicos, Alfredo Rivera (Director de

Fecha y hora	Actividad	Institución/Empresa/Lugar	Participante
		Ltda.)	Proyecto), José Fernández (Experto Palma aceitera)
Tarde	Revisar documentos		
<b>21.11.10</b>			
Mañana	Entrevistar al alcalde	Alcaldía Tocache	David Bazán Arévalo (Alcalde de la Provincia de Tocache)
<b>22.11.10</b>			
Mañana	Visitar campo de pijuayo (palmito).	Tocache	
Tarde	Visitar chacra de sistemas agroforestales de cacao	Distrito Shunte, Nuevo Pushurumbo, Las Palmas	Don Jesús, Don Ricardo y Doña Loida
<b>23.11.10</b>			
Mañana		Comunidad Culebra	Doña Santos Reyes Coronel –
Tarde	Visitar la empresa ASLUSA Peru	Santa Lucia ASLUSA - Perú	Alfredo Rivera, Director de Proyecto),
	Visitar CORAH	Santa Lucia - CORAH	Alfredo Rivera, Director de Proyecto),
<b>24.11.10</b>			
Mañana	Redactar el informe preliminar de la evaluación	Tocache	
Tarde	Presentar informe preliminar en una reunión del equipo del proyecto evaluado	Tocache, oficinas del proyecto	Alfredo Rivera, Director de Proyecto) y el equipo del proyecto
<b>25.11.10</b>			
Mañana	Intercambiar información	Tocache	
	Visitar vivero agroforestal		
Tarde	Viajar a Tarapoto		Krasimir
<b>26.11.10 – 28.11.10</b>			
	Redactar informe preliminar	Lima	
29.11.10			
Mañana	Discutir con profesionales de UNODC	UNODC	
	Preparar presentación	UNODC	
Tarde	Presentar informe preliminar	UNODC	Jochen Wiese, Maria Teresa Trigoso, Gregorio Saenz, Juan del Aguila y colega (DEVIDA) y Enrique Fernández



**Anexo 3 Presupuesto en USD consolidado por fases**

Description	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	TOTAL US\$
<b>PERSONNEL</b>				
<b>Internacional Personnel</b>	66.000	44.000	99.000	209.000
Travel	15.000	15.000	23.442	53.442
<b>Personnel at Field</b>				
Technical Director	67.500		94.500	162.000
Specialist	32.400	25.200	40.500	98.100
Agric. Extensionist	27.000		64.000	91.000
Agri. Technicians	75.600	44.100	76.800	196.500
Consultants	60.000	40.000		100.000
Administrative Assistant	18.900		21.600	40.500
Driver	13.500		14.850	28.350
<b>Personnel at Lima</b>				
Administrative Coordinator	0		36.000	36.000
Monitoring Consultant	0		18.900	18.900
Programme Assistant	0		20.250	20.250
Accounts/Finance Assistant	19.800	9.000	16.200	45.000
Social Affairs Consultant	0		31.500	31.500
Communications Consultant	0		18.900	18.900
IT/Personnel Assistant	0		18.900	18.900
Procurement Assistant	0		11.700	11.700
<b>Health and Life Insurance - Van Breda (US\$42 monthly per employee)</b>	0		14.658	14.658
<b>TOTAL PERSONNEL</b>	<b>395.700</b>	<b>177.300</b>	<b>621.700</b>	<b>1.194.700</b>
<b>SUBCONTRACTS</b>				
Instit. Strengthening (Base Organizations)	24.000	10.000	18.000	52.000
<b>TOTAL SUBCONTRACTS</b>	<b>24.000</b>	<b>10.000</b>	<b>18.000</b>	<b>52.000</b>
<b>TRAINING</b>				
Study Tours	7.500	5.000	13.521	26.021
On Service Training	6.000	3.000		
<b>TOTAL TRAINING</b>	<b>13.500</b>	<b>8.000</b>	<b>13.521</b>	<b>26.021</b>
<b>EQUIPMENT</b>				
<b>EXPENDABLE EQUIPMENT</b>				
Office Supplies	3.000	3.000	5.625	11.625
Supplies and Agric. Tools				
Supplies and Materials for cocoa crops	223.189			223.189
Tools for cocoa crops	16.600			16.600
Oil Palm Seeds	201.204	184.680	450.000	835.884
Plastic Bags for Oil Palm Seeds	22.356	20.520	54.000	96.876
Kudzu Seeds			30.000	30.000
Fertilizers & other supplies	382.993	350.626	1.763.772	2.497.391
Pesticides			3.750	3.750
Agric. Tools	29.187	26.790	17.125	73.102
<b>Subtotal Expendable Equipment</b>	<b>878.529</b>	<b>585.616</b>	<b>2.324.272</b>	<b>3.788.417</b>
<b>Non Expendable Equipment</b>				0
Pick-up 4x4 Trucks	25.000	10.500	30.000	65.500
Motorcycles 200cc	12.000		17.500	29.500
Power Saws	44.000		19.800	63.800
Sprinkling Irrigation Equipments	12.500	16.000	30.000	58.500

Description	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	TOTAL US\$
Pipes and Irrigation accesories	4.000			4.000
Manual Fumigators	400	400	1.700	2.500
Power Fumigators	1.800	1.800	4.500	8.100
<b>Subtotal Non Expendable Equipment</b>	<b>99.700</b>	<b>28.700</b>	<b>103.500</b>	<b>231.900</b>
Premises	5.800		10.500	16.300
<b>TOTAL EQUIPMENT</b>	<b>984.029</b>	<b>614.316</b>	<b>2.438.272</b>	<b>4.036.617</b>
<b>MISCELLANEOUS OPERATION &amp; MAINT. OF EQUIPMENT</b>				
Operation & Maint. Of Equipment	33.000	26.300	56.700	116.000
Fuel and Maint.			64.750	64.750
<b>Subtotal Oper. &amp; Maint. Equipment</b>	<b>33.000</b>	<b>26.300</b>	<b>121.450</b>	<b>180.750</b>
<b>MISCELLANEOUS</b>				
Sundries	31.471	31.044	50.000	112.515
Rental of Equipment		18.000	56.400	74.400
Organic Certification of Cocoa	15.000		0	15.000
<b>Subtotal Miscellaneous</b>	<b>46.471</b>	<b>49.044</b>	<b>106.400</b>	<b>201.915</b>
<b>TOTAL MISCELLANEOUS</b>	<b>79.471</b>	<b>75.344</b>	<b>227.850</b>	<b>382.665</b>
<b>TOTAL PROJECT</b>	<b>1.496.700</b>	<b>884.960</b>	<b>3.319.343</b>	<b>5.692.003</b>
<b>PROJECT SUPPORT COSTS (13%)</b>	<b>194.600</b>	<b>115.040</b>	<b>431.515</b>	<b>739.960</b>
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>1.691.300</b>	<b>1.000.000</b>	<b>3.750.858</b>	<b>6.431.963</b>