

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Título

**LECCIONES APRENDIDAS DE LA PRIMERA ETAPA DEL PROCESO DE
SOCIALIZACIÓN EN EL MARCO DEL PLAN POST ERRADICACIÓN DE
CULTIVOS ILEGALES, EN EL VALLE DEL MONZÓN, PROVINCIA DE
HUÁNUCO, DURANTE LOS AÑOS 2013-2014**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y
PROYECTOS DE DESARROLLO**

AUTOR

Enzo Aldo Tomatis Riofrío

ASESOR

Mg. Javier Alejandro Pineda Medina

Diciembre, 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El Perú es uno de los principales productores de hojas de coca en el mundo. Desde el 2011 gracias a los programas de desarrollo alternativo y la erradicación de cultivos ilícitos, se ha logrado reducir considerablemente el número de hectáreas cultivadas. La experiencia en la región San Martín es considerada como el principal logro de los programas de Desarrollo Alternativo en el Perú, con una reducción considerable de los cultivos de coca en el Alto Huallaga.

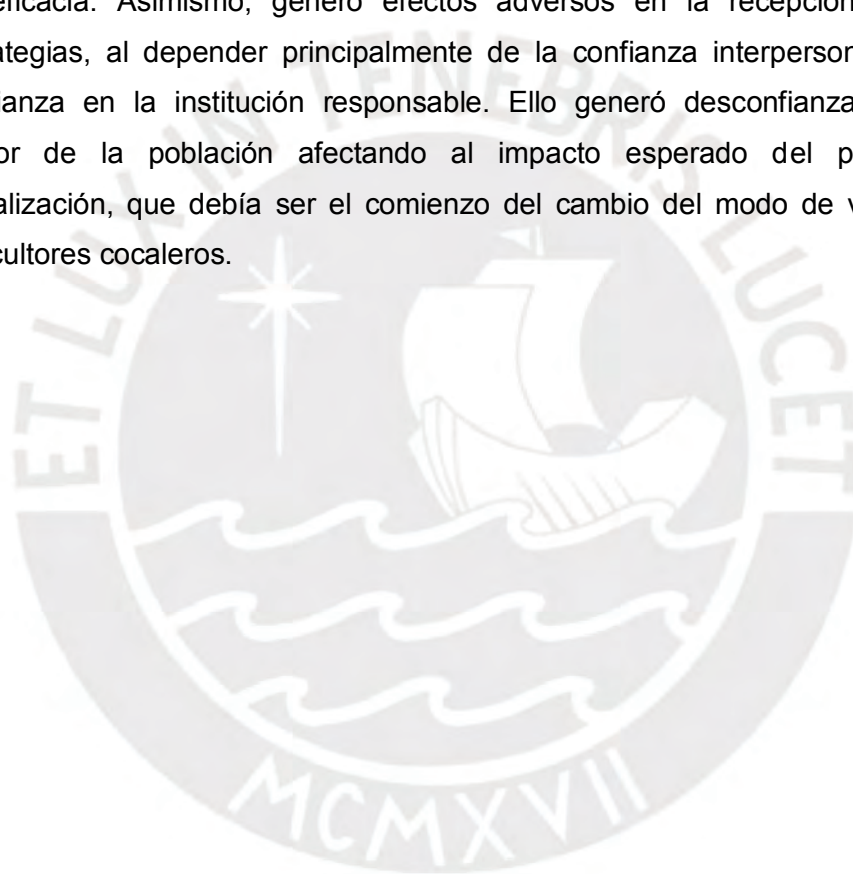
Frente a los buenos resultados, se buscó replicar la experiencia en una de las zonas más afectadas por el narcotráfico en el Perú: el Valle del Monzón. Allí se desplegó durante los años 2013 y 2014 la primera etapa del Plan de Post Erradicación de la mano de la Comisión Nacional para una Vida sin Drogas (DEVIDA). Dicho plan permitió una reducción de casi el 72% de las hectáreas cultivadas en dicho distrito entre los años 2012 y 2014.

Este plan contemplaba distintas etapas de intervención, las cuales tenían como objetivo final consolidar un desarrollo integral y sostenible de la zona en torno a actividades lícitas. El despliegue de la intervención comenzaba con un proceso inicial de socialización de las poblaciones afectadas por la erradicación con el fin de generar un cambio de actitud en ellas. Al ser una etapa crítica del proceso, ya que tiene por objetivo cambiar la mentalidad de los agricultores, esta investigación se interroga sobre las características del proceso de socialización del Plan de Post Erradicación en el Monzón.

La investigación desarrolla un estudio de caso a partir del uso de herramientas cualitativas (revisión documental, entrevistas semi-estructuradas, observación no participante).

La investigación muestra que durante la ejecución del proceso de socialización, se aplicaron diversas metodologías de socialización, tanto formales como informales, que permitieron debutar con el despliegue de Post-Eradicación. Estas metodologías contemplaron tanto la formulación de discursos, como el desarrollo de procesos de negociación y otras actividades, que debían animar al

agricultor a orientarse hacia cultivos alternativos a la hoja de coca. Esta no era una acción novedosa, pues ya había sido desplegada en intervenciones como el modelo de San Martín. Sin embargo, el problema residía en que las lecciones aprendidas en la aplicación de dichas metodologías, especialmente aquellas aprendidas en el campo a través de aprendizajes informales, no se incorporaron a los lineamientos de intervención ni se socializaron con los nuevos responsables de la socialización. Ello conllevó a que las nuevas intervenciones continuasen con la misma estrategia formal aplicada en otras zonas cocaleras, evitando que se generen nuevos conocimientos o procedimientos que mejoren su eficacia. Asimismo, generó efectos adversos en la recepción de estas estrategias, al depender principalmente de la confianza interpersonal y no la confianza en la institución responsable. Ello generó desconfianza en cierto sector de la población afectando al impacto esperado del proceso de socialización, que debía ser el comienzo del cambio del modo de vida de los agricultores cocaleros.



ABSTRACT

El Perú es uno de los principales productores de hojas de coca en el mundo. Desde el 2011 gracias a los programas de desarrollo alternativo y la erradicación de cultivos ilícitos, se ha logrado reducir considerablemente el número de hectáreas cultivadas. Impulsados por la exitosa experiencia de la región San Martín, se buscó replicar la experiencia en otra de las zonas más afectadas por el narcotráfico en el Perú: el Valle del Monzón. Allí se desplegó durante los años 2013 y 2014 la primera etapa del Plan de Post Erradicación de la mano de la Comisión Nacional para una Vida sin Drogas (DEVIDA).

La investigación desarrolla un estudio de caso a partir del uso de herramientas cualitativas, y muestra que durante la ejecución del proceso de socialización, se aplicaron diversas metodologías de socialización, tanto formales como informales, que permitieron debutar con el despliegue de Post-Eradicación. Estas metodologías contemplaron tanto la formulación de discursos, como el desarrollo de procesos de negociación y otras actividades, que debían animar al agricultor a orientarse hacia cultivos alternativos a la hoja de coca. Sin embargo, el problema residía en que las lecciones aprendidas en la aplicación de dichas metodologías, especialmente aquellas aprendidas en el campo a través de aprendizajes informales, no se incorporaron a los lineamientos de intervención ni se socializaron con los nuevos responsables de la socialización. Ello conllevó a que las nuevas intervenciones continuasen con la misma estrategia formal aplicada en otras zonas cocaleras, evitando que se generen nuevos conocimientos o procedimientos que mejoren su eficacia. Asimismo, generó efectos adversos en la recepción de estas estrategias, al depender principalmente de la confianza interpersonal y no la confianza en la institución responsable. Ello generó desconfianza en cierto sector de la población afectando al impacto esperado del proceso de socialización, que debía ser el comienzo del cambio del modo de vida de los agricultores cocaleros.



Dedicado a mi familia

Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO	VI
SIGLAS Y ABREVIATURAS	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2 JUSTIFICACIÓN	9
1.3 OBJETIVOS	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
2.1 ENFOQUES DE DESARROLLO	12
2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA	15
2.3 LEY O MARCO NORMATIVO	24
2.4 EL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ALTERNATIVO EN EL PERÚ	28
2.5 INVESTIGACIONES RELACIONADAS	36
2.6 CONCEPTOS CLAVES	37
CAPÍTULO III	48
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2 FORMA DE INVESTIGACIÓN	48
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	48
3.4 UNIVERSO	49
3.5 MUESTRA	49
3.7 INSTRUMENTOS APLICADOS	50
CAPÍTULO IV	51
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	51
4.1 EL DESARROLLO DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	51
4.2 EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DESDE LOS ACTORES INVOLUCRADOS: LOS GESTORES A NIVEL CENTRAL	57
_Toc531532834	

4.3 EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DESDE LOS ACTORES INVOLUCRADOS: LOS SOCIALIZADORES	63
4.4 EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DESDE LOS ACTORES INVOLUCRADOS: LOS ACTORES LOCALES	68
CAPÍTULO V	75
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	95



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CADENA PRODUCTIVA DEL TID COCAÍNICAS	16
GRÁFICO 2: COMPONENTES DEL PLAN POST ERRADICACIÓN DESPLEGADO EN EL VALLE DEL MONZÓN	34
GRÁFICO 3: COMPONENTES DEL DESARROLLO ALTERNATIVO INTEGRAL Y SOSTENIBLE	46
GRÁFICO 4: PRINCIPALES ACTORES DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	54

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVOLUCIÓN DEL CULTIVO DE HOJA DE COCA EN EL PERÚ (1998-2013)	17
TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE DE HOJA DE COCA CULTIVADA EN LASUBCUENCA DEL MONZÓN 2003-2009	21
TABLA 3: GASTOS TOTALES PARA LA LUCHA CONTRA LAS DROGAS. PERÍODO 2004-2010 Y 2012 (MILLONES DE SOLES).....	26
TABLA 4: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN.....	39
TABLA 5: FUENTES EMPLEADAS POR LA INSTITUCIÓN.....	43
TABLA 6: ACTORES ENTREVISTADOS	49
TABLA 7: PRINCIPALES ETAPAS DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	52

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: UBICACIÓN DE LA SUBCUENCA DEL VALLE DEL MONZÓN	20
ILUSTRACIÓN 2: ÁMBITO TERRITORIAL DE INTERVENCIÓN DEL PIRDAIS.....	29

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CND	Comisión de Estupefacientes de las Naciones Unidas
CORAH	Proyecto Especial de Control y Reducción de Cultivos Ilegales del Alto Huallaga
DAS	Programa de Desarrollo Alternativo Sostenible
DAIS	Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
ECOSOC	Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas
ENACO	Empresa Nacional de la Coca
ENLCD	Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas
GIZ	Cooperación Alemana al Desarrollo
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PDA	Programa de Desarrollo Alternativo
PIRDAIS	Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible
PP GIECOD	Programa Presupuestal de Gestión Integrada y Ejecutiva del Control de Oferta de Drogas en el Perú
PP PTCD	Programa Presupuestal de Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas
PRODATU	Proyecto Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza II
SIMCI	Sistema de Monitoreo de Cultivos Ilícitos
TID	Tráfico Ilícito de Drogas

- UNODC** Oficina de las Naciones Unidas Contra las Drogas y el Delito
- USAID** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
- VRAEM** Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro



INTRODUCCIÓN

En el año 2015, el Perú era el primer productor de hoja de coca del mundo, con un total de 49800 has. cultivadas. Sin embargo, esta cifra viene reduciéndose sostenidamente desde el año 2011 gracias al despliegue de diferentes estrategias por parte del Estado peruano, especialmente a través de la erradicación de cultivos ilícitos en la zona del Alto Huallaga, inicialmente en la región San Martín y en un segundo momento en la zona de Huánuco.

En las últimas tres décadas, la intervención de lucha¹ contra las drogas basada en la implementación de proyectos de desarrollo alternativo y erradicación de cultivos de coca en la región San Martín se ha consolidado como un modelo de intervención calificado por entes internacionales como exitoso. Esto debido a que contribuyó a la derrota del terrorismo presente en la zona, además de disminuir la producción de hoja de coca en la zona de casi 29 000 Ha en 1992 a 4 091 Ha en el año 2000². Los programas de desarrollo alternativo tuvieron un rol fundamental para consolidar estos resultados.

Frente a la mejora del contexto de seguridad, varias agencias de cooperación internacional se hicieron presentes en la zona. Es gracias a este financiamiento que se dio inicio a la etapa de socialización de varios proyectos de desarrollo alternativo. Los proyectos tenían como objetivo evitar el cultivo de hoja de coca, especialmente la resiembra. Su relativo éxito llevó a que se buscara replicar la experiencia en otras zonas coccaleras del país.

En ese sentido, se buscó replicar la experiencia en una de las zonas

¹ UNODC. *El modelo de desarrollo alternativo de la región San Martín: un estudio de caso de Desarrollo Económico Local (DEL)*. Lima: UNODC, 2011, p. 131.

² UNODC. *Perú. Monitoreo de cultivos de coca 2010*. Lima: UNODC, junio 2011, p. 31.

emblemáticas del narcotráfico en el Perú: el valle del Monzón. Allí se desplegó durante los años 2013 y 2014 la primera etapa del Plan de Post Erradicación de la mano de la Comisión Nacional para una Vida sin Drogas (DEVIDA). Dicho plan permitió una reducción de casi el 72% de las hectáreas cultivadas en dicho distrito entre los años 2012 y 2014. Este plan contemplaba distintas etapas de intervención, las cuales tenían como objetivo final consolidar un desarrollo integral y sostenible de la zona en torno a actividades lícitas. El despliegue de la intervención debutaba con un proceso inicial de socialización de las poblaciones afectadas por la erradicación con el fin de generar un cambio de actitud en ellas.

Durante la ejecución del proceso de socialización, se aplicaron diversas metodologías de socialización, formales e informales, que permitieron comenzar el cambio de modo de vida de los agricultores cocaleros. Estas metodologías contemplaban tanto la formulación de discursos, como el desarrollo de procesos de negociación y otras actividades, que debían animar al agricultor a orientarse hacia cultivos alternativos a la hoja de coca. Esta no era una acción novedosa, pues ya había sido desplegada en intervenciones como el modelo de San Martín. Sin embargo, el problema residía en que las lecciones aprendidas en la aplicación de dichas metodologías, especialmente aquellas aprendidas en el campo a través de aprendizajes informales, no se socializaron con los demás actores vinculados a estas intervenciones. Ello conllevó a que las nuevas intervenciones continuasen con la misma estrategia formal aplicada en otras zonas cocaleras, evitando que se generen nuevos conocimientos o procedimientos que mejoren su eficacia.

Por lo tanto, esta investigación se centrará en conocer como han sido las características del proceso de socialización, incluyendo la descripción y análisis de las estrategias informales desplegadas por los socializadores. Asimismo, la investigación describe el proceso de adopción de dichos lineamientos informales, así como la manera cómo fueron recibidos por las comunidades.

La presente investigación pretende encontrar los elementos para mejorar la metodología de sociabilización actual, en pos de mejorar estos procesos, así como generar conocimiento sobre el proceso de sociabilización de los proyectos de desarrollo alternativo. No solo conociendo las características de las

metodologías aplicadas, sino tratando de mejorar las actuales estrategias. Los resultados de la investigación proporcionarán datos e información nueva que puedan facilitar la mejora de los procesos de socialización en otras localidades. Desde la perspectiva de la investigación para la Gerencia Social, el estudio se ubica en el momento de la implementación de la política, en aquel en que se desarrollan las condiciones suficientes y necesarias para la ejecución de los componentes del programa.

El trabajo de campo fue efectuado durante los meses de mayo y junio del año 2014 en el valle del Monzón, y en la ciudad de Lima en el caso de los representantes de las autoridades estatales.

Así, el presente trabajo se organiza en seis secciones principales. El primer capítulo se plantea el problema con el fin de comprender sus características. En un segundo capítulo se elabora el marco teórico, analizándose las características del proceso formal de socialización y sus fundamentos teóricos. En un tercer momento, se describe el diseño de la investigación. En un cuarto capítulo, se reconstruye el proceso de socialización a partir de la perspectiva de tres actores centrales involucrado en él: gestores nacionales, agentes socializadores y autoridades locales. Finalmente se plantean, a partir de las lecciones aprendidas de este proceso de socialización, conclusiones y recomendaciones para la mejora de la gestión de intervenciones orientadas al desarrollo alternativo integral y sostenible en el país que empleen como metodología la socialización.

Lecciones aprendidas de la primera etapa del proceso de socialización en el marco del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales, en el valle del Monzón, provincia de Huánuco, durante los años 2013-2014

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tráfico ilícito de drogas – TID es un fenómeno complejo de escala transnacional, cuyo funcionamiento se estructura alrededor de una cadena de valor con eslabones deslocalizados en distintos países del mundo, como señalan García *et al.* (2011:11):

[...] el narcotráfico es un fenómeno delictivo complejo de escala global. Si bien podemos sentir su impacto cotidiano en el ámbito local, y de manera muy próxima en los hogares y en las calles, su estructura delictiva de funcionamiento es internacional.

En ese sentido, el TID puede ser entendido como una actividad económica ilícita, a escalas transnacionales, cuyos eslabones se desarrolla en uno o varios países, según las características específicas de cada contexto.

Por sus características físicas, geográficas e institucionales, diversos valles en el Perú se convirtieron en lugares propicios para el cultivo de coca y para su transformación en drogas cocaínicas (pasta lavada, pasta básica de cocaína - PBC, clorhidrato de cocaína). Así, además de las cuencas cocaleras donde se producía coca para el consumo del mercado tradicional, como el Valle de la Convención-Lares en Cusco, el cultivo aumentó progresivamente a partir de mediados de la década de 1980 en los valles del Alto y Bajo Huallaga y en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro.

Históricamente la subcuenca del Monzón ha sido uno de los principales bastiones del cultivo de coca y del narcotráfico en el país. Es una zona donde en los últimos años se había combinado la presencia de los distintos eslabones de la cadena del TID, la presencia de la facción de Sendero Luminoso dirigida por el camarada Artemio y una fuerte presencia del gremio cocalero. Es en esta zona en donde se desarrolla la investigación.

A partir del año 2011, el Perú se convirtió en el principal productor de hoja de coca en el mundo, luego de que Colombia registrase avances significativos en la reducción de sus cultivos ilícitos gracias a acciones de erradicación manual y aérea. Si bien, en el Perú existieron avances en algunas zonas, especialmente en la región San Martín y el llamado “Modelo San Martín”, así como una reducción significativa de cultivos en el Alto Huallaga, los cultivos aumentaron en otras zonas del país como el VRAEM y las zonas de Inambari, Putumayo y Caballococha, entre otras “nuevas zonas cocaleras”.

En este escenario, con el objetivo de proteger la salud pública y la seguridad internacional, el control de la producción de drogas cocaínicas, el territorio peruano se convierte en una de las prioridades de la agenda internacional de lucha contra las drogas, por lo que el país recibe el apoyo de distintos cooperantes internacionales (USAID, Unión Europea, GIZ, etc.) con el fin de redoblar sus esfuerzos para la reducción de cultivos ilícitos e interdicción de drogas en el marco de la estrategia nacional de lucha contra las drogas y sus diferentes programas.

Históricamente la subcuenca del Monzón ha sido uno de los principales bastiones del cultivo de coca y del narcotráfico en el país. Es una zona donde en los últimos años se había combinado la presencia de los distintos eslabones de la cadena del TID, la presencia de la facción de Sendero Luminoso dirigida por el camarada Artemio y una fuerte presencia del gremio cocalero.

Como respuesta a este problema, el Estado Peruano implementó una serie de programas establecidos en la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas – ENLCD, ejecutados a través de DEVIDA y sostenidas mediante programas

presupuestales del MEF. Uno de ellos, fue el Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible, cuyo objetivo consistió en lograr el cambio de actitud de la población y las autoridades de las zonas de influencia cocalera, a través de procesos de socialización, hacia un desarrollo y vida lícita, sin la influencia de la economía y las actividades delictivas del narcotráfico. Su carácter es multisectorial, con un enfoque impulsor y de ejecución territorial a través de gobiernos regionales y locales, con intervención sinérgica de los sectores vinculados al desarrollo. Abarca cuatro dimensiones: económica, social, ambiental y política. Prioriza el desarrollo de las potencialidades de las personas, que aumenta sus capacidades y mejora sus condiciones de vida (desarrollo humano) (Web DEVIDA, 2015).

Con la finalidad de identificar y analizar los procesos de socialización establecidos en dicho programa, se parte de la constatación de que, efectivamente, existe una metodología formal de intervención durante el proceso de socialización para lograr que el cocalero firme un acta de entendimiento mediante la cual acepta dejar el cultivo de coca. Sin embargo, se plantea como hipótesis de trabajo, que los agentes socializadores utilizaron otras metodologías no formales de acercamiento y socialización para que los beneficiarios acepten firmar las mencionadas actas. Sin embargo, las estrategias utilizadas por los socializadores, no fueron todas sistematizadas desde un inicio; por lo tanto, no existe un registro de las distintas metodologías aplicadas, los cambios y aquellos procesos que mejores resultados obtuvieron. Cada socializador, posiblemente tuvo una forma particular de acción, dentro de las metodologías formales, que garantizó el éxito de la sustitución de cultivo de su “cocalero socializado”. Para ello planteamos las siguientes preguntas de investigación:

PREGUNTA GENERAL:

¿Cuáles son las lecciones aprendidas del proceso de socialización del Plan de Post Erradicación en el Monzón?

Para responder a la pregunta general, se proponen las siguientes **preguntas específicas:**

- 1) ¿Cuáles fueron las características del proceso de socialización de la

primera etapa del Plan Post Erradicación?

- 2) ¿De qué manera se implementó la metodología de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación
- 3) ¿Cuáles fueron los principales cambios que se implementaron durante el proceso de ejecución de la Primera etapa de intervención Plan de Post Erradicación?
- 4) ¿Cuáles fueron los impactos en las comunidades por la aplicación de los cambios en la metodología de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Durante la ejecución de la fase de socialización de los proyectos de desarrollo alternativo, en el marco del Plan Post Erradicación realizados en el Valle de El Monzón, se aplicaron diversas metodologías de socialización, formales y/o alternativas que puede ser la diferencia que aseguran mínimamente la sostenibilidad del cambio de cultivo, de ilícito a lícito en un corto/mediano plazo. Acuerdos internos, discursos, negociaciones u otras actividades, que pudieron haber animado al cocalero a elegir por un cultivo alternativo a la hoja de coca. Sin embargo, el problema reside en que no existe o no se han socializado a los demás actores vinculados las lecciones aprendidas en la aplicación de dichas metodologías, obligando a las nuevas organizaciones a continuar con una misma estrategia en otras zonas cocaleras, o evitando que se generen nuevos conocimientos o procedimientos, a partir de lo que ya se ha aprendido.

En este escenario, nos hacemos la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características formales y/o alternativas del proceso de socialización de las propuestas de Desarrollo Alternativo de los Planes Post Erradicación, que contribuyeron a la adopción y sostenibilidad de la sustitución de cultivos de hoja de coca, en corto/mediano plazo, como alternativa de desarrollo desde que se iniciaron con éxito en la provincia de San Martín y actualmente se aplican de igual forma en Huánuco y Ucayali?

Efectivamente, existe una metodología formal de diez pasos para lograr que el cocalero firme un convenio marco, aceptando dejar el cultivo de coca por los cultivos alternativos. Sin embargo, podría afirmarse que los actores cooperantes utilizan otras metodologías, no formales, de acercamiento y socialización para que los beneficiarios adopten determinado tipo de cultivo alternativo. ¿Cuál es la diferencia entre cada una de estas estrategias que se implementan? Probablemente cada una de ellas tiene lineamientos discrecionales que las diferencia. ¿Pero cuál de ellas es más efectiva?, es que acaso, cada una de ellas ha pasado por un proceso de validación, o son parte de un proceso ensayo – error. Será posible que cada socializador posea un campo de acción, donde se le da libertad – dentro del marco de lo legal – para lograr los objetivos dados por las cooperantes y/o entes ejecutores.

Finalmente, esta constante relación socializador - cocalero, sin duda generó y genera nuevos conocimientos que pueden ser de gran utilidad para futuros procesos. ¿De qué forma se socializaban dichos hallazgos? ¿Qué características tienen? ¿Realmente existían procesos de levantamiento de información por parte de la autoridad competente o se quedaban como parte del *know how* del socializador? ¿Acaso las características de la comunidad donde se socializaba generan un cambio en la metodología formal?. Sin lugar a dudas, se van a presentar una serie de preguntas que a través de los instrumentos aplicados nos ayudarán a comprender la forma en la que se implementó el Plan, considerando como ejes centrales, la identificación de las características del proceso de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación, así como la metodología de socialización utilizada y por ende, la determinación de los principales cambios que se implementaron durante dicho proceso de ejecución, para que luego del análisis correspondiente, se puedan ofrecer medidas de mejora que fortalezcan la implementación de planes como el que se investiga a través de la presente tesis, pues aquí radica la pertinencia para gerencia social en la presente investigación, ya que el aporte de las recomendaciones permitirá valorar aspectos que posiblemente no estén planificados, pero que vienen dando mejores resultados en la intervención de planes, programas y proyectos.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer las lecciones aprendidas del proceso de socialización del Plan de Post Erradicación en el Monzón, durante 2013 – 2014, analizando, las estrategias de comunicación desarrolladas entre el socializador y cocalero así como su conocimiento y experiencia y los principales cambios que se implementaron durante el proceso de ejecución de la Primera etapa, para que proponer medidas de mejora que fortalezcan la intervención Plan de Post Erradicación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer y analizar si las estrategias de comunicación desarrolladas por entre el socializador y el cocalero en el marco del plan Post Erradicación en el Monzón, contribuyeron a alcanzar sus objetivos.
2. Conocer el proceso de implementación de la metodología del proceso de socialización, por parte de la Sede Central.
3. Conocer cuáles fueron los principales cambios que se implementaron durante la primera etapa de intervención del Plan Post Erradicación.
4. Conocer la aceptación del proceso de socialización por parte de los dirigentes de la comunidad

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 ENFOQUES DE DESARROLLO

La presente investigación toma en consideración dos enfoques fundamentales, que funcionan para analizar la metodología de socialización del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales. Dichos enfoques intervienen transversalmente en la concepción de los proyectos que se aplicarán luego de la firma del convenio marco con las comunidades, y en la construcción del discurso que los socializadores utilizaron como herramienta fundamental para motivar la firma de los acuerdos e iniciar los proyectos de desarrollo alternativo.

A continuación, se presenta un resumen de los enfoques de desarrollo humano y desarrollo territorial.

2.1.1 Enfoque de desarrollo humano

El enfoque de desarrollo humano se funda con Amartya Sen a finales de los años 80, en el cual se deja atrás el antiguo paradigma de medición de los índices de desarrollo mediante el producto nacional bruto o el ingreso *per capita*, para dar nacimiento al índice de Desarrollo Humano como indicador de desarrollo, definida como “una herramienta para detectar las privaciones en una serie de capacidades esenciales (una vida larga y saludable, conocimientos y un nivel de vida digno)”³.

El enfoque de desarrollo humano, según el PNUD, “trata de las personas: de ampliar sus libertades, aumentar sus posibilidades, de potenciar sus capacidades y de mejorar sus oportunidades, trata tanto de un proceso como un resultado”⁴. En ese sentido, la noción de desarrollo cambia desde una posición

³ PNUD. *Informe de desarrollo humano*. 2016, p. 52

⁴ IDEM, p. 25

economicista del desarrollo a enfocarse directamente en las personas, desde donde se evalúan los impactos de las políticas públicas midiendo el bienestar y desarrollo de los ciudadanos.

Asimismo, Sen vincula fuertemente al desarrollo con la libertad, y concibe al desarrollo “como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos”⁵. De esta manera, la ortodoxia que definía el desarrollo, entre otras maneras, como una maximización de la utilidad, resulta siendo una inadecuada, y la libertad como medio y fin, es elevada a una categoría moral y adquiere un papel instrumental:

“El papel instrumental de la libertad se refiere a la forma en que se contribuyen los diferentes tipos de derechos y oportunidades a expandir la libertad del hombre en general, y por lo tanto, a fomentar el desarrollo. (...) La eficacia de la libertad están interrelacionados y un tipo de libertad puede contribuir extraordinariamente a aumentar otros”⁶.

El PNUD, en su Informe de Desarrollo Humano del 2016, afirma que el desarrollo humano consiste en ampliar las libertades de todos los seres humanos, de modo que los individuos aprovechan las distintas posibilidades que consideren más valiosas. Estas posibilidades están representadas por los funcionamientos (*functionings*), que son aquellas cosas que una persona valora ser o hacer; las capacidades (*capabilities*), que son el conjunto de combinaciones de funcionamiento que pueden lograrse; y la agencia (*agency*), que es la capacidad de actuar para hacer o lograr aquello que se valora.

Finalmente, desde un Enfoque de Desarrollo Humano, una libertad se completa, se logra a través del fortalecimiento de las capacidades y oportunidades, como la libre determinación, la buena salud, acceso a conocimientos, fortalecimiento de los derechos humanos, seguridad humana, un nivel de vida decente, la no discriminación y la dignidad.

⁵ Sen, A. *Desarrollo como libertad*. Madrid: Editorial Planeta, 2000. P. 19

⁶ IDEM, P. 56

2.1.2 Enfoque de Desarrollo Territorial

Para Schejtman y Berdegú (2004)⁷, el enfoque de desarrollo rural es definida como un “proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural”, donde la transformación productiva intenta articular su economía territorial dentro de mercados dinámicos de manera sostenible. Asimismo, el desarrollo institucional incentiva y favorece la concertación entre los actores locales y actores externos, para incrementar las oportunidades e incrementar los beneficios de dichas relaciones.

Para la FAO⁸, avanzar en el fortalecimiento en el desarrollo rural, los esfuerzos tienen que estar orientados en perseguir la seguridad alimentaria, que logre un balance apropiado y sostenible, entre autosuficiencia y autoabastecimiento; a generar ingresos y trabajo en áreas rurales; y en la conservación de los recursos naturales y protección del ambiente.

En ese sentido, Schejtman y Berdegú⁹, formulan una serie de criterios operativos que dan forma al enfoque de desarrollo rural:

- La transformación productiva y el desarrollo institucional se debe abordar de manera simultanea
- Los programas en zonas rurales deben de operar ampliándose hacia los núcleos urbanos, con quienes las áreas pobres podrán tener vínculos funcionales, tanto en lo productivo como en lo social.
- Los territorios son espacios tienen una identidad, una construcción social, y no son espacios que existen objetivamente.
- Se debe considerar explícitamente la heterogeneidad entre los territorios, desde aquellos que han avanzado en su transformación productiva y alcanzado un desarrollo institucional, hasta aquellos que están en proceso de desestructuración.

⁷ SCHEJTMAN A. Y BERDEGUÉ J.A. *Desarrollo Territorial Rural*. En Debates y Temas Rurales N°1. Marzo, 2005, p. 4

⁸ FAO. *Un enfoque para el desarrollo rural: desarrollo territorial, participativo y negociado*. Junio, 2005, p. 3

⁹ Op cit, p. 35

- Se debe considerar la diversidad de agentes del territorio, tomando en consideración las capacidades y competencias desarrolladas por su propia forma de organización.
- Se deben considerar todas las posibles rutas de salida de la pobreza: agricultura, empleo rural no agrícola, migración y sus combinaciones o multiempleo.

Asimismo, Albuquerque (2007)¹⁰, afirma que el enfoque de desarrollo no es un modelo de organización productiva que se opone al funcionamiento de la gran empresa.

“En realidad (...), viene a destacar fundamentalmente los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad que han existido en el pasado en las formas de producción no basadas tan solo en la gran empresa, sino en las características generales y locales de un territorio determinado”.

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA

2.2.1 Historia del narcotráfico en el Perú

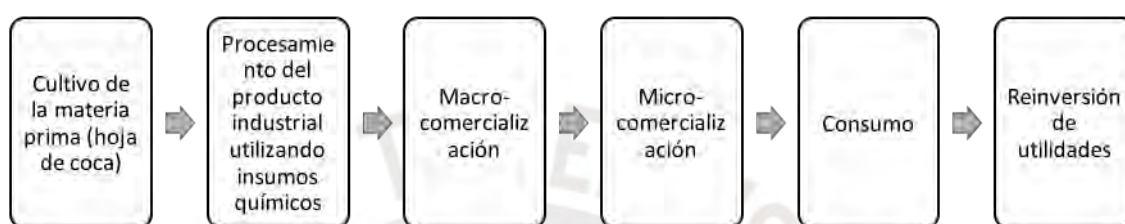
El tráfico ilícito de drogas - TID es un fenómeno que puede ser comprendido como una actividad ilícita de carácter transnacional cuyo funcionamiento se estructura alrededor de una cadena de valor con eslabones deslocalizados en distintos países del mundo. Como señalan García *et al.* (2011:11):

[...] el narcotráfico es un fenómeno delictivo complejo de escala global. Si bien podemos sentir su impacto cotidiano en el ámbito local, y de manera muy próxima en los hogares y en las calles, su estructura delictiva de funcionamiento es internacional.

¹⁰ ALBUQUERQUE, F. *Reflexiones sobre el desarrollo territorial en América Latina*. Madrid, septiembre, 2007, p. 2

En ese sentido, el TID puede ser comprendido como una actividad económica agroindustrial ilícita que se desarrolla a escala transnacional. Su cadena productiva se puede dividir en seis eslabones, los cuales se desarrollan simultáneamente en uno o varios países, según las características específicas de cada contexto (ver Gráfico 1).

Gráfico 1: Cadena productiva del TID cocaínicas



Fuente: Elaboración propia a partir de Zevallos (2012).

Si bien existen otras dinámicas asociadas al TID no cocaínicas que tienen procesos de producción diferentes, como es el caso de las drogas sintéticas (anfetaminas, metanfetaminas, éxtasis, ketamina y dietilamida del ácido lisérgico, entre las más comunes en el Perú), estas no están asociadas a una producción agrícola de base, por lo que la localización de su producción puede ser diversificada fácilmente. Sin embargo, en los casos de los derivados cocaínicos u opioides, el primer eslabón agrícola es irremplazable.

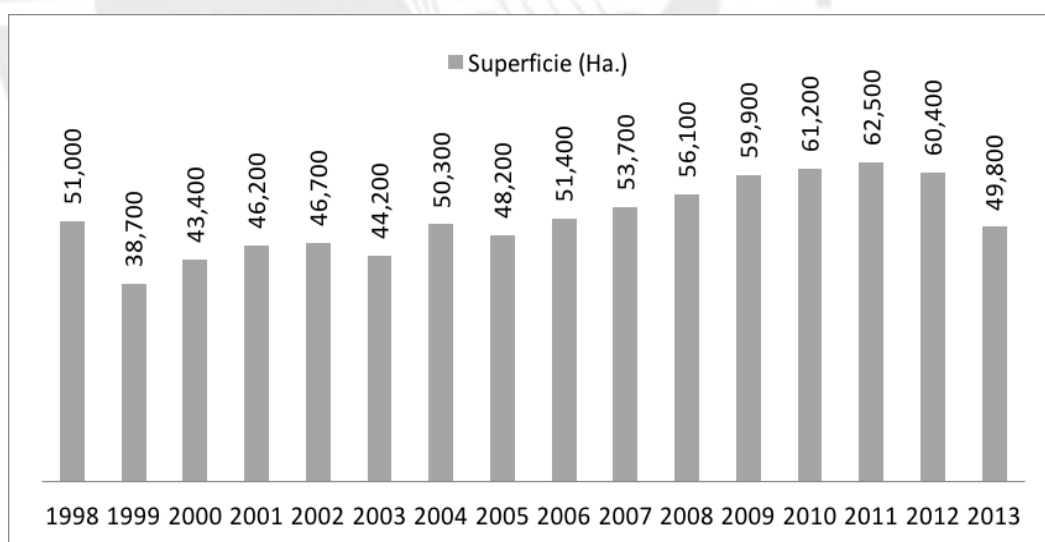
Así, la presencia del TID en el Perú data de ya varias décadas y se articula a estructuras de comercio internacional que han ido cambiando y complejizándose con el tiempo. Ya a inicios del siglo XIX se encuentran en el país los primeros usos de la hoja de coca para la fabricación de cocaína, que en un inicio estaba destinada a la industria legal (médica en su mayoría) (Gootenberg 2008). Sin embargo, luego de la prohibición del comercio legal de la cocaína, a mediados de la década de 1940, comienza a desarrollarse una industria ilícita en el Perú que tiene su auge en la década de 1980.

Por sus características físicas, geográficas e institucionales, diversos valles en el Perú se convirtieron en lugares propicios para el cultivo de coca y para su

transformación en drogas cocaínicas (pasta lavada, pasta básica de cocaína - PBC, clorhidrato de cocaína). Así, además de las cuencas cocaleras donde se producía coca para el consumo del mercado tradicional, como el valle de la Convención-Lares en Cusco, el cultivo aumentó progresivamente a partir de mediados de la década de 1980 en los valles del Alto y Bajo Huallaga y en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro.

Como señala la Estrategia de Lucha contra las Drogas 2002-2007, durante la década de 1990 se logró reducir a 51 000 hectáreas de superficie de cultivo de coca. Esta reducción se explica principalmente por el abandono del cultivo (80% de las hectáreas) y también por la erradicación de dichos cultivos (20% de las hectáreas). Este drástico descenso del total de hectáreas de coca cultivada en el país se dio en el marco del establecimiento del puente aéreo en el Perú y de una crisis de los cárteles colombianos, con la caída de prominentes figuras del narcotráfico internacional. Sin embargo, el año 1998 fue un punto de quiebre, pues el anuncio del Plan Colombia motivó el desarrollo de las actividades ilícitas en el Perú, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1: Evolución del cultivo de hoja de coca en el Perú (1998-2013)



Fuente: Sistema de Monitoreo de Cultivos Ilícitos - SIMCI, DEVIDA, UNODC.

En el año 2004, el estudio de determinación de la demanda legal de la hoja de coca permitió establecer las principales características del cultivo de hoja de coca destinada al narcotráfico en el país. Los resultados de dicha investigación

fueron concluyentes, distinguiendo, por una parte, la producción de coca legal, destinada a la compra por ENACO o al mercado de consumo tradicional, y por otra, la estimación de la hoja de coca destinada al narcotráfico. Dicha investigación logró determinar que existía una diferencia importante de precios entre las dos producciones, pues mientras el precio del kilogramo de hoja de coca formal o legal comprada por ENACO era de alrededor de S/. 5,19, la venta del kilo de hoja de coca destinada al narcotráfico estaba estimada en S/. 9,55 o US\$ 2,90 (Macroconsult 2008).

Asimismo, según esta investigación, las transacciones derivadas de la compra de coca para el narcotráfico se sitúan en los US\$ 292 714 000 dólares y solo en ese año se procesaron 1 000 936 toneladas métricas de hoja de coca seca, mientras que se usaron 32 674 toneladas métricas de insumos químicos. Luego del proceso de elaboración, se obtuvieron 289 toneladas métricas de cocaína, de las cuales, según las estadísticas de la PNP, solo logró incautarse 13 toneladas métricas. De dicha producción, 16 toneladas quedaron para el consumo interno y el resto se destinó al comercio internacional (Estela 2011).

Por otra parte, la Encuesta Nacional de Hogares sobre Consumo Tradicional de Hoja de Coca 2003 permitió estimar el tamaño del mercado de consumo tradicional de la hoja de coca. En dicho estudio se calcula que la población consumidora tradicional de hoja de coca es de aproximadamente 4 millones de personas, distribuidas de la siguiente manera: selva 8%, costa 20%, sierra 72% (sur 43%, centro 20%, norte 8%). Sin embargo, este consumo representa solo el 17,7% del total de 41 790 toneladas métricas de hoja de coca seca producida: el restante 82,3% era directamente destinada al narcotráfico (Estela 2011).

Frente a este panorama, en varias zonas del país se percibe al cultivo de hoja de coca como una oportunidad de negocio, o al menos como un medio para subsistir y generar un mínimo de rentabilidad económica. Para Estela, quedaba claro que las reglas del juego y del mercado ya las pone automáticamente el narcotráfico. La venta de hoja de coca a ENACO ya no es atractiva: de los 31 886 agricultores empadronados durante los años 2001, 2002, 2003 y 2004, solo 8 435 cumplían con los requisitos para ser considerados activos (Estela 2011:68).

A partir del año 2011, el Perú se convirtió en el principal productor de hoja de coca en el mundo, luego de que Colombia registrase avances significativos en la reducción de sus cultivos ilícitos gracias a acciones de erradicación manual y aérea. Si bien en el Perú existieron avances en algunas zonas, especialmente en la región San Martín y el llamado “Modelo San Martín”, así como una reducción significativa de cultivos en el Alto Huallaga, los cultivos aumentaron en otras zonas del país como el VRAEM y las zonas de Inambari, Putumayo y Caballococha, entre otras “nuevas zonas coccaleras”.

Esta manifestación del llamado “efecto globo” ocurre debido a que el mercado de la cocaína peruano está articulado con el mercado internacional, especialmente con los mercados europeos y estadounidense, donde existe una demanda constante de esta sustancia ilícita. Así:

[...] la demanda de alrededor de 20 millones de consumidores de cocaína, mayoritariamente de Europa, Asia y los Estados Unidos, es atendida por el crimen organizado en el TID con 440 TM de clorhidrato de cocaína, por el que los consumidores pagan 85 000 millones de dólares (DEVIDA 2012:7).

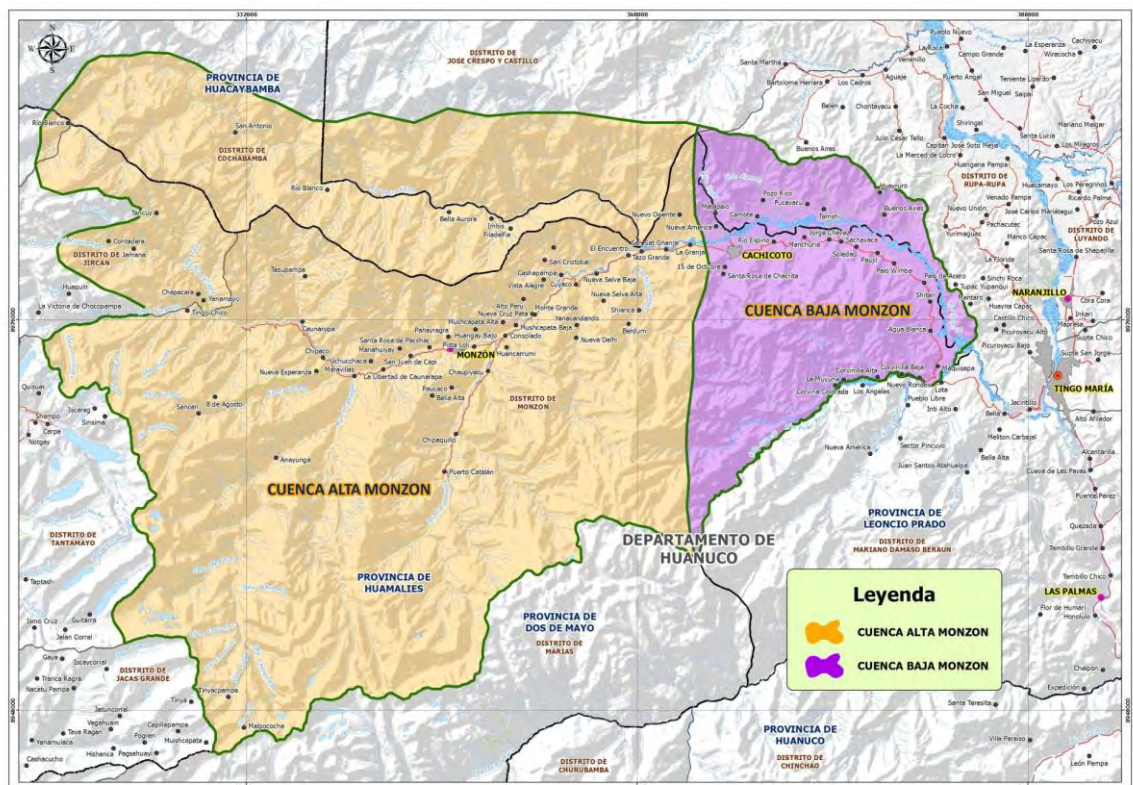
Algunas estimaciones sugieren que, de las 480 toneladas que entraban hacia el año 2010 al continente europeo, 210 toneladas provenían de Sudamérica y el 60% de dicha cantidad era de origen peruano (García *et al.* 2011:15).

En este escenario, con el objetivo de proteger la salud pública y la seguridad internacional, el control de la producción de drogas cocaínicas en territorio peruano se convierte en una de las prioridades de la agenda internacional de lucha contra las drogas, por lo que el país recibe el apoyo de distintos cooperantes internacionales (USAID, Unión Europea, GIZ, etc.) con el fin de redoblar sus esfuerzos para la reducción de cultivos ilícitos e interdicción de drogas en el marco de la estrategia nacional de lucha contra las drogas y sus diferentes programas.

2.2.2 La lucha contra las drogas en el Valle del Monzón

La cuenca del río Monzón se ubica en el departamento de Huánuco y comprende la provincia de Huamalíes, con parte de los distritos de Monzón, Arancay y Jircan; la provincia de Leoncio Prado, con parte de los distritos de Rupa Rupa, José Crespo y Castillo y Dámaso Beraún; la provincia de Huacaybamba, con una parte del distrito de Cochabamba, y la provincia de Dos de Mayo, con una pequeña parte del distrito de Marías, como se puede observar en la Ilustración 1.

Ilustración 1: Ubicación de la subcuenca del valle del Monzón

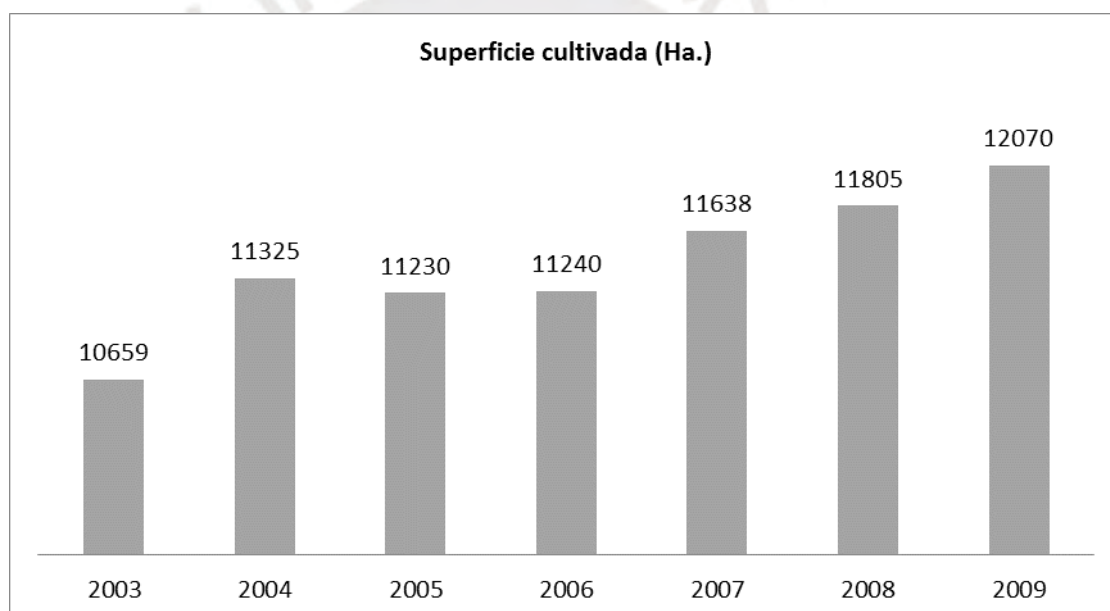


Fuente: DEVIDA 2013.

La subcuenca del valle del Monzón, y especialmente el distrito de Monzón, ha sido una de las zonas emblemáticas para el desarrollo del TID en el Perú. Desde inicios del 2012, en esta zona se vienen desplegando acciones de reducción de cultivos de coca por parte del CORAH, ya que la extensión total de cultivos de coca en dicho valle es de 7 172 ha, que representaban el 11,47% de las 62 500 ha registradas en el país para el año 2011.

Históricamente, como se observa en el gráfico N° 4, la subcuenca del Monzón ha sido uno de los principales bastiones del cultivo de coca y del narcotráfico en el país. Es una zona donde en los últimos años se había combinado la presencia de los distintos eslabones de la cadena del TID, la presencia de la facción de Sendero Luminoso dirigida por el camarada Artemio y una fuerte presencia del gremio cocalero, el cual se oponía fuertemente a toda intervención estatal en la zona. En ese contexto, el valle del Monzón era prácticamente una zona liberada donde poco o nada podía hacer el Estado para contrarrestar la presencia del TID.

Tabla 2: Evolución de la superficie de hoja de coca cultivada en la subcuenca del Monzón 2003-2009



Fuente: SIMCI DEVIDA-UNODC.

Sin embargo, luego del debilitamiento del movimiento cocalero después de las elecciones regionales de 2010 y de los buenos resultados del desarrollo alternativo obtenidos con las intervenciones en la región San Martín, las resistencias que existían en el distrito del Monzón fueron debilitándose, permitiendo el ingreso de los funcionarios estatales a la zona. En ese ámbito, luego de las intervenciones del CORAH en la zona, DEVIDA inició el proceso de socialización en el marco del Plan Post Erradicación, convocando a los

habitantes de las localidades afectadas por las acciones de erradicación a ser partícipes de su desarrollo local.

El proceso de socialización permitió informar a las localidades sobre las funciones y alcances de DEVIDA, así como identificar las necesidades y potencialidades de las comunidades afectadas, con el fin de formular un Programa de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible adaptado a las necesidades de la zona.

El diagnóstico socioeconómico elaborado por DEVIDA en la cuenca baja del Monzón para el inicio del proceso en la zona arrojó algunos datos estadísticos que permiten caracterizar a la población local (DEVIDA 2012):

- Se trata de una zona con una composición demográfica joven, donde la población infantil y jóvenes representan más de la mitad de la población (61,3%).
- Se trata de una zona donde subsisten problemas de educación y formación, ya que, de los jefes de hogar hombres, el 7,4% no tenía grado de instrucción, y de las mujeres, el 28,2%. En general, uno de cada diez jefes de hogar no tenía grado de instrucción.
- Se trata de una zona donde existen dificultades para el saneamiento predial de las parcelas de tierra de propiedad de los habitantes locales, ya que solo el 11% de ellos menciona poseer título de propiedad, el 56,4% no tiene título de propiedad y el 31,5% manifiesta contar con otro documento legal. El tamaño promedio del predio es de 5,5 ha.
- Es una zona donde el ingreso promedio anual de las familias de la cuenca baja del valle del Monzón asciende a S/. 5 743,8 para mantener a un promedio de cuatro miembros por familia, lo que representa un ingreso per cápita de S/. 1 408,1.
- La principal actividad económica local es la actividad agrícola que involucra al 57,6% de los encuestados, seguido de actividades pecuarias (38%), el

3,8% por actividades forestales y el 0,5% por actividades extractivas. La actividad agrícola les reporta un ingreso promedio anual de S/. 1 910,5.

- Existe una preponderancia de la actividad ilícita en las economías locales, especialmente debido al interés económico que presenta la actividad. El ingreso proveniente de los cultivos de coca reporta un ingreso promedio de S/. 4 481,1, mayor que aquellos provenientes de la economía lícita, debido a los altos precios obtenidos por la venta de hoja de coca, que alcanzaban, en la época en la que se realizó el diagnóstico, S/. 8,41/kg, en un promedio de cuatro cosechas al año, con una producción de 769 kg/ha.
- Sin embargo, la cuenca baja del valle del Monzón es una zona donde subsisten importantes problemas relacionados con la pobreza. La pobreza extrema alcanza el 69,8% de la población y la pobreza no extrema representa el 15,9%. Solo el 14,3% no es pobre.
- Es una zona con niveles de asociatividad relativamente bajos, donde solo el 15% de los productores está asociado a un comité o asociación de productores.
- Asimismo, se identificó que subsisten problemas de acceso a servicios básicos, especialmente en el sector salud, ya que si bien el 67% de la población cuenta con un centro educativo en su localidad, tan solo el 33% dispone de servicios de salud. Estas localidades no tienen servicio de saneamiento, el 56% de la población utiliza pozo séptico y el 56% de la población se abastece de agua por red pública en sus viviendas. A pesar de tener agua en las viviendas, en ningún caso el agua recibe tratamiento de filtración o cloración, lo que ocasiona problemas de salud en los pobladores, especialmente en los niños. Existe también un 44% de la población que se abastece de agua de los ríos, quebradas, acequias y manantiales.

Esta caracterización muestra que las necesidades de la zona son diversas y que no solo necesitan de la intervención de programas de sustitución de cultivos. Es en ese sentido que, a partir de este diagnóstico, se propone el despliegue de

actividades que busquen resolver estas problemáticas desde un punto de vista integral y sostenible, recogiendo así la visión más amplia de DAIS.

2.3 LEY O MARCO NORMATIVO

2.3.1 Lucha contra las drogas en el Perú: estrategias de control de cultivos ilícitos

La lucha internacional contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas comenzó en 1912 con la firma de la Convención Internacional para el Control del Opio. Actualmente, el marco normativo internacional está compuesto por tres tratados base: la Convención Única sobre Estupefacientes (1961), enmendada luego por el Protocolo de 1972; el Convenio sobre Sustancias Psicotrópicas (1971); y la Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas (1988).

El 22 de julio de 1964 el Perú suscribió la Convención de 1961. Entre sus medidas estuvieron la prohibición del cultivo de hoja de coca para evitar que sea objeto de tráfico ilícito y la obligación de “arrancar de raíz todos los arbustos de coca silvestre y destruir los que se cultiven ilícitamente” (PCM 2003:25)¹¹.

En el año 1978 se promulgó el Decreto Ley N° 22095, por el cual se prohibieron taxativamente los nuevos cultivos de hoja de coca y se dispuso la erradicación de todos aquellos cultivos que se efectuasen contraviniendo esta disposición. La ley permitía solo el cultivo de coca por aquellos agricultores debidamente empadronados en los registros de la Empresa Nacional de la Coca - ENACO.

Para todos aquellos cultivos que no contasen con la autorización de ENACO, se dispuso la existencia de dos modalidades de reducción de áreas de cultivo de la planta de la coca (art. 1 del Decreto Ley N° 22095, Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas) (PCM 2003:26):

- La erradicación de los cultivos ilícitos de coca (cap. IV del D.L. N° 22095).

¹¹ PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS. *Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2002-2007*. p. 25.

- La reducción gradual y concertada de las plantaciones de hoja de coca (art. 1 del D.S. N° 044-2003-PCM).

En 2004, la Presidencia del Consejo de Ministros emitió el Decreto Supremo N° 044-2004-PCM que establece la creación del Proyecto Especial de Control y Reducción de Cultivos Ilegales en el Alto Huallaga - CORAH.

La política antidrogas del Estado peruano para el período 2012-2016 se sustenta en dos tipos de instrumentos: (i) el primero de carácter jurídico (nacional e internacional), y (ii) el segundo de carácter estratégico. En el ámbito internacional se ha desarrollado una serie de instrumentos jurídicos que tienen por objetivo asegurar que los países se involucren y comprometan en la lucha contra las drogas. El Perú ha suscrito y ratificado varios de estos instrumentos internacionales (ver Anexo N° 1); asimismo, ha desarrollado instrumentos jurídicos nacionales que regulan la lucha contra las drogas en sus diferentes dimensiones (ver Anexo N° 1). En el plano estratégico, el Perú viene formulando desde inicios de los años 2000 estrategias quinquenales de lucha contra las drogas, documento que contiene objetivos, productos e indicadores concretos en la lucha contra las drogas. El último de estos instrumentos tiene vigencia desde el año 2012 hasta el año 2016, y se le conoce como la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas - ENLCD 2012-2016.

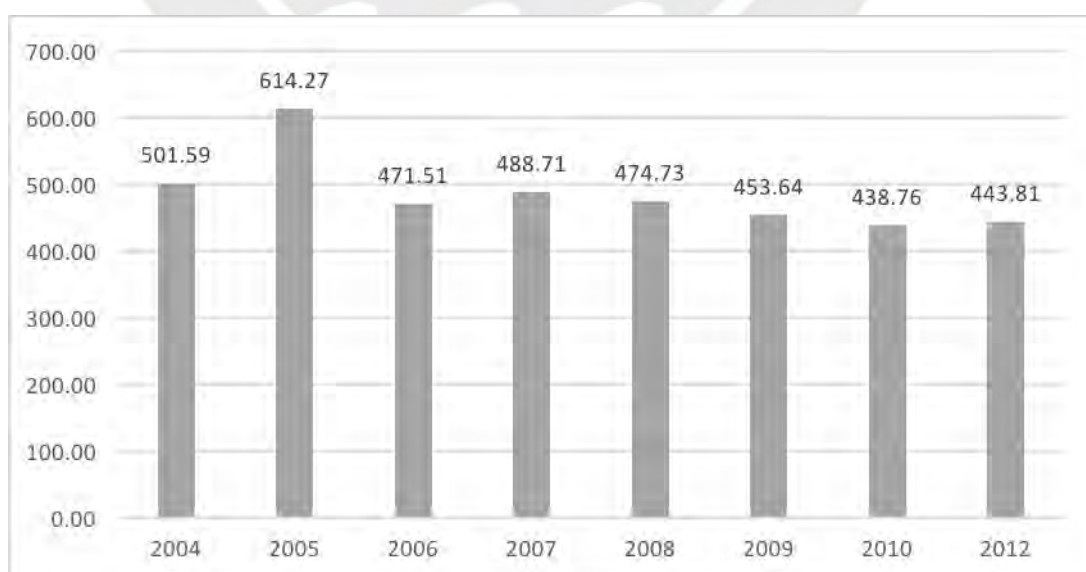
Dicha Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas cuenta con cuatro ejes estratégicos que articulan la política antidroga en el país:

- **Primer eje - Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible - DAIS.** Por DAIS se entiende la promoción del cambio de actitudes de la población hacia un desarrollo y vida lícita sin la influencia de la economía y las actividades delictivas del narcotráfico.
- **Segundo eje - Interdicción y sanción.** Por interdicción y sanción se entiende la reducción sostenida de los cultivos ilegales, el estricto control del uso de insumos químicos, el mayor y efectivo decomiso de drogas y de activos. Así también, detección de lavado de dinero proveniente del TID, y captura de microcomercializadores y abastecedores de la cadena delictiva.

- **Tercer eje - Prevención y rehabilitación del consumo de drogas.** En cuanto a prevención y rehabilitación del consumo de drogas, se busca restablecer en las personas el potencial físico y mental que ha sido afectado por la dependencia de las drogas, de modo tal que pueda optimizar su desempeño personal y social.
- **Cuarto eje - Compromiso global.** En materia de compromiso global, se promueve la acción global para que en el Perú se reduzcan significativamente las manifestaciones del problema mundial de las drogas mediante la concertación en los foros internacionales de acciones concretas y medibles.

Con el fin de concretar las intervenciones de lucha contra las drogas de las instituciones del Estado peruano, en los últimos años (a partir del año 2006) se ha destinado alrededor de 450 millones de soles anuales para las estrategias de desarrollo alternativo, interdicción, prevención y tratamiento, y planeamiento institucional. El financiamiento de estas intervenciones ha sido relativamente estable en este último período, y los recursos han provenido tanto del Tesoro Público como de recursos de la cooperación internacional.

Tabla 3: Gastos totales para la lucha contra las drogas. Período 2004-2010 y 2012 (millones de soles).



Elaboración propia. Fuente: García et al., 2011; BCRP; DEVIDA (MEF 2013).

En materia presupuestal, DEVIDA cuenta actualmente con tres programas presupuestales que corresponden a los tres primeros ejes de la ENLCD:

- **El Programa Presupuestal de Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible - PIRDAIS**

El objetivo del PIRDAIS consiste en lograr el cambio de actitud de la población y las autoridades de las zonas de influencia cocalera, hacia un desarrollo y vida lícita, sin la influencia de la economía y las actividades delictivas del narcotráfico.

Su carácter es multisectorial, con un enfoque impulsor y de ejecución territorial a través de gobiernos regionales y locales, con intervención sinérgica de los sectores vinculados al desarrollo. Abarca cuatro dimensiones: económica, social, ambiental y política. Prioriza el desarrollo de las potencialidades de las personas, que aumenta sus capacidades y mejora sus condiciones de vida (desarrollo humano) (Web DEVIDA, 2015).

- **El Programa Presupuestal Gestión Integrada y Efectiva del Control de Oferta de Drogas en el Perú - PP GIECOD**

Es un programa presupuestal orientado a reforzar el trabajo de interdicción y sanción judicial para reducir los delitos cometidos por las organizaciones del tráfico ilícito de drogas, poniendo énfasis en su desarticulación y aplicación efectiva del marco legal (Web DEVIDA, 2015).

- **El Programa Presupuestal de Prevención y Tratamiento del Consumo de Drogas - PP PTCD**

Es un programa presupuestal orientado a integrar al gobierno nacional, regional, local y la sociedad civil en un trabajo articulado, permanente e

institucionalizado de prevención y rehabilitación del consumo de drogas, con especial interés en los ámbitos educativo, familiar y comunitario. Cuenta con estrategias para incrementar los niveles de conciencia de riesgo en la población, respecto al abuso de alcohol, el consumo de drogas y el rechazo social del tráfico ilícito de drogas. Asimismo, busca fortalecer programas de atención nacional a personas consumidoras y dependientes de drogas legales e ilegales, al integrarlos al sistema nacional de salud (Web DEVIDA, 2015).

Asimismo, se han desarrollado intervenciones focalizadas correspondientes a programas y proyectos específicos en materia de desarrollo alternativo, buscando reforzar la reducción de cultivos ilícitos en algunas zonas del país. Uno de estos programas fue el Programa Post Erradicación desplegado en la zona del valle del Monzón, como veremos a continuación.

2.4 EL DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ALTERNATIVO EN EL PERÚ

2.4.1 Enfoques de desarrollo alternativo en el Perú

Existen distintos enfoques sobre el DAIS en el Perú que conviven a través de los distintos proyectos que se implementan en el país en relación con dicho tema. A continuación se examinarán brevemente los principales programas y proyectos que traducen en la actualidad estos enfoques.

A) PIRDAIS

El PIRDAIS corresponde, como se ha mencionado anteriormente, al programa presupuestal gestionado desde la dirección de articulación presupuestal de DEVIDA. Tiene como objetivo incrementar el número de familias incorporadas al DAIS en las diecinueve zonas donde despliega su intervención. En ese sentido, el ámbito de acción de este programa no está condicionado a las zonas donde han existido medidas de erradicación sino que abarca la mayoría de las zonas coccaleras del país, como se observa en la ilustración N° 2.

Ilustración 2: Ámbito territorial de intervención del PIRDAIS



Fuente: Web DEVIDA, 2015.

Para lograr el objetivo trazado, se despliega una serie de actividades de apoyo al desarrollo productivo en estas zonas, lo que implica no solo actividades directamente relacionadas con la producción agrícola sino también actividades de fortalecimiento de capacidades locales y desarrollo de infraestructura en la zona, que permitan dar sostenibilidad a la actividad agrícola y generar condiciones para el desarrollo local.

Estas actividades se dividen en las siguientes categorías (Web DEVIDA 2015):

- Capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas de producción agrícola.
- Mantenimiento de caminos vecinales.
- Formalización y titulación de predios rurales.

- Promoción de la inversión privada.
- Atención de la población posterradicación.
- Capacitación y sensibilización para la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- Promoción de la asociatividad.

Estas actividades permiten que el programa despliegue a su vez estrategias productivas, asociativas, políticas y ambientales, recogiendo así varios de los enfoques planteados por la noción de desarrollo alternativo según las Naciones Unidas.

B) Programa de Desarrollo Alternativo Sostenible - DAS, Satipo

El programa DAS en Satipo fue creado mediante el Convenio de Financiación DCI-ALA/2010/022-032 entre el gobierno peruano y la Unión Europea, por una duración total de 72 meses, entre diciembre 2011 y diciembre 2017, con un presupuesto de € 10 400 000 financiado por la Unión Europea (€ 8 000 000) y el gobierno peruano (€ 2 400 000) (Web DEVIDA, 2015).

Al ser financiado por la cooperación europea, este proyecto no condiciona la prestación de asistencia a un proceso de erradicación sino que busca apoyar el abandono voluntario de los cultivos ilícitos. Así, el programa DAS se ha planteado alcanzar cinco resultados:

- Mejorar la producción lícita, fortaleciendo las capacidades de los productores y sus organizaciones.
- Apoyar los procesos de saneamiento legal de tierras de colonos y comunidades indígenas.
- Fortalecer el manejo sostenible de los recursos naturales.
- Fortalecer las capacidades de la sociedad civil y gobiernos locales en el marco de la descentralización y el desarrollo alternativo.
- Mejorar la capacidad de gestión de la autoridad nacional a cargo de implementar la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas.

En este proyecto también se puede observar el despliegue de estrategias productivas, políticas, medioambientales, organizacionales y sociales que buscan la promoción del desarrollo local y que están articuladas a los objetivos que también desarrolla el PIRDAIS.

C) Proyecto Desarrollo Alternativo Tocache Uchiza II - PRODATU II

El proyecto PRODATU II se financia con fondos de la cooperación alemana (mediante la modalidad de canje de deuda) y tiene un ámbito de acción delimitado, en la lógica de consolidar los avances logrados por el llamado “modelo San Martín”. Su objetivo es “contribuir a elevar los ingresos y el nivel socioeconómico de la población, así como fomentar el cuidado y manejo del medio ambiente en la provincia de Tocache, región San Martín, y en el centro poblado Paraíso, distrito de Cholón, región Huánuco” (Web DEVIDA, 2015). Esta fase del proyecto tiene como objetivo consolidar el desarrollo de Tocache en torno a actividades económicas lícitas que permitan un desarrollo local sostenible, en una zona donde sí han existido acciones sostenidas de erradicación en los últimos años.

El proyecto está organizado en tres componentes:

- Fortalecimiento de la gestión asociativa y empresarial de las organizaciones de productores.
- Mejoramiento de la producción agraria sostenible.
- Gestión de conservación ambiental.

En ese sentido, su intervención es más acotada que los dos programas precedentes, teniendo en cuenta que se trata de un proyecto que corresponde a la fase de consolidación de una economía lícita.

D) Programa de Desarrollo Alternativo - PDA N° 527-0426 con la cooperación de USAID

Este programa corresponde al programa de ayuda financiado por la cooperación estadounidense, el cual recoge los lineamientos y definiciones formulados por

esta institución. El apoyo se concretó mediante la firma de un convenio de cooperación internacional cuya finalidad es el fortalecimiento de la democracia y estabilidad del Perú mediante una mayor inclusión social y económica, así como la reducción del cultivo ilícito de coca y de la explotación ilegal de recursos naturales. El objetivo específico formulado respecto de la lucha contra las drogas en el país es incrementar las alternativas al cultivo ilícito de coca en regiones seleccionadas durante el período de ejecución 2012-2017. Este programa cuenta con un presupuesto de más de US\$ 53 millones y contempla las siguientes líneas de acción:

- Democracia y gobernabilidad.
- Lucha contra la pobreza.
- Salud.
- Medio ambiente.
- Desarrollo alternativo.
- Educación rural.
- Desarrollo de la frontera Perú-Ecuador.
- Educación.
- Comercio exterior.

Se puede apreciar, por lo tanto, que en este programa el desarrollo alternativo es considerado un componente más de la intervención, la cual contempla también distintas áreas de acción que van desde acciones de incidencia local, como incidencia en zonas específicas (zona de frontera), hasta incidencia en políticas nacionales, como el fortalecimiento del comercio exterior.

E) Proyecto Desarrollo Agrícola para reducir la pobreza a través del enfoque ambientalmente sostenible y empoderamiento de género

Este proyecto, acotado y gestionado por la UNODC, busca consolidar las acciones de desarrollo integral sostenible iniciadas por UNODC/BMZ en las regiones cocaleras de Huánuco y Ucayali, con el fin de consolidar las economías alternativas lícitas y el desarrollo comunal como pilares para reducir la pobreza y la desnutrición. Esta intervención pone una especial incidencia en las estrategias

medioambientales y de género como componentes fundamentales para consolidar las economías lícitas en estas áreas.

2.4.2 El Plan Post Erradicación cultivos ilegales y su estrategia de implementación

A partir del año 2013, y como parte de las estrategias de intervención de DEVIDA en zonas de cultivos ilícitos, se desarrolló un Plan Post Erradicación de cultivos ilegales que consistía en la ejecución de programas de cultivos alternativos desde el primer día en que se realizaron las acciones de erradicación. Esta intervención buscaba, por lo tanto, acercarse a una población que iba a ser inmediatamente afectada por acciones de erradicación, y comenzó por implementarse en la subcuenca del valle del Monzón.

Los objetivos del Plan Post Erradicación contemplado fueron:

- Sostener la reducción de cultivos ilícitos de coca y la producción de drogas.
- Atenuar el impacto económico y social que afecta a la población en el ámbito de las acciones de erradicación.
- Involucrar a la población en un proceso de cambio progresivo hacia la economía lícita.
- Prevenir los conflictos sociales promovidos por gremios cocaleros o grupos radicales.

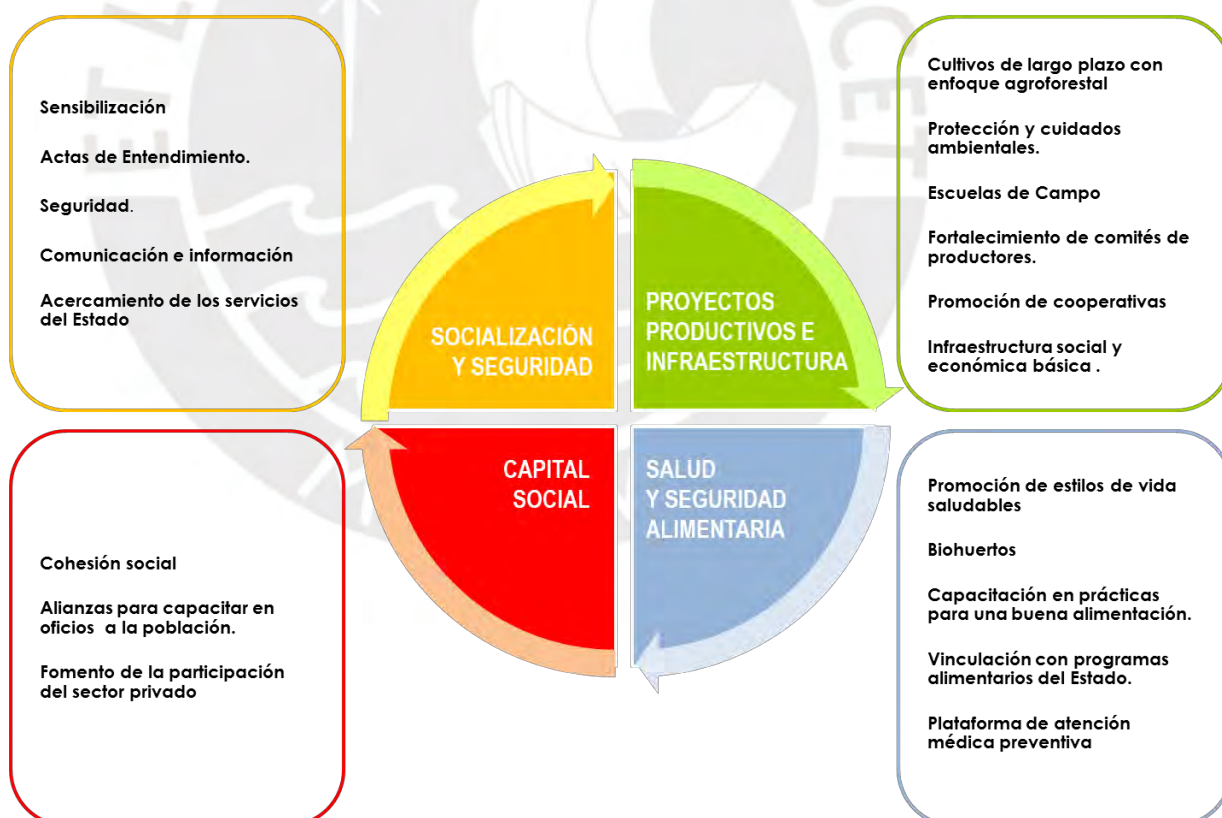
En ese sentido, esta era una intervención de desarrollo alternativo con un carácter particular, ya que servía también como respuesta de emergencia a las afectaciones que causaban las acciones de erradicación en poblaciones fuertemente dependientes del cultivo de coca ilícito. Por ello, este plan ponía especial énfasis en las acciones de socialización y reconstrucción del tejido social como componentes claves para volver a generar confianza en el Estado y permitir un mejor despliegue de los distintos tipos de intervenciones estatales.

Por ello, este plan contemplaba tres fases de intervención:

- 1) Acciones inmediatas con la finalidad de paliar las afectaciones de la erradicación en las poblaciones locales.
- 2) Fase de socialización, cuyo objetivo era la firma de actas de entendimiento para asegurar el compromiso de la población con una reconversión a la vida lícita.
- 3) Acciones de mediano y largo plazo que busquen concretar el compromiso inicial de la población, consolidando el desarrollo sostenible de una economía lícita.

Asimismo, el Plan Post Erradicación contemplaba cuatro componentes iniciales que articulaban la intervención en la zona, como se aprecia en el Gráfico 2.

Gráfico 2: Componentes del Plan Post Erradicación desplegado en el valle del Monzón



Fuente: DEVIDA, 2014.

Los avances conseguidos durante 2013 fueron alentadores para esta intervención. Tan solo para el componente socialización y seguridad se consiguió:

- La firma de actas de entendimiento por 41 comunidades o 1 492 familias.
- La instalación de tres comisarías en el valle con 120 policías.
- La instalación de 25 sistemas de bocinas comunitarias instaladas.
- La presencia de programas sociales del Estado, como Qali Warma, Juntos y Pensión 65.

El Estado peruano puso mucho énfasis en la importancia de las firmas de las actas de entendimiento como muestra tangible del cambio de las comunidades intervenidas; en ese sentido, estas actas son el producto de la intervención de la fase de socialización. Si bien esta técnica (la socialización) ya se había usado en intervenciones anteriores, especialmente en el marco del PDA en la zona de San Martín, en la intervención en el Monzón la figura del socializador adquiría un rol preponderante en la búsqueda de la firma del acta de entendimiento.

Los pasos que se siguieron en la etapa de socialización fueron los siguientes:

- Emisión de una carta de invitación por el socializador a la comunidad para poder intervenir.
- Reunión informativa con las comunidades.
- Reunión en cada comunidad con autoridades y pobladores.
- Elaboración de una lista tentativa de posibles participantes para que sus áreas sean prospectadas por el equipo técnico.
- Prospección.
- Trabajo de sistematización en gabinete de la información recogida en campo.
- Programación de la firma de la agenda del mantenimiento y el padrón de participantes.
- Reunión para la firma.
- Constitución del expediente técnico.

Es justamente el desarrollo de este proceso de socialización el que será analizado en los siguientes capítulos, entrando en detalle en las vivencias de los distintos actores involucrados en su implementación con el fin de distinguir

cuáles han sido los aciertos y desaciertos de ese proceso y poder formular recomendaciones para su mejora.

2.5 INVESTIGACIONES RELACIONADAS

La histórica transformación de la región San Martín, que pasó de ser uno de los principales centros subversivos del país y del narcotráfico, a convertirse en un importante modelo de desarrollo alternativo a nivel mundial, generó una intensa producción académica, la mayoría de ellos buscando aquellos factores que favorecieron tan importante cambio.

Entre dichas investigaciones se puede rescatar la tesis de licenciatura: El fin de la guerra de la cocaína: construcción del Estado y desarrollo alternativo en la región San Martín (1978 – 2015), el cual presenta como respuesta al “milagro de San Martín” al paulatino fortalecimiento del Estado y luego la consolidación de un modelo de desarrollo alternativo como elemento fundamental para que los ex cocaleros retornen a ser parte de una economía lícita.

Entre las conclusiones más resaltantes, se puede encontrar que el “modelo” de desarrollo alternativo aplicado en San Martín, logró tanto éxito, que dejó de ser un modelo propio de dicha región, sino que es replicable en otras regiones, como actualmente se realiza en el Valle de El Monzón.

Asimismo, se resalta la importancia de la firma de los convenios para aceptar la adopción de los programas de desarrollo alternativo por parte de las comunidades, quienes luego de constantes reuniones de diálogo y negociación, se lograron aprobar y ejecutar planes de desarrollo concertados. , “se logró consolidar la gobernanza democrática a través de los planes de desarrollo concertados” (Manrique, 2016).

Por otro lado, se rescata la investigación sobre los factores de bienestar de los productores del distrito de Chazuta, provincia de San Martín, quienes gracias a los programas de desarrollo alternativo integral y sostenible, pasaron del cultivo ilegal de la hoja de coca al cultivo del cacao. Esta investigación fue realizada por Cecilia Ganoza para optar por el grado académico de Magister de Gerencia Social.

Dicha investigación realiza el análisis de una serie de factores, que a través de los programas de desarrollo alternativo, favorecieron el cambio a cultivos lícitos. Entre los factores se resalta la constante asistencia al productor, la mejora en la calidad de la infraestructura productiva. Asimismo, menciona la mejora de la percepción de seguridad de los productores que han pasado de la coca al cultivo lícito, vinculada al fortalecimiento de los lazos de confianza para con las autoridades, gracias a una mayor presencia del Estado

2.6 CONCEPTOS CLAVES

2.6.1 Conceptos teóricos de la socialización

El concepto de socialización es amplio y ha sido abarcado por diferentes disciplinas de las ciencias sociales, desde la psicología hasta la sociología. En el sentido más amplio, la socialización es un proceso de enseñanza y aprendizaje mediante el cual un individuo logra obtener las habilidades necesarias para desenvolverse en sociedad (Whiting 1963). Es un proceso interactivo que contempla dos aspectos: por una parte el individuo que recibe la socialización, y por otra la sociedad, a través de diferentes individuos y contextos que realizan la socialización (Cottle 2003). Ambos procesos, individual y social, son complementarios, pero de orígenes y mecanismos distintos, y se realizan a lo largo de la vida del individuo.

Diferentes disciplinas y escuelas han abordado este concepto, dándole distintas acepciones y explorando sus distintas dimensiones. Maritza Díaz (2010) realiza un recuento de las diferentes vertientes teóricas existentes. Por el lado de la psicología, la autora señala que puede distinguirse entre (i) el enfoque conductual; (ii) el enfoque estructural cognoscitivo; (iii) el enfoque psicoanalítico, y (iv) el psicoanálisis crítico. Cada una de estas vertientes, con sus características y matices propios, se enfoca en el proceso desde el punto de vista del individuo y cómo es afectado en su conducta, aunque plantea distintas explicaciones teóricas al respecto. Por otro lado, desde la sociología, la autora identifica que esta disciplina se ha enfocado principalmente en la interacción entre individuo y sociedad, planteando la socialización como un producto de esta última que permite al individuo vivir en sociedad. Diversos sociólogos han abordado este tema, desde Durkheim y Parsons hasta Berger y Luckmann.

Finalmente, la antropología también se ha interesado en el estudio de la socialización, centrándose en la transmisión del contenido cultural. Por ello, los antropólogos han desarrollado diversos conceptos que complementan y complejizan la noción de socialización como “enculturación” (para un recuento ver Panoff & Perrin 1973), “endoculturación” (Herkovits 1948; Bastide 1971) y los enfoques psicoculturales de la socialización. En estos abordajes, la determinación del contenido cultural por la propia sociedad en la que el individuo se desarrolla, es un punto central de la reflexión.

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta al momento de reflexionar sobre el concepto de socialización es la distinción entre los tipos de socialización existentes. Varios de los autores identifican y han abordado el proceso de socialización primaria como la fase en la que el niño aprende aquellos valores y conductas necesarios para desenvolverse en sociedad (García 1989; García 1991; Musitu y Allatt 1994); otros identifican los procesos de socialización secundaria, que incluyen cualquier momento de socialización que se realice en una fase posterior a la niñez, y finalmente algunos incluso identifican una socialización terciaria para referirse a los procesos de resocialización y de reaprendizaje y corrección de aquellos individuos que se han desviado del comportamiento esperado de ellos por la sociedad.

Sin embargo, a pesar de esta diversidad de corrientes y enfoques, es necesario centrar el concepto de socialización a partir de una definición operativa que permita el desarrollo de la presente investigación. Se toma como punto de partida que se trata de un proceso de interacción y que el trabajo abarca el proceso de socialización secundaria destinado a poblaciones adultas cuya característica compartida es el lugar de residencia: habitantes de zonas con presencia de cultivo de coca ilegal donde se realizan actividades de erradicación dentro del valle del Monzón.

Si se trata de definir el concepto de socialización, se puede constatar que existen diferentes definiciones al respecto que acentúan el aspecto interactivo. Por una parte, Vander Zanden define socialización como “el proceso por el cual los individuos, en su interacción con otros, desarrollan las maneras de pensar,

sentir y actuar que son esenciales para su participación eficaz en la sociedad” (Vander Zanden 1986)¹².

Esta primera definición hace referencia al proceso de interacción, donde el medio tiene una influencia vital en el desarrollo del individuo, el cual a su vez influye en el medio, pero además es un proceso bidireccional donde la sociedad también influye en el individuo. Esta interacción permite que se transmitan contenidos culturales necesarios para vivir en determinado medio, los cuales son incorporados por los individuos como nuevas conductas y creencias que afectan la personalidad de los seres humanos (Arnett 1995).

La socialización contempla así diferentes dimensiones, relacionadas tanto con el individuo como con la sociedad, que permiten una adaptación mutua; en ese sentido es tanto una serie de herramientas que la sociedad brinda al individuo para adaptar su conducta como un proceso adaptativo que permite internalizar normas, valores, costumbres y pautas que a su vez permiten al individuo influir en la vida en sociedad y convivir con los otros. Como se observa en la tabla de las principales características del proceso de socialización, es un proceso de ida y vuelta entre individuo y sociedad.

Tabla 4: Principales características del proceso de socialización

La socialización como capacidad para relacionarse	El individuo requiere a otros para desarrollarse y vivir con normalidad en sociedad.
La socialización como vías de adaptación a las instituciones	El desarrollo se realiza según las características de cada grupo en la sociedad y según sus exigencias.
La socialización como inserción social	El individuo forma parte de un colectivo que comparte conductas similares, obligándolo a respetar normas de convivencia.
La socialización como convivencia con los	Sin convivencia, el individuo se privaría de una serie de necesidades fundamentales, como

¹² Vander Zanden. *Manual de psicología social*. Editorial: Paidós (1986).

demás	afecto, ayuda, protección. Estas son satisfacciones básicas para su equilibrio mental.
La socialización cooperativa para el proceso de personalización	El “yo” del individuo en relación con otros construye la “personalidad social”.
La socialización como interiorización de normas, costumbres, valores y pautas	Gracias a ella es posible comportarse, actuar humanamente.
La socialización como aprendizaje	Con ello el individuo aprende habilidades sociales, producto de una serie de estimulaciones propias del ambiente.

En Suriá, R. Curso de psicología social. 2010, Universidad de Alicante

Por otra parte, autores como Rocher definen la socialización como:

El proceso por cuyo medio la persona humana aprende e interioriza, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente, los integra a la estructura de su personalidad, bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos, y se adapta así al entorno social en cuyo seno debe vivir (Rocher 1990)¹³.

Esta segunda definición, en cambio, hace referencia a agentes de socialización, quienes tienen las facultades para valorar el cumplimiento de las exigencias de la sociedad o el poder suficientes para imponerlas¹⁴. Justamente el énfasis en el agente de socialización como agente de cambio, dentro de un proceso de socialización secundaria, resulta relevante como definición operativa para la presente investigación. Esto se debe a que, dentro del proceso de socialización en los programas de desarrollo alternativo como mecanismo para acabar con el

¹³ Rocher, G. *Introducción a la Sociología general*. Barcelona: Herder (1990).

¹⁴ Suriá, R. Curso de psicología social. 2010. Universidad de Alicante

cultivo ilegal de hoja de coca, los agentes de socialización son fundamentales y actúan como agentes de cambio.

Dichos agentes, a través de la socialización, imponen mediante diversos mecanismos y utilizando distintas herramientas nuevos valores o nuevas formas de vivir según las exigencias una sociedad que se desarrolla en torno a actividades lícitas. En ese sentido, los agentes de socialización, mediante la interacción con los sujetos a ser socializados, transmiten una serie de nuevos valores, ideales y conductas o actividades aceptables que son necesarios para que los individuos se desarrollen en estos nuevos contextos.

La interacción con los agentes de cambio y con el resto de los participantes de un grupo de la sociedad establece una dinámica entre miembros que, según Díaz (2010)¹⁵, transmite un “corpus que actúa en lo emotivo (afecto, rechazo), en lo simbólico (sistemas de representación, lo creativo) y en lo social (normas, leyes sanciones, formas de organización).

Para Rey (1986)¹⁶, el espacio en el que se establecen dichas interacciones es la vida cotidiana. “La vida cotidiana es la red de las interacciones reales y diferentes de los seres humanos en el marco de su propia definición histórica”. Es en dicho espacio donde al individuo se le transmiten pautas de comportamiento “sujetas a condiciones sociales y culturales”.

2.6.2 La socialización en el marco de los proyectos de desarrollo alternativo

Como ya se ha señalado anteriormente, el concepto de DAIS incluye un fuerte componente de trabajo social y comunitario con el fin de asegurar la sostenibilidad del cambio de estilos de vida. En tal sentido, la interacción entre la comunidad y los agentes del proyecto es un componente clave, el cual ha sido

¹⁵ Díaz, M. *Socialización, sociabilización y pedagogía* (2010)

¹⁶ Rey, G. *Las huellas de lo social. Presentando en el Simposio sobre Investigación Social y Vida Cotidiana. Pontificia Universidad Javierana. Medellín, 1986.*

particularmente tomado en cuenta en el marco del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales en el valle del Monzón.

Sin embargo, este no es el primer momento en el cual se menciona a la socialización como una herramienta de los proyectos de desarrollo alternativo. El modelo de socialización del Plan Post Erradicación se basa en lo que se consideró un modelo de intervención exitoso: el modelo San Martín. Se señala que la intervención en dicha región fue una clara demostración de los efectos positivos de la colaboración, cooperación y articulación con la comunidad con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo de una vida lícita sostenible. En ese sentido se sostiene que:

[...] el modelo San Martín presenta un enfoque multidimensional e integral, con una mirada holística de la realidad. Para ello contempla los siguientes ejes de acción:

- a) Desarrollo económico: proyectos económicos productivos de cacao, café, palma aceitera y palmito (producción finca-permanente);
- b) Desarrollo comunitario y local: integración de bases sociales con gobiernos locales, fortalecimiento de capacidades organizativas y de representación política;
- c) Comunicacional: construyendo con la población mensajes de integración y cooperación;
- d) Educación: impulsando mejoras en el rendimiento escolar a través del proyecto SUMA;
- e) Salud: a través del proyecto Municipalidades y Comunidades Saludables - MCS, y
- f) Ambiental: a través del programa CIMA Cordillera Azul.

El enfoque es multidimensional e integral, una mirada holística de la realidad (DEVIDA 2014).

Es justamente para el desarrollo de los diferentes ejes de acción de la intervención que se contempló como mecanismo de intervención la socialización a través de agentes socializadores.

El punto de partida teórico para el diseño de esta intervención, como lo señala la propia institución (DEVIDA 2014), es la consideración sobre cómo promover la participación de la población local, tomando en cuenta tanto investigaciones

desde un enfoque de la psicología social como las de Triplett (1889) o Zajonc (1965) o estudios como los de Baron (1986), Ringelmann (1913) y Steiner (1972) sobre la importancia de la facilitación y coordinación para el éxito del trabajo grupal. Pero también se tomaron aportes de la sociología, particularmente de la sociología de la intervención (Touraine 1978; Mascareño 2011), cuyo enfoque se centra en la construcción de “mecanismos de acoplamiento estructural entre sistemas sociales que permiten una coordinación social relativamente integrada” (Mascareño 2011).

Se piensa que la intervención se va a desplegar en un ambiente marcado por las contradicciones, por lo tanto también es sobre la base de la teoría del conflicto y la negociación que se plantea la intervención. Ello conlleva a que finalmente la intervención no se restrinja a estrategias de socialización, sino que contemple aspectos de facilitación, comunicacionales e incluso de marketing político y social que marcan su diseño. De hecho, como lo evidencia el documento de sistematización de la experiencia del proceso de socialización en el marco del Plan Post Erradicación, las fuentes de inspiración fueron múltiples e incluyeron literatura proveniente tanto de instituciones estatales como no gubernamentales del Perú, en los niveles nacional e internacional, que hubiesen empleado herramientas de intervención para procesos de socialización o de facilitación. Las diferentes fuentes empleadas por la institución se reflejan en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Fuentes empleadas por la institución

Fuentes empleadas por la institución	
Fuente bibliográfica	Enlace web
Caja de herramientas para la participación pública. Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos – EPA	http://www.epa.gov/international/public-participation-guide/toolkit-Spanish.pdf
Facilitación de procesos sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural 2012	http://servindi.org/pdf/facilitacion_procesos_sociales.pdf
Caja de herramientas comunitarias	http://ctb.ku.edu/es/tableconte

	nts/index.aspx
Manual de facilitación dinámica. Método creado por Jim Rough	http://www.amauta-international.com/BIBVIRT/ManualFacilitacionDinamica.pdf
Manual para la facilitación de procesos de incidencia política	http://www.bvsde.paho.org/cur-somcc/e/pdf/lectura1.pdf
Manual de inclusión social. Tendiendo puentes entre organizaciones sociales y políticas	http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4284/1/BVCI0003635.pdf

Fuente: DEVIDA 2014.

2.6.3 Desarrollo alternativo y lucha contra las drogas

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito - UNODC define al desarrollo alternativo como:

El proceso destinado a reducir y eliminar el cultivo de plantas que contengan estupefacientes, así como sustancias sicotrópicas, mediante la adopción de medidas de desarrollo rural expresamente concebidas con tal fin; se lleva a cabo en el contexto de un crecimiento económico nacional sostenido y de los esfuerzos por alcanzar un desarrollo sostenible de los países que están tomando medidas contra las drogas, teniendo presentes las características socioculturales especiales de las comunidades y grupos destinatarios, y estando enmarcado en una solución permanente global de la problemática de las drogas ilícitas¹⁷.

Esta definición fue presentada en la vigésima sesión extraordinaria de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en su sesión especial sobre el control internacional de drogas, realizada del 8 al 10 de junio de 1998. Al mismo tiempo se aprobó el Plan Internacional sobre Erradicación de Drogas Ilícitas y Desarrollo Alternativo. En ese sentido, el *desarrollo alternativo* es propuesto como una estrategia de reducción de cultivos ilícitos, particularmente el cultivo de hoja de coca en Sudamérica y de cultivo de amapola en Asia central¹⁸.

¹⁷ En <http://www.unodc.org/colombia/es/da2013/daprincipal.html> (consultado el 25 de agosto de 2013).

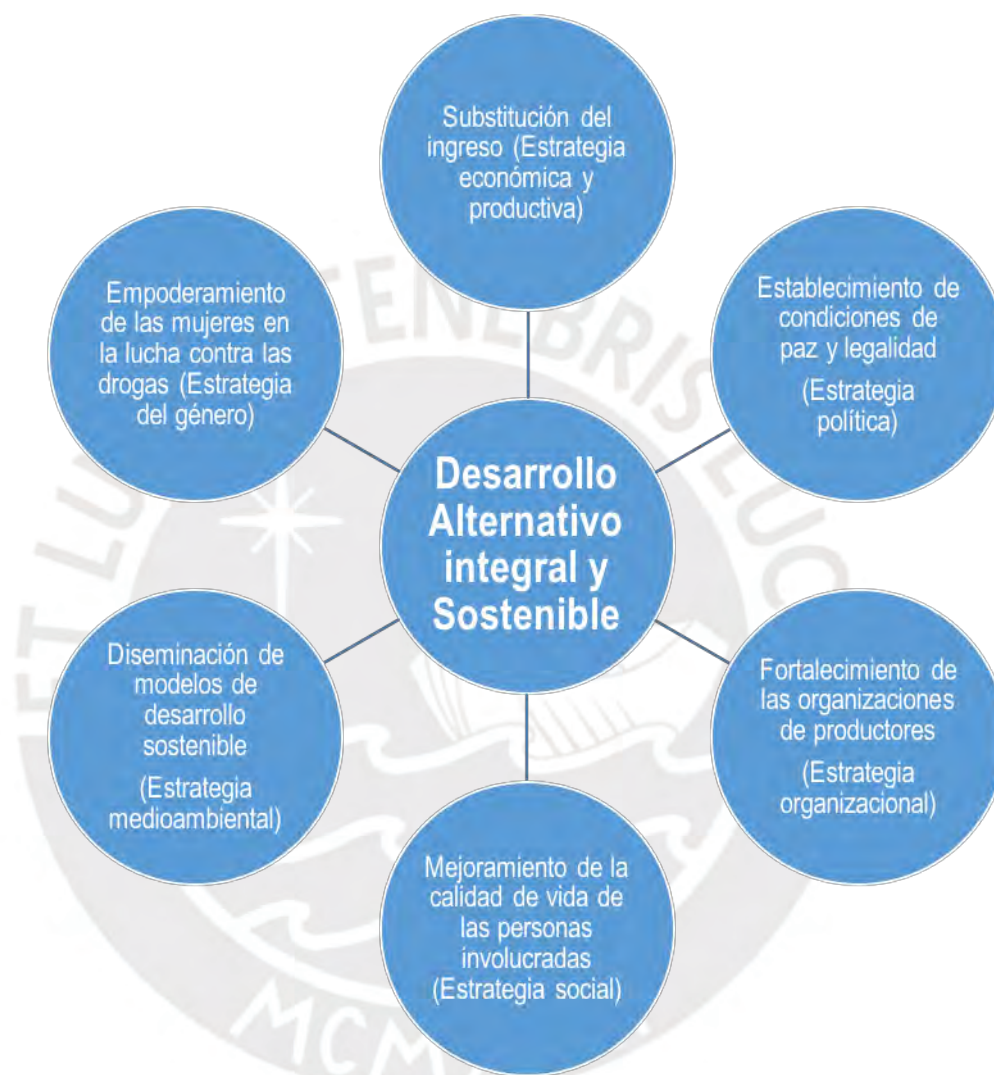
¹⁸ UNODC. *Desarrollo alternativo en el área andina. Guía Técnica*. Organización de las Naciones Unidas: Nueva York, 2010, pp. 3.

Durante la 52 sesión de la Comisión de Estupefacentes - CND en 2009, se adoptó una Declaración Política y un Plan de Acción sobre cooperación internacional en favor de una estrategia integral y equilibrada para contrarrestar el problema mundial de drogas, poniendo especial énfasis en estrategias que promuevan el desarrollo alternativo a partir de una evaluación de la implementación de las intervenciones de DAIS en diversos países durante la última década.

Asimismo, diversas resoluciones de la ONU, incluyendo las resoluciones 2006/33, 2007/12 y 2008/26 del Consejo Económico y Social - ECOSOC, reiteraron la importancia de los programas y proyectos de promoción del desarrollo alternativo. Finalmente, en el año 2013 fueron aprobados los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Alternativo, siendo posteriormente adoptados por el Consejo Económico y Social y la Asamblea General de las Naciones Unidas.

En la definición dada por las Naciones Unidas, se pueden identificar dos objetivos principales que guían las intervenciones de desarrollo alternativo: por una parte la reducción de la extensión de la superficie de cultivos ilícitos que permita reducir la oferta de materia prima para la fabricación de drogas en el país, y por otra la consolidación de economías lícitas en las zonas afectadas por estos cultivos, que permita a los habitantes generar las condiciones de un desarrollo local y sostenible en torno a actividades legales. En ese sentido, se entiende que un proyecto de desarrollo alternativo no tiene solo un componente productivo, sino que corresponde a una visión más integral que integra más de uno de los distintos componentes presentados en el Gráfico 5.

Gráfico 3: Componentes del Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible



Fuente: Elaboración propia a partir de UNODC, 2010.

Si bien existe una definición consensuada de desarrollo alternativo, así como principios rectores al respecto, es necesario precisar que cada agencia de cooperación internacional trabaja con su propia definición operativa de desarrollo alternativo. En ese sentido, la Agencia de Cooperación Estadounidense - USAID, a la hora de definir el concepto de desarrollo alternativo, inmediatamente lo asocia al trabajo que realizan en la lucha contra las drogas, definiéndolo de la siguiente manera:

El Programa Desarrollo Alternativo (PDA) es un componente clave de la estrategia integral antinarcóticos del gobierno de los Estados Unidos, que busca promover el desarrollo lícito en áreas productoras de coca así como reducir la producción ilegal de coca de una manera sostenida a través de programas de erradicación (USAID, 2013)¹⁹.

El concepto de desarrollo alternativo nació a raíz de una tardía respuesta de los gobiernos y de la combinación de la crisis de la producción agrícola tradicional, la existencia de plantaciones de coca de consumo tradicional, el aumento del consumo de drogas en países desarrollados —que generó un incremento en el precio de la hoja de coca—, el desarrollo y consolidación del narcotráfico —que vincula los mercados del norte con los productores del sur—, y la presencia y control de los grupos armados en zonas en donde el Estado está ausente²⁰.

El enfoque y estrategias del desarrollo alternativo han ido cambiando durante las últimas décadas, desde sus iniciales aplicaciones en Asia combatiendo el cultivo de amapola. Entre las principales características de este enfoque de trabajo está la sustitución de cultivos, mediante la cual se intenta que el agricultor genere similares ingresos trabajando con cultivos lícitos para que voluntariamente deje de plantar aquellos ilícitos.

Sin embargo, existen detractores a este enfoque de desarrollo, al cual se critica por ser “restrictivo y confuso, pues se orienta exclusivamente a apoyar la *guerra contra las drogas* y la sustitución de cultivos”²¹. Los detractores abogan por un enfoque mucho más amplio, ligado al concepto de desarrollo rural.

¹⁹ En <http://peru.usaid.gov/es/desarrollo-alternativo> (consultado el 25 de agosto de 2013).

²⁰ *Op. cit.*, p. 2.

²¹ Cabieses, Hugo. “Sobre coca, cocaleros y drogas: fallos satánicos y debates de fondo”. *Debate Agrario* 39 (2005).

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo cualitativa, ya que tiene como objetivo indagar sobre las estrategias de socialización formales e informales aplicadas durante el proceso de socialización del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales a fin de identificar los lineamientos que fueron empleados para la implementación de este plan. La pertinencia de la metodología cualitativa radica en que a través del estudio se recogió de primera mano la experiencia de los actores directamente involucrados y analizar los procesos de socialización.

3.2 FORMA DE INVESTIGACIÓN

La investigación plantea un estudio de caso desarrollado en profundidad. El caso seleccionado para el estudio es el valle del Monzón en la región de Huánuco, ya que la intervención desplegada en dicha zona ha sido explícitamente denominada intervención de “Post-erradicación”. Además, la intervención en esa zona estuvo a cargo de los mismos profesionales que aplicaron la estrategia inicial en San Martín utilizando una metodología de socialización formal aprobada por DEVIDA. Se eligió como arco temporal del estudio los años 2013 y 2014, período de implementación de la fase de socialización del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información la conforman los siguientes actores:

- En primer lugar, a las autoridades locales, quienes residían en el valle del Monzón, en el momento de la socialización del Plan Post Erradicación, dichos autoridades fueron elegidas al azar, gracias a una base de datos provista por DEVIDA.

- Asimismo, se entrevistarán a los socializadores a cargo de la implementación de esta primera fase del proceso de Post Erradicación, quienes debían tener experiencia en otros proyectos de socialización y trabajar actualmente en la zona. La lista de socializadores fue entregada por DEVIDA, se eligieron a aquellos socializadores que hayan trabajado anteriormente en procesos de socialización de cultivos alternativos, como parte de la lucha antidrogas.
- Finalmente, se entrevistó a funcionarios de DEVIDA y de CONSULTANDES, institución que lideraba el proceso de intervención en la zona.

3.4 UNIVERSO

El universo está conformado por 41 comunidades y 6 socializadores, la muestra ha sido seleccionada por juicio y conveniencia.

3.5 MUESTRA

La muestra ha sido seleccionada por Juicio y Conveniencia. Es significativa y no probabilística.

Dada la naturaleza sensible de la información manejada y a solicitud de los participantes del estudio, se ha optado por anonimizar la identidad de los participantes. Ello consta en los registros de consentimiento informado grabados para el desarrollo de la presente investigación.

Esta muestra está conformada por:

Tabla 6: Actores entrevistados

Actores entrevistados			
Tipo de actor	Fecha	Sexo	Código
Autoridades locales	07-may	M	AM01
	07-may	F	AF01
	07-may	M	AM02
	08-may	M	AM03
	08-may	M	AM04
Socializadores	05-may	M	SM01
	05-may	M	SM02

	06-may	F	SF01
	06-may	M	SM03
	07-may	F	SF02
	07-may	M	SM04
Representantes de la institución	15-may	M	RM01
	09-jun	M	RM02
	25-jun	F	RF01
	14-jul	M	RM03
	15-ago	F	RF02

3.7 INSTRUMENTOS APLICADOS

- Entrevistas semiestructuradas a las autoridades locales.
- Entrevistas semiestructuradas a los socializadores.
- Entrevistas semiestructuradas a los funcionarios de DEVIDA y de CONSULTANDES, institución que lideraba el proceso de intervención en la zona.

Así mismo, se hizo, revisión documental (tanto de archivos de gestión institucional, literatura especializada e informes de organismos internacionales).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Analizar la primera etapa del Plan de Post Erradicación, resulta pertinente para la Gerencia Social, en la medida en que permitió una gran reducción de las hectáreas cultivadas con hoja de coca en la zona de intervención y ofreció la posibilidad de generar nuevas alternativas de cultivo y de desarrollo comunitario. Si bien, este plan contempló distintas etapas de intervención, entre las que sobresalía el desarrollo integral y sostenible de la zona en torno a actividades lícitas, fue necesario visualizar momentos claves que contribuyeron a lograr sus objetivos. Momentos como el proceso inicial de socialización de las poblaciones afectadas por la erradicación con el fin de generar un cambio de actitud en ellas y lo que significaba en su quehacer diario.

La investigación determinó que durante la ejecución del Plan, se aplicaron diversas metodologías de socialización, tanto formales como informales, que contribuyeron a la efectividad de la Post-Erradicación. En este sentido, a continuación se presentan los hallazgos obtenidos, considerando los aspectos centrales de las preguntas específicas de tesis, donde se hace necesario conocer las características del proceso de socialización de la primera etapa del Plan, así como la implementación de la metodología de socialización, los principales cambios que se dieron durante dicho proceso y los impactos en las comunidades intervenidas.

4.1 EL DESARROLLO DEL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

4.1.1 Las etapas del proceso de socialización

En el contexto de la intervención, la socialización contempla dos dimensiones que no son excluyentes entre sí. Por una parte, se trata de un proceso con diferentes etapas y que se centra en la interacción con la población con la finalidad de obtener un compromiso de cambio de esta. Y por otro lado, se trata de una herramienta de intervención propiamente dicha, es decir, una técnica

para interactuar con la población con estrategias de acción definidas y que debe ser aplicada por un agente socializador.

La socialización como proceso contempla tres etapas, las cuales se realizan secuencialmente:

- a. Motivación y apoyo político.
- b. Evaluación de comunidades y formulación de proyectos y actividades.
- c. Firma de acuerdos e implementación de servicios.

Las fases contemplan a su vez subprocesos y procedimientos que permiten articular todas las actividades que realizan los actores responsables del proceso. Como se señala, “cada fase comprende relaciones sociales y comunicacionales entre los responsables directos e indirectos del proyecto, con la población beneficiaria” (DEVIDA, 2014). Así, las actividades del socializador no se limitan a interactuar con la comunidad local sino que incluyen un fuerte componente de diagnóstico y negociación política con el fin de obtener el esperado acuerdo.

Cada una de estas fases comprende a su vez una serie de actividades, las cuales se detallan en el Tabla 7, y que implica una acción del socializador. Los flujos y procesos se encuentran detallados en el documento de sistematización de la experiencia (DEVIDA, 2014).

Tabla 7: Principales etapas del proceso de socialización

Motivación y Apoyo Político	Evaluación de Comunidades y Formulación de Proyectos y Actividades	Firma de Acuerdos e Implementación de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Comunidades a intervenir; • Reunión con Autoridades Comunes; y • Reunión Comunal Informativa y Concertadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad Sinceramiento de Padrones Comunes • Actividad Evaluación de Predios Rurales y Ficha Familiar , incluye subproceso registro y Prospección de Campo • Actividad Sistematización de Información y Selección de Beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de las Actas de Entendimiento cuenta con la asistencia de la población en pleno • Comienzo de implementación de las actividades

Fuente: A partir de DEVIDA, 2014.

Lo que se revela del análisis de este documento es que el socializador tiene un procedimiento estructurado para el desarrollo de las actividades contempladas en cada una de estas fases, y por lo tanto tiene instrucciones detalladas en pasos para realizarlas.

Así, el proceso formal de socialización se centra en el agente socializador como agente que sigue las instrucciones planteadas por la entidad; por ello también se contemplan no solo los pasos a seguir sino las herramientas a emplear por el socializador en cada una de estas actividades. Estas herramientas deben haber sido adaptadas al contexto local en la fase de planificación de la intervención y se encuentran en las cajas de herramientas formuladas por la institución para cada una de las fases.

Cada una de las fases tiene una caja de herramientas específicas que se detallan en las tablas a seguir. Del análisis de estos documentos se muestra que el proceso formal contempla diferentes niveles de instrucciones: desde instrucciones operativas o administrativas, como realizar papeletas administrativas, hasta procesos más complejos, como la sensibilización de autoridades a través del uso de guías y planes comunicacionales. En ese sentido, el trabajo del socializador no solo es relacional, sino que implica un proceso más complejo y holístico.

Si bien en apariencia todos los pasos de los socializadores se encuentran protocolizados y vienen con instrucciones específicas, dejando poco margen de discrecionalidad para el socializador, esto no siempre se respeta en la práctica, donde el socializador recurre a sus propias técnicas y herramientas para alcanzar la firma del acta.

En tal sentido, lo que se describe como un proceso que se encuentra protocolizado y que en teoría podría ser aplicado por cualquier persona con un mínimo de formación, se convierte en la práctica en un proceso que depende de la personalidad y la acción directa del socializador. Es justamente este proceso,

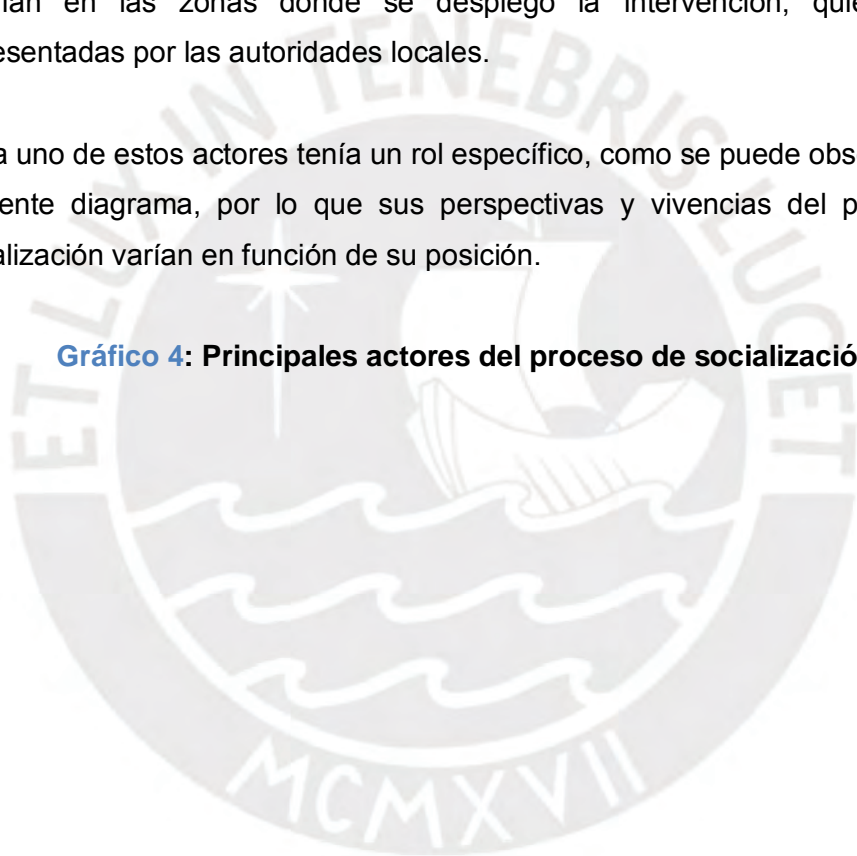
considerado desde el punto de vista de los distintos actores involucrados, lo que se analizará a continuación.

4.1.2 Los actores del proceso de socialización

Como se ha señalado en los capítulos anteriores, el proceso de socialización constituyó la primera fase del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales desplegado en el valle del Monzón durante los años 2013 a 2014. Dicho proceso involucró a diversos actores, entre los que podemos citar a los agentes socializadores, las autoridades de DEVIDA, quienes estuvieron a cargo de la implementación de la post erradicación, y por supuesto las comunidades que residían en las zonas donde se desplegó la intervención, quienes eran representadas por las autoridades locales.

Cada uno de estos actores tenía un rol específico, como se puede observar en el siguiente diagrama, por lo que sus perspectivas y vivencias del proceso de socialización varían en función de su posición.

Gráfico 4: Principales actores del proceso de socialización





A continuación se analizará el desarrollo del proceso de socialización desde las percepciones de cada uno de estos actores.

El diseño y planificación del proceso de socialización, así como de sus estrategias y herramientas de intervención, fue realizado desde la sede central de DEVIDA, institución involucrada en este proceso. Es necesario considerar el punto de vista institucional sobre este proceso, ya que es la mirada de aquellos que han estado involucrados en la concepción de la intervención y quienes están más marcados por su visión formal. Ello permite también entender y complementar las percepciones de los socializadores que se encuentran en campo y perciben el proceso desde otro enfoque, como se verá posteriormente.

Para la presente investigación se entrevistó a cinco representantes de la entidad, quienes ocupaban distintos cargos en la institución durante el período estudiado y tenían distintas experiencias profesionales con respecto al tema de la socialización, desde la ciencia política, la comunicación o el derecho.

4.1.3 La construcción de un modelo de intervención

En cuanto a la concepción de la intervención, lo que se buscaba era optimizar la metodología mediante el conocimiento del contexto de las comunidades, así como a partir de las experiencias de campo de los socializadores, con el fin de tener un modelo propio de intervención: el modelo post erradicación. Para poder tener un modelo propio que no fuese solo una réplica de lo desplegado en la región San Martín —el cual fue la fuente de inspiración para el diseño del modelo actual—, se sistematizaron dichos aprendizajes. Asimismo, se aspiraba a tener un modelo que fuese accesible en términos formales para los socializadores, tanto en cuestiones de fondo como de forma:

Nosotros ahora estamos trabajando un manual del facilitador inédito creo, porque justamente estamos considerando todas esas cosas, incluso ese lenguaje ¿no?, digamos los manuales formales te dicen “si la comunidad te rechaza”, nosotros estamos poniendo, “si te chotean”, ¿entiendes?, porque necesitamos bajar ese nivel (SF02).

Esta disponibilidad de la institución para incorporar estos aprendizajes denota *el carácter de construcción dinámica* que mantienen estos protocolos. Se tiene en cuenta que estos dependen del contexto histórico y socioeconómico de los lugares donde se implementen y por ello requieren ser reformulados en función de las características propias de los contextos de intervención. Ello implica un importante despliegue de recursos institucionales en la zona a intervenir, los cuales se movilizaron en el marco de esta intervención, según mencionan los representantes:

Bueno, básicamente tenemos una persona dedicada a observar, a viajar con frecuencia, recoger las impresiones, a sistematizar los procesos pero no desde acá sino desde allá y lo interesante es llevarlo desde donde se tomaban las decisiones en la sede central de DEVIDA hasta lo que se ejecutó en campo, entonces vas a ver cómo es que una orden, desde que se inicie o que se haga una cosa de tal manera o de otra manera desde acá, repercute en los socializadores y ellos tienen que ejecutarlo siguiendo las pautas y aplicando cada uno su estilo (SF02).

No, no, ha habido una gran apertura en la gente de DEVIDA en los que toman decisiones, y más bien se ha construido de manera muy participativa con ellos. Para eso ha habido personal dedicado que ha estado en campo yendo y acompañando el proceso con la finalidad de ir construyendo y sistematizando en sí todas las actividades que hemos venido desarrollando ahí (RM02).

Ahora, por ejemplo, estamos ingresando a comunidades nativas asháninkas, entonces también vamos a tener que hacer ecuaciones en la forma de trabajo. Tenemos una metodología para la sistematización del Monzón y todo lo que hemos podido recorrer como experiencias ahí, que sirve como base para otras intervenciones, tienen que adecuarla de alguna manera a algún proceso, lo vamos a tener que hacer (RM02).

Lo fundamental para la concepción de este modelo era *su carácter adaptativo y su apertura a la incorporación de nuevos aprendizajes*. Sin embargo, el proceso de adaptación formal no siempre iba a la misma velocidad de lo que se adaptaba el modelo en la práctica.

4.2 EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DESDE LOS ACTORES INVOLUCRADOS: LOS GESTORES A NIVEL CENTRAL

4.2.1 Planificación desde la Sede Central

Los representantes de la institución consideraban que el proceso de socialización comienza con los pasos previos al inicio de la socialización propiamente dicha, con actividades como el estudio del contexto o las capacitaciones a los socializadores, principalmente. La fase de planificación y formación de los agentes es parte integral del proceso, ya que les permite internalizar las pautas de su desarrollo, así como conocer los contextos a intervenir con el fin de adaptar las herramientas brindadas.

En ese sentido, *resulta importante entender la historia de las comunidades a las que se ingresa*. En muchas de ellas, la relación con el Estado ha sido tensa —e incluso conflictiva— durante las últimas décadas, y la confianza en las instituciones estatales se ha deteriorado. Por ello, *resulta pertinente conocer esta historia y las razones que llevaron al descrédito estatal para poder tener*

estrategias adecuadas en cada caso. Para profundizar en el conocimiento sobre las comunidades y su realidad local y mejorar la calidad y cantidad de datos disponibles para la planificación, también se buscó recoger cierta información socioeconómica a través de la aplicación de instrumentos cuantitativos:

Y en paralelo ahora se está aplicando lo que es que se reúne a cuatro líderes o cabezas de familia y se les hace como un pequeño censo, se les hace llenar una ficha con información básica, para conocer la realidad socioeconómica de la localidad (RM01).

Si bien esta información no era necesariamente recogida por los socializadores, eran ellos los principales usuarios de dicha información con el fin de planificar su entrada en las localidades a intervenir. En tal sentido, el énfasis en la planificación basada en información local era central para el éxito de la intervención desde el punto de vista de los gestores centrales.

Otro de los puntos considerados como claves para el éxito de la intervención era *el acercamiento con los líderes comunales*, aspecto que es también recogido por los socializadores. Estos líderes son actores con capacidad de influir en sus comunidades, por lo que establecer una relación con ellos resulta muy importante, ya que son un nodo central para entablar una relación con el resto de la comunidad. Esta relación no solo pasa por un aspecto formal sino que implica, en muchos casos, relaciones informales y de cordialidad que muestren que se han ganado la confianza de estas autoridades:

Entonces, lo que hace DEVIDA es entrar a una zona donde antes no podía ingresar nadie, no había policías, no había nadie, entonces entrar con gente de la comunidad, ir en visitas a cada caserío, específicamente trabajar con actores importantes, actores políticos y legales como son los tenientes gobernadores y los alcaldes, los agentes municipales, que representan a la municipalidad y al ministerio del interior. Acercarnos a ellos porque más allá de su identidad política, ellos son líderes de su comunidad (RM01).

Si la comunidad y paralelamente y también nosotros a través de otros contactos con los líderes comunales, un poco ese convencimiento que es casi informal, de palabra, de decir esto bien, para lograr que por lo menos te reciban y te escuchen, “mira no te queremos hacer firmar, te queremos contar una historia”,

entonces ahí empieza, con la autoridad local, con el líder de la comunidad entramos a hacer la primera presentación (RM03).

Desde la sede central, también se resalta *la importancia del trato y la empatía como una de las estrategias básicas para los procesos de socialización que se fomentan desde la institución*. Como señalan los entrevistados, al tratarse de procesos de socialización en comunidades rurales, se tienen en cuenta desde la formulación del programa de intervención aspectos culturales, incluyendo la existencia de cierto tacto y horizontalidad en el trato para generar mayor empatía. Para ello no se busca forzar la relación con la comunidad, sino que se trata de un proceso progresivo de construcción de confianza mutua, el cual está formalizado en los diferentes pasos que deben seguir los socializadores:

Para eso hay una serie de etapas, hay un primer contacto con la comunidad, con las autoridades y se les explica en qué consiste el proyecto. Luego las comunidades invitan a DEVIDA para que haga una exposición en una asamblea informativa a toda la población. En esa asamblea informativa se utilizan algunos métodos tipo lúdicos, como para poder romper el hielo, ¿no? Nos presentamos todos, todos nos llamamos por nuestro nombre (RM02).

Otro de los puntos que señalaron los gestores centrales fue que el proceso de socialización *no necesariamente termina con la firma de las actas de entendimiento*: si bien este es el objetivo concreto y medible de esta fase de la intervención, lo que se busca es generar un impacto sostenible que vaya más allá de la simple sustitución de cultivos. En este sentido se encuentra también el gran compromiso que requiere la institución por parte de los socializadores:

Hay una etapa del primer acercamiento, pero el proceso de socialización... para nosotros también es socialización que el Estado llegue con infraestructura, que a través de DEVIDA llegue con proyectos productivos, que a través de DEVIDA llegue con reparaciones de fachadas, de colegios y de ambientes comunales. Eso también para nosotros es el proceso de socialización, o sea, no termina con las firmas de actas (RM01).

Ahora si a eso tú le sumas un discurso de que no solamente puedes vivir sino puedes mejorar y no solamente te voy a dar una semilla y abono, sino te voy a dar, te voy a ayudar a formar una comunidad más organizada o tu zona se va a

mantener mejor, digamos más en armonía con el medio ambiente, no te va a faltar agua, tus hijos se van a enfermar menos, puede ser que estudien (SF02).

Entonces, una de las características del proceso en el Monzón es que la socialización es permanente, la socialización no acaba, porque la socialización también se tenía que convertir en un proceso de verificación en ese acompañamiento a la comunidad, porque nosotros lo que estamos haciendo es un proceso de aprendizaje, nosotros como Estado, es un proceso de aprendizaje (RF02).

Se desprende, por lo tanto, que *desde la sede central se entiende por socialización a toda acción que fortalezca la confianza de las autoridades en el Estado*, que incluye tanto la primera fase, con estrategias más discursivas y comunicacionales, como la fase de intervención a través de proyectos y programas y el seguimiento de su cumplimiento efectivo. En ese sentido, no se tiene una visión restrictiva de la socialización pero tampoco se tiene una definición concreta de este concepto.

Se entiende que la primera fase, basada en el acercamiento y convencimiento de la población local, se encuentra protocolizada, donde el socializador cuenta con una serie de guías e instrumentos que facilitan su trabajo. Sin embargo, también se tiene consciencia desde la sede central que *existe espacio para la improvisación, la informalidad y las estrategias personales de cada socializador en campo*:

Para hacer ello, los socializadores, todo el equipo técnico que está en DEVIDA tiene manuales, tiene lineamientos, tiene rutas, es decir, protocolos que tienen que seguir, porque ya se han establecido, porque son prácticas aprendidas y que tienen que seguirlo no al pie de la letra, porque el proceso es complejo, pero digamos que son lineamientos que por lo menos ya le indican qué cosas debe hacer y qué cosas debe evitar (RM01).

Y bueno, tenías que convencer a que erradiquen, entonces yo pienso que los socializadores forman un poco su propio esquema de cómo trabajar, algunos tienen recursos un poquito más domésticos como darle algo de comida o acercarse de esa manera a través de las mujeres, los jóvenes; otros vienen con un discurso un poco más duro [...], y bueno, en el mejor de los casos algunos

tienen argumentos un poco más pegados a lo psicológico y quizás algo de formación (SF01).

Entonces yo te diría que del 100% de toda labor que hacen los socializadores, un 80% o 90% está en el libreto ¿no?, o sea qué es lo que tienen que hacer, cómo lo tienen que hacer, qué es lo que tienen que decir, ya todo eso está. Y de ahí un 20% que es lo que como en todo tipo de intervención, y más cuando estás hablando de personas, de comunidades y de todo, queda un poco en la flexibilidad, la empatía, la relación (SM03).

Asimismo, se incentiva la participación activa de los socializadores en la comunidad siempre que involucre un esfuerzo por *generar lazos con los pobladores*, pero teniendo en cuenta que se encuentran representando al Estado. Por ello, si bien los socializadores poseen cierto margen de maniobra para implementar la intervención, se les recuerda constantemente su carácter de servidores públicos y por lo tanto los límites de esta libertad:

No le decimos “no participes en fiestas si te invitan”. No, tienes que ir, al contrario. Y ellos tienen claro también que sería una falta de respeto decirles que no. Si tú les dices que no, rompes el vínculo. No les puedes decir a ellos nada a menos que te estén proponiendo algo ilegal [...]. Ellos tienen obviamente, digamos, un perfil de lo que deben hacer públicamente porque finalmente uno no deja de ser funcionario público aunque estés en la calle (RM01).

Finalmente, se señala que, como en todo proceso de gestión, se busca optimizar el uso de los recursos públicos, por lo que existen algunos criterios que orientan en qué zonas se debe empezar el despliegue del Plan Post Erradicación. Así, se requiere un número mínimo de doce familias que hayan firmado el acta para poder implementar el proceso, debido a la gran inversión que este significa para la institución.

4.2.2 Valoraciones desde la sede central

Desde la perspectiva de los representantes de la institución, es importante resaltar la centralidad que tiene el rol de los socializadores para la implementación del proceso de socialización. Se sostiene que, si bien ellos son profesionales con experiencia en el tema que han recibido capacitaciones institucionales orientadas a este proceso, ellos cuentan con cierta margen de

maniobra para el manejo de la metodología en campo. En ese sentido, el factor humano es uno de los puntos críticos para el éxito de este proceso.

Sin embargo, se subraya que el proceso de socialización se enmarca en una política institucional que valora la claridad y veracidad de los mensajes que se transmite a las poblaciones locales. Por ello se establecen y comunican límites claros entre lo que se puede decir u ofrecer a las comunidades y lo que no. No se trata simplemente de convencer y hacer firmar a las comunidades, sino que se trata de un manejo cuidadoso del proceso por los socializadores con el fin de reconquistar la confianza de los ciudadanos locales. Ello permite a los socializadores involucrarse en actividades adicionales por el bien de la comunidad pero no pueden realizar ofrecimientos mayores a los institucionalmente determinados, ni realizar promesas a nombre de la institución. La importancia de este elemento recae en el cuidado que se tiene respecto de la zona como espacio histórico de conflicto y abandono del Estado. Se busca generar nuevamente confianza en las instituciones, evitando que se generen nuevas decepciones frente al Estado o que se rechace la conducta de sus representantes. En ese sentido, la imagen que proyecta el socializador es central para el éxito de este proceso.

Por otro lado, la postura de la institución respecto de los lineamientos discrecionales se caracteriza por su apertura hacia la formalización de estos elementos. Así, se viene realizando una sistematización de las experiencias de campo de los socializadores que refleje la distancia entre el planteamiento formal del proceso y lo que realmente ocurre y se necesita para llevarlo a cabo con éxito. Se busca incluir los aprendizajes de los socializadores para poder enriquecer las metodologías formales y plantearlas de manera que tengan un componente empírico y sean un referente más completo.

Es decir, existe una *relación bidireccional* entre los aspectos formales e informales del proceso de socialización, buscando en la medida de lo posible su formalización, *pero evitando volverlo rígido para no afectar su efectividad*.

4.3 EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DESDE LOS ACTORES INVOLUCRADOS: LOS SOCIALIZADORES

4.3.1 La Experiencia del socializador

Uno de los grupos de actores centrales para comprender el proceso de socialización es, evidentemente, el grupo de socializadores, hombres y mujeres que implementaron la primera fase del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales. En el trabajo de campo se tuvo acceso a las oficinas zonales de DEVIDA y su equipo técnico, donde se pudo entrevistar a los principales socializadores de la zona, que incluyeron a seis personas, entre hombres y mujeres, con distintos períodos de experiencia en la zona y en el trabajo de socialización.

Si bien los socializadores están familiarizados con la metodología estándar para el proceso de socialización, todos están de acuerdo en señalar que en algunos casos fue necesario implementar actividades complementarias, que pueden ser entendidas como lineamientos discrecionales en la aplicación de la metodología. Esto era necesario para poder generar mayor empatía, lograr mejores relaciones con la comunidad y, finalmente, lograr la firma de las actas de entendimiento. Este margen de discrecionalidad se aplicaba generalmente en situaciones donde se enfrentaban a contextos o situaciones más difíciles. Dichos contextos hacen referencia principalmente a espacios donde el Estado ha tenido previamente contacto con la población en el marco de la lucha contra las drogas, pero donde dicha relación no resultó beneficiosa para la comunidad —lo que generó altos niveles de desconfianza en el Estado— o donde la dirigencia política está en favor de la coca como principal actividad económica.

Existe una gama de estrategias que empleaban los socializadores para lograr sus objetivos. Dentro del tipo de estrategias fuera del protocolo estándar, se puede citar por ejemplo el acudir a las comunidades en horarios fuera de lo previsto, así como realizar actividades cotidianas de diversa índole con los pobladores para poder establecer lazos de confianza más informales con ellos:

A veces hay que salirse del protocolo para lograr el objetivo. Por ejemplo, ir a las 5 am puerta por puerta a que las personas firmen las actas porque en las

reuniones no se podía [...]. Estas estrategias ocurren a lo largo del proceso, pero más al inicio, para poder establecer confianza con la gente (SF01).

De hecho hay líderes que son bien difíciles [...], yo me quedaba a pernoctar ahí, dormía con ellos y trataba de compartir lo poco que tenía [...]. Es una estrategia para que ellos también entiendan que eres parte de ellos (SM01).

O sea, invitarles algo, un café [...]. Entonces, como ya era hora del almuerzo, hacer algo, ¿no? Preparar el almuerzo y ahí sí un poco que ellos dicen “nos estamos sintiendo como ellos”. O sea, reunirnos un momento y compartir juntos un almuerzo (SF01).

Estrategia personal: entrar por los niños. Llevarles dulces, ropa usada de mis hijos, y así poder conversar con las madres; apelar al instinto familiar de protección, porque a pesar del machismo, las mujeres juegan un rol importante en la toma de decisiones en el hogar (SF02).

Cada socializador tenía su estrategia personal para acercarse a las comunidades; cada uno, a partir de su conocimiento de la zona, sabía qué tipo de acciones podían generar una mejor acogida con la población y con quiénes era necesario hablar y en qué orden. Uno de los puntos que resalta de los testimonios de los socializadores es la importancia de convertirse en uno más de la comunidad, desdibujando la posible relación horizontal entre servidor público y poblador, convirtiéndola más en una relación cara a cara basada en la confianza interpersonal.

Asimismo, otra de las estrategias empleadas por los socializadores era el intento de agilizar los pasos contemplados por el proceso o tratar de vender una imagen del proyecto que genere una mejor aceptación entre las comunidades:

A veces se hacían algunos pasos del protocolo a la vez para no correr el riesgo de que la gente se arrepienta o sea convencida de no firmar: la prospección, los padrones y las reuniones por ejemplo (SF02).

Lo que les incomodaba a ellos era el acta de entendimiento, porque dentro hay puntos donde se hace alusión a que un participante ya no puede sembrar hoja de coca [...] Tratábamos de evitarlo, no se les leía todo, pero sí se les decía de otra forma (SM01).

Los socializadores resaltan la fragilidad de la buena disposición de la población, la cual puede revertirse en cualquier momento y es muy susceptible al contenido de los mensajes comunicacionales y al contenido de los documentos formales. En tal sentido, ellos son conscientes de que cada palabra cuenta y tratan de evitar algunos términos que puedan indisponer a la población.

Los socializadores también señalan que a lo largo de todo el proceso, además de las actividades que se puedan realizar, es importante mantener una actitud de apertura hacia la comunidad:

Yo creo que también interviene el tema de dialogar bastante con ellos. Ser un poco más amigable, social. Siempre llegar, como se dice, de una forma alegre, ser su amigo, humilde, sencillo como ellos. No mostrar de repente que somos superiores a ellos. Eso siempre ha funcionado y, a veces, las mujeres tenemos más facilidades de hablar sonrientes, con una voz suave, y creo que funciona (SF01).

Estas actitudes y las estrategias personales de los socializadores, entendidas como lineamientos discrecionales, se volvían habituales en el proceso de socialización, y si bien eran más importantes al inicio por los factores ya mencionados, se mantenían a lo largo del proceso en las comunidades según la respuesta de los pobladores. Esto se basa tanto en un autoconocimiento de la personalidad del socializador como del público objetivo al que se va a dirigir. En ese sentido, el socializador trata de identificar cuáles son sus ventajas personales para poder entablar una relación de confianza y qué estrategias funcionan mejor, para continuar aplicándolas en el transcurso de su labor.

Otro aspecto importante para el proceso de socialización, según los entrevistados, es mantener las promesas que se hace a la población. Debido a la dificultad con la que se logra establecer confianza con las comunidades en la mayoría de casos, prometer alguna mejora o algún elemento y no cumplirlo sería considerado una falta muy grave y dificultaría el logro de la firma de actas.

En ese sentido, los socializadores rescatan el mensaje que también manifestaron las autoridades de la sede central y señalan que no se encuentran

facultados para realizar promesas de ningún tipo que involucren a la institución. En tal sentido, el mensaje es claro hacia la población y se hace notar que las actividades que se realizan fuera del protocolo o los víveres o ayudas que los socializadores llevan se dan a título personal y son iniciativas de los propios socializadores.

Estas distintas estrategias se han desarrollado a partir de la experiencia en campo de los socializadores: ellos mismos evalúan que les han sido indispensables para establecer lazos con la comunidad y así poder lograr los objetivos del programa. Esto evidencia que, en la práctica, a pesar de poseer un modelo de intervención formal y protocolizado, depende mucho del criterio de cada socializador decidir cómo proceder, en qué momento y en qué espacios. Como se ha visto, algunas estrategias apelan al sentimiento familiar, al género, otras a actividades de recreación, etc., y permiten generar mayor empatía y aceptación en contextos donde el Estado ha perdido presencia y ha generado desconfianza en la población.

Los diversos aprendizajes de los socializadores no representan un insumo formal para el plan de trabajo del grupo o institución por ahora, sino que se quedan principalmente en la esfera individual. En algunos casos, se socializan someramente entre compañeros de trabajo y se retroalimentan con la experiencia en campo, pero básicamente se trata de aprendizajes y herramientas que cada uno va desarrollando con el tiempo y que aún no se formalizan.

Sin embargo, los socializadores también señalan que se están llevando a cabo procesos internos para poder incluir herramientas de recojo de información de campo para poder sistematizar estos aprendizajes. Así, se estaría buscando también implementar la metodología estándar con las estrategias aprendidas durante la experiencia para hacer más eficiente el proceso.

4.3.2 Metodologías formales e informales implementadas por los socializadores

Uno de los elementos más resaltantes para poder lograr los objetivos propuestos de la fase de socialización del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales, según

lo manifestado por los socializadores, es lograr construir relaciones de confianza con las comunidades. Este es el elemento clave que permite alcanzar el objetivo final de esta fase: la firma de las actas de entendimiento que aseguren el proceso de erradicación y la no resiembra.

Si bien existe una metodología estándar que se formula desde la sede central de DEVIDA, en la cual los socializadores son principalmente sujetos pasivos que reciben capacitación antes de comenzar su trabajo, lo importante es que a partir de sus experiencias previas en campo, por ejemplo en zonas como San Martín, ellos desarrollan nuevas estrategias y herramientas paralelas que los ayuden a lograr más eficaz o eficientemente el objetivo final.

Estos aprendizajes son llamados lineamientos discrecionales y tienen la función de contribuir a la formación de buenas relaciones entre los socializadores y la comunidad para lograr confianza en la institución y el proceso y poder llevar a cabo pacífica y sostenidamente la erradicación. Están basados en el criterio personal de cada socializador y pueden ser identificados por el hecho de que no están contemplados formalmente como estrategia ni como herramienta de socialización.

Los lineamientos discrecionales comprenden un amplio rango de actividades que dependen en gran medida del socializador y se realizan a lo largo del proceso en paralelo a la metodología formal. En muchos casos estas actividades son vistas como parte del proceso de la socialización, ya que los socializadores señalan que este no necesariamente culmina con la erradicación y la firma de las actas sino que se busca lograr un impacto en la comunidad más allá del tema particular de los cultivos.

Sin embargo, al no ser una práctica formalizada, tanto la institución como los propios socializadores enfatizan el hecho de que estos lineamientos no constituyen una licencia para actuar como quieran. Lo central es el respeto hacia las comunidades y la acción en su beneficio. Ya que es muy difícil controlar la actividad cotidiana de los socializadores, esta discrecionalidad puede también llevar a prácticas irregulares, falsas promesas y mentiras de aquellos socializadores que quieran aprovecharse de la situación o conseguir más

rápidamente su objetivo. Estos casos también han sucedido en estos contextos, sin embargo existe plena consciencia de que este tipo de acciones tiene un costo enorme para la intervención: no solo perjudican directamente a la población, sino que generan rechazo de aquella y rompen la relación de confianza que se había intentado establecer, comprometiendo el desarrollo de las siguientes etapas de la intervención.

En tal sentido, es importante conocer no solo cuáles fueron las estrategias desplegadas por los socializadores sino principalmente cómo fueron recibidas por los habitantes locales. Del análisis de estas percepciones, que se desarrollará a continuación, se podrá obtener una mejor evaluación del real impacto de los lineamientos discrecionales en el proceso de socialización.

4.4 EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DESDE LOS ACTORES INVOLUCRADOS: LOS ACTORES LOCALES

Las percepciones de las autoridades locales del valle del Monzón son fundamentales, ya que es a través de ellas que nos podemos aproximar a las vivencias de la población local del proceso de socialización. Ellos transmiten la visión de aquellas personas que residen en la zona y que estuvieron en interacción directa con los agentes socializadores. Eran ellos los sujetos a ser resocializados y cuya confianza el Estado peruano tenía que recuperar, por lo que su visión es central dentro de este proceso.

Durante el trabajo de campo se realizaron cinco entrevistas con autoridades locales de la zona, que incluyeron a líderes comunales, tenientes gobernadores y agentes municipales de cuatro centros poblados del distrito de Monzón: Manchuria, Palo de Acero, Sachavaca y Tazo Grande.

4.4.1 Resistencias de los actores locales a la implementación del proceso formal de socialización

El punto de partida del trabajo de los socializadores era la relativa aceptación que tenía el cultivo de coca en el valle del Monzón. A pesar de que no se trataba

de una zona donde se cultivara dicha planta para el consumo tradicional o por tradición cultural, era un cultivo relativamente extenso en la zona. El trabajo de los socializadores estaba centrado en cambiar esta percepción con el fin de generar una mejor aceptación a los otros componentes que serían desplegados en el marco del Plan Post Erradicación de cultivos ilegales.

Si bien las percepciones de las autoridades locales acerca del cultivo de coca en el valle eran inicialmente favorables hacia el cultivo de hoja de coca, se puede apreciar, a través de los testimonios recogidos, que luego del trabajo de socialización se generó una relativa aceptación de la mayoría de la población hacia los cultivos alternativos a pesar de los reparos iniciales. Se enfatiza que un gran porcentaje de pobladores ya se dedica al cultivo de coca, y por el contrario, se establece una clara distinción entre productos lícitos y productos ilícitos, manifestando que los pobladores locales se deben inclinar por la segunda opción, generándose también un cierto rechazo por el cultivo ilícito, como manifiesta una de las autoridades entrevistadas:

Aquí no, aquí hay muy poco, sí hay unos cuantos pero ya no hay mucho. La mayoría de gente ha entendido [...], bueno, lo que es el cultivo de coca, yo creo que lo que es la cosa ilegal ya no debe existir, existe lo que es legal, ¿no? (AM01).

Otro de los desafíos que tuvieron que afrontar los socializadores fue la resistencia que manifestaban ciertas localidades con respecto a la erradicación de los cultivos de coca. Dichas actitudes guardan relación con una sensación de desconfianza hacia el Estado (representado en este caso por DEVIDA) construida a lo largo de las últimas décadas, principalmente donde el conflicto armado interno tuvo un rol importante, como esta zona de Tingo María. Las secuelas de este conflicto aún son notorias en muchas comunidades del valle, donde se cometieron numerosos abusos de las fuerzas armadas y los grupos terroristas, según cuentan los actores locales. Esta desconfianza guarda relación con la reacción de sospecha inicial que tuvieron las comunidades ante el ingreso de los socializadores de DEVIDA para los procesos de socialización.

Otro de los puntos centrales que proponía el discurso de socialización era el impacto que tendría la conversión a los cultivos lícitos en la economía local. Sin

embargo, la dimensión económica del proceso y su implicancia para las comunidades locales han sido uno de los puntos que más pone en riesgo el éxito del proceso. Respecto de ello se mantiene aún cierto descontento sobre la rentabilidad de los cultivos alternativos, como el café o el cacao, dado que demoran más tiempo en poder cosecharse y venderse, sobre todo si se compara con la rentabilidad anterior de los cultivos de coca:

Ahora la gente está rebelándose ya. Ya no está de acuerdo. Es que nos dejan hasta cuando salen los productos [...] Se demoran bastante. Y ellos, otros que no tienen nada, ¿cómo van a comer? (AF01).

El cacao es de cuatro a cinco años, ¿no? Entonces, igual el café, dos o tres años para que puedas cosechar. Entonces, ¿de dónde uno solventa? Entonces, al ver que la coca pues tú siembras y a los ocho meses ya está cosechando la primera cosecha (AM02).

En ese sentido, a escala local se enfatiza la importancia del acceso a los medios para la subsistencia cotidiana y la necesidad de contar con algún apoyo para el período de transición entre cultivos. En caso contrario, la actitud inicialmente favorable de la comunidad puede rápidamente revertirse frente a la premura de las necesidades cotidianas.

4.4.2 Recepción de las estrategias informales

Frente a este contexto, las autoridades locales mencionan que en un inicio el desarrollo del proceso de socialización fue difícil en cierta medida, y que en varios casos los socializadores no se animaban a ingresar o ingresaban con timidez a las comunidades que debían sensibilizar: “Claro, nos poníamos entre autoridad porque ellos todavía tenían cierto... no entraban todavía con libertad, ¿no? Porque ellos también vienen así con una especie de temor [...]” (AM01).

Por ello, resultaba importante que los primeros acercamientos se dieran entre socializadores y líderes de las comunidades, ya que ellos representaban un punto de contacto inicial y podían posteriormente facilitar el vínculo con el resto de la comunidad. A ellos se les explicaba en qué consistía el proceso y se buscaba construir cierta legitimidad frente a ellos. Asimismo, se procuraba

establecer con ellos relaciones de confianza con el fin de facilitar la concreción del objetivo de la firma de los convenios y el cambio de los cultivos en la zona.

Como parte de tales esfuerzos por generar confianza en las comunidades, los socializadores comúnmente realizaban actividades de capacitación y difusión de contenidos que evidenciaran las potencialidades del proceso de socialización y el cultivo de los productos alternativos. Se mencionaban ejemplos de otras comunidades como experiencias exitosas, se proyectaban videos acerca de los cambios que podía producir la socialización. Además, fuera del marco de la política de erradicación, se enfatizaban los efectos positivos de la socialización en otras dimensiones, como salud, participación política, entre otros. Así, se realizaban también capacitaciones en liderazgo político, campañas de salud a madres, mejoramiento de infraestructuras comunales, etc.

Las percepciones de las autoridades locales sobre la socialización, así como las relaciones que establecen con los socializadores y con las instituciones involucradas, son muy importantes, porque marcan la pauta de cómo será la actitud de la comunidad hacia el proceso. Así, son una referencia para la necesidad de usar lineamientos discrecionales en el proceso de socialización para lograr los objetivos.

4.4.3 Los efectos colaterales de la socialización informal

Sin embargo, en algunos casos la última etapa del proceso de socialización, que consistía en la firma de las actas de entendimiento, muchas veces no evidenciaba un proceso de diálogo y entendimiento efectivo entre los socializadores y las comunidades, ya que dicha firma se logró, según cuentan algunos líderes, sin mayores explicaciones de los socializadores:

A mí solo me han dicho “sabe usted, señorita, fírmese porque ya no coca” (AF01).

“No, al momento que hemos firmado el acta, solamente lo leyeron el acta. Leyeron públicamente el acta. A grandes rasgos nos dijeron así, así, así y ahí quedó” (AM02).

“Como un socializador al principio que llega debería explicar todito como es, verdades, ¿no?Cuál es la verdad que va a suceder o, en caso del acta de entendimiento que te va a hacer firmar, primerito debe leer todo, todito explicar. O sea, saber, porque la gente a veces equivocadamente firma. Entonces, alguien tiene un documento, tú firmas sin saber nada, inocente eres” (AM04).

Es decir la población percibía que durante esta última etapa no se recibieron suficientes explicaciones sobre las implicaciones de su firma, especialmente porque perciben que la firma de un documento los compromete formalmente a ciertas cosas de las cuales no necesariamente están al tanto.

Así, existe cierto rechazo hacia el proceso debido a que se genera una sensación de engaño hacia la comunidad durante la firma de actas. Por ello, a partir de dicha firma, se comienzan a escuchar voces de reclamo ante promesas incumplidas en algunos espacios. Además, se exige de DEVIDA la ejecución de proyectos y mejoras en las comunidades, así como pedidos en general:

Sí, nos dijeron que, a grandes rasgos, al firmar el acta de entendimiento nosotros principalmente nos comprometíamos a ya no volver a sembrar esta planta. Ese era uno de los requisitos, pero a cambio de eso íbamos a tener más presencia del Estado, más apoyo. Nos iban a apoyar con infraestructuras, aspectos de familia, de programas sociales y todo. Pero todavía no vemos. Todavía no vemos todo eso (AM02).

A veces faltaban en verdad... Hay madres pobres que están en baja economía. Les pedían un grano de arena, les pedían para su medicina, les pedían un panetón. No les dio nada, ni un grano de arena nos dio [...]. Nos dijo “no estamos para darles nada a ustedes” [...]. Si ellos nos arrancan la coca, ¿por qué no pueden darnos algo? (AF01).

Esta percepción de engaño se genera a partir de una las estrategias informales empleadas por los socializadores que consiste en no explicitar detalladamente durante la firma del acta aquellos puntos que podrían causar controversia y evitar su firma. Ello genera que los pobladores perciban poca claridad durante este momento y que posteriormente reclamen más enérgicamente una acción más eficaz y eficiente del Estado. Lo que reclaman los pobladores es una respuesta eficiente y una implementación inmediata de los compromisos contenidos en el acta.

Las demoras de algunos de los procesos o implementación de actividades generan suspicacias. Asimismo, se reclama una ayuda directa y asistencial que permita sobrevivir a aquellos pobladores que se vieron privados de sus medios de subsistencia, resaltando el carácter crítico de su situación.

A pesar de estas críticas, la valoración de los socializadores en tanto individuos suele ser positiva en el discurso de los líderes. Asimismo, resaltan algunas consecuencias positivas que ha tenido el proceso de socialización, especialmente en el desarrollo de sus capacidades de diálogo y negociación:

Éramos ignorantes en algunos términos y eso nos ha ayudado a nosotros a abrir nuestra mente [...]. Yo creo que ha cumplido un papel muy importante, porque uno tenía que aprender a escuchar a la gente [...] (AM01).

No obstante, el balance general acerca del proceso de post erradicación no siempre ha sido positivo desde el punto de vista de las poblaciones intervenidas, lo que se evidencia en la expresión de cierto descontento con algunas de las maneras en las que se dio, así como la relatividad del éxito alcanzado por la institución con el proceso de socialización, como expresan las autoridades locales entrevistadas:

Se adhirieron poco a poco unos cuantos más y, en el proceso, pues se fueron también saliendo [...] porque la institución ha entrado de forma desordenada [...]. Ellos han ingresado con un proyecto que copiaron, trajeron, quisieron poner y lo hicieron todo a la loca [...]. Luego se desaparecieron y no se preocuparon realmente que estaban inscritos por ellos, en monitorearlos [...] (AM02).

Se salieron porque ahí decía que si algunos vuelven a sembrar plata ilícita, ya será penalizado. Algunos decían “no, entonces ya no nos conviene, ya pues, salimos” (AM04).

Así, tanto el hecho de no haber tenido el panorama y sus implicancias completas desde un inicio (tener claro que adherir al programa implicaba un compromiso de no resiembra), como la falta de monitoreo y seguimiento de las actividades, afectaron negativamente el balance de la intervención.

Ello conlleva a afirmar que el proceso de socialización según los actores locales fue valorado principalmente en función del impacto económico y de los beneficios o dificultades que trajo la socialización en este aspecto. Así, aún se percibe la coca como un cultivo altamente rentable y se justifica la larga tradición cocalera de la zona en función de ello. El proceso de socialización es visto en la superficie como algo positivo debido a que significa el cambio de lo ilegal a lo legal. Sin embargo, el discurso de las autoridades también refleja el malestar de las comunidades ante promesas incumplidas, ante carencias de las que se responsabiliza a la entidad responsable, sobre todo en el ámbito económico, dado que señalan que no siempre hubo un período de transición o actividades económicas complementarias que permitan ganancias a las comunidades en reemplazo de las que generaba el cultivo de coca.

Se entiende, por lo tanto, a partir de lo señalado por estos actores, que existe aún en las comunidades cierta desconfianza hacia el Estado, que viene representado por DEVIDA en este caso, dado el contexto histórico de la zona y su estado de abandono y conflicto durante las últimas décadas. Los elementos que contribuyen a deshacer esta imagen negativa del Estado son las actividades realizadas por los socializadores y otras instituciones involucradas en el proceso en las comunidades. Por ejemplo, la realización de capacitaciones o talleres en temas que exceden lo agrícola, como salud, educación, liderazgo comunal, etc., o la construcción o mejora de infraestructura en la comunidad. Sin embargo, estas son vistas como parte de lo que se espera de estos actores, estando presente también un reclamo constante o pedido por mayores contribuciones a las comunidades.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Sobre el diseño de la intervención y las lecciones aprendidas

- La estrategia de implementación del proceso de socialización fue construida sobre la experiencia del modelo San Martín, incluso mucho de los socializadores tienen experiencia de trabajo previa con la metodología aplicada en dicha región, incluso tomando en consideración que las metodologías fueron distintas: en San Martín la erradicación fue voluntaria, en el Monzón fue forzada. La estrategia aplicada en el Monzón no es una réplica del modelo San Martín, sino que constituye una intervención *ad hoc* pensada para dicho contexto.
- Una de las principales diferencias en el proceso de socialización es la reducción del número de pasos a aplicar durante la intervención, el cual pasó de diez a siete, modificando la estructura de la intervención, aunque conservando su lógica. Otro cambio identificado fue que la firma del acta de entendimiento constituía el inicio “formal” de la asistencia por el Estado y la cooperación internacional, condicionando así esta ayuda a la erradicación de los cultivos de coca; a través de la instalación de biohuertos como cultivo de transición, a diferencia de la experiencia San

Martín, en donde se pagaba por un bono de erradicación, no mayor a 200 dólares, mientras se instalaban los cultivos.

- A pesar de nutrirse de las lecciones aprendidas de intervenciones anteriores, uno de los puntos que se desprende de los testimonios de los gestores de la intervención, es que en la etapa de diseño los socializadores no fueron incluidos en el proceso, convirtiéndose solo en receptores de un diseño previamente concebido. Ello a pesar de que varios de ellos tenían una valiosa experiencia previa aplicando la metodología que fue empleada en la intervención en San Martín.
- Si bien el socializador es un actor activo en la implementación de la intervención, no lo es en la primera etapa de diseño. De hecho su familiarización con la metodología de intervención se realiza en una etapa posterior a su planteamiento, y a través de estrategias de capacitación de corte más vertical.
- Asimismo, se menciona desde la sede central que existe apertura a los aportes de los socializadores durante la fase de implementación de la intervención, donde se aprovechan los conocimientos previos de los profesionales. Sin embargo, su incorporación en el proceso formal fue una tarea que se realizó desde un inicio. Cabe señalar que los socializadores son especialmente cuidadosos a la hora de compartir sus vivencias y experiencias con relación a los lineamientos discrecionales, pues no necesariamente desean que sean de conocimiento de sus superiores, al ser un mecanismo suplementario de control de sus actividades.

Sobre el rol del socializador en el proceso de socialización y los lineamientos discrecionales

- Los socializadores son una pieza clave en la implementación de la intervención en el Monzón. Dada su centralidad, los gestores del programa privilegiaron profesionales que ya tenían experiencia en este tipo de intervenciones, con el fin de contar con personal que pudiese

aplicar de manera más rápida la metodología de intervención. En varios casos se privilegió el factor experiencia sobre el factor perfil profesional: entre el equipo de socializadores trabajaron profesionales de ingeniería agraria o forestal y carreras afines. Se consideraba que las habilidades de comunicación y socialización serían adquiridas en el proceso de formación previo al despliegue de la intervención, pero no se desarrolló un trabajo constante y articulado de inducción, más allá de la elaboración de una guía de mensajes.

- El recojo de esta información es considerada como clave para elaborar una estrategia propia de cada socializador, incluso existe una guía que define los tipos de caseríos. Cabe señalar que las intervenciones, a pesar de seguir una misma estructura, no eran exactamente iguales en cada comunidad, pues variaban según diversos factores propios a cada zona. Esta adaptación al contexto local permitía a cada socializador incorporar en su estrategia de intervención lineamientos discrecionales propios que facilitaban su trabajo para conseguir la firma del acta de entendimiento.
- De la información recogida en campo, se sabe que en varios casos los socializadores son el centro de las interacciones con la comunidad y deben manejar esta relación incluso en situaciones adversas, por ejemplo cuando fallan los procesos logísticos a la hora de la entrega de la ayuda material a la comunidad. En ese sentido deben poder gestionar el descontento de manera rápida y poder responder a crisis basándose en sus habilidades personales. En estos casos lo que prima es la aplicación de los lineamientos discrecionales.
- Desde la sede central, existían opiniones encontradas con respecto a la aplicación de dichos lineamientos discrecionales. Si bien se considera que la primera fase de acercamiento y convencimiento de la población local se encuentra minuciosamente protocolizada, los propios gestores identifican que existen espacios para la improvisación, la informalidad y la aplicación de estrategias personales por los socializadores, basados en su propia experiencia.

- No obstante, dichas prácticas no han sido objeto de estudio por la propia institución ni se han incorporado completamente a la metodología formal de intervención. Incluso algunos consideran que la aplicación de lineamientos discrecionales no es una práctica que deba ser promovida, sino que deben reducirse los márgenes de discrecionalidad a través de una protocolización más minuciosa del proceso.
- Esta reticencia a la aplicación de lineamientos discrecionales viene del hecho que se han dado casos donde los socializadores tienen una agenda propia basados en la competitividad, su liderazgo, e incluso en la perspectiva de su propia trayectoria profesional. En ese sentido, algunos tendieron a querer agilizar los procesos de firma, saltando algunas etapas del proceso formalmente establecido. Se premia el número, el logro de metas, pero no se observó la forma.

Sobre las estrategias de intervención durante la socialización

- Existen diversas estrategias que permiten a los socializadores conseguir su objetivo de firma de actas para culminar la etapa de socialización. Una de estas estrategias son las reuniones con los líderes de las comunidades, que constituyen un punto de avance hacia este objetivo. El hecho de que el socializador consiga que los dirigentes permitan el inicio de diálogo con la comunidad constituye un paso clave. Si bien en el trabajo de campo de la investigación no se obtuvieron descripciones precisas sobre los lineamientos discrecionales que aplicaría cada socializador para obtener el consentimiento de las autoridades y dirigentes comunales para la firma del acta, sí se logró acceder a información sobre reuniones anteriores al inicio formal del proceso de socialización entre socializadores y autoridades.
- Otra de las estrategias empleadas por los socializadores para llegar a obtener la aceptación de la comunidad es establecer un trato horizontal con los habitantes locales con el fin de generar relaciones de confianza y crear empatía con el público objetivo. Esto permite comenzar a restablecer el tejido social local, con el fin de ir reconfigurando la relación

entre el Estado y las comunidades en esta zona. Este es un punto sensible, no solo para el éxito de la primera etapa de socialización del Plan Post Erradicación, pues permite el ingreso del socializador y del programa a la comunidad, sin embargo no asegura sostenibilidad ni la continuidad de los propios programas posteriores de lucha contra las drogas y cultivos ilícitos.

- Sin embargo, cabe señalarse que en muchos de los casos los lazos de confianza se construyen alrededor de la persona del socializador y no alrededor de la institución. Es decir, la población local confía en la persona que viene a realizar la intervención pero no en la institución que la respalda, por lo que cualquier pérdida de confianza hacia el socializador podría impactar de forma negativa sobre DEVIDA, y a su vez, repercutir en la ya debilitada confianza que se tiene hacia el Estado.
- Incluso desde la sede central se tiene en perspectiva esta situación. Así, se entiende por socialización todo acto que fortalezca la confianza de las autoridades en el Estado. Por tal motivo, las estrategias comunicacionales tienen un rol preponderante y los mensajes tienden a estar orientados a generar vínculos y lazos más allá del trabajo técnico y profesional del socializador con la comunidad.
- Por ello, los mensajes cobran un papel preponderante en la intervención desde la sede central, y en algunos casos son más importantes que la propia metodología de intervención. De facto, las capacitaciones que recibieron los socializadores se concentraron en este aspecto.
- Sin embargo, si bien el socializador se convierte en un transmisor de mensajes contruidos para convencer y enganchar a la población. Estos mensajes giran, en primer lugar, en lograr la firma del acta de entendimiento. En segundo lugar, giran al rededor del cambio y el concepto de construcción de un futuro y de mejora de la calidad de vida, teniendo en cuenta un enfoque de marketing social.

- Sin embargo, en lo referente a la manera en la que se deben transmitir estos mensajes o en las formas en las que se establecen las relaciones con la comunidad, el proceso formal no necesariamente aporta todas las respuestas para el socializador. Muchas veces es a título personal que el socializado asume compromisos que no puede o debe asumir la entidad pero que son claves para el éxito de la intervención.
- A ello se suma que existen varias restricciones para la aplicación de la metodología estándar, ya que no siempre es viable en vista de las condiciones locales. Además, no existe demasiada retroalimentación hacia los socializadores respecto del trabajo realizado, lo que en muchos casos lleva a que deban improvisar sobre la base de su propia experiencia. Esto establece una distancia entre la importancia que dan los representantes de la sede central al protocolo y lo que realmente ocurre en campo: un enfoque en la meta y no en el resultado.

Sobre los resultados obtenidos por la intervención

- Los resultados de esta primera fase de la intervención son medidos sobre la base del número de actas de entendimiento firmadas por las comunidades. En tal sentido, el respeto del protocolo estándar para lograr la firma del acta de entendimiento es verificado por el Ministerio de Economía y Finanzas, con el fin de optimizar el uso de los recursos públicos en el proceso de gestión. Por ello, se realizaba un minucioso control para asegurar la validez de las firmas en el acta de entendimiento. Solo bastaban doce firmas de miembros de la comunidad para iniciar el proceso de implementación del plan de Post Erradicación.
- Para asegurar la validez del consentimiento de la comunidad, en algunos casos se reduce el margen de discrecionalidad de los socializadores, o en su defecto los propios socializadores no comunican a sus supervisores los lineamientos discrecionales aplicados para obtener dicho consentimiento, con el fin de evitar cualquier sospecha de vicio en el proceso. Esta situación perjudica a la institución operadora del Plan Post Erradicación, pues se pierde valiosa información que podría mejorar

los procesos de socialización, hacerlos más participativos o la oportuna corrección de errores que podrían evitar con mucha anticipación cualquier crisis potencial.

- No obstante, las propias características de la intervención no garantizan las condiciones de su sostenibilidad, ya que se trata de una estrategia de intervención rápida que busca un convencimiento casi inmediato de la población a intervenir sobre la base de una promesa de cambio. Sin embargo, al momento de hacer efectivas las acciones para este cambio, lo que se nota es que los habitantes locales se quejan de que sus necesidades no son atendidas de manera rápida y oportuna. Asimismo, señalan que existe una cierta desarticulación entre las distintas instituciones estatales, las cuales no siempre tienen la misma disposición para intervenir en estas zonas.
- Esto se traduce en una falta de integralidad de la intervención estatal, lo que denota que la política nacional en la materia no siempre es tomada en cuenta en la misma medida por los distintos operadores estatales. Esta aparente falta de coherencia desmotiva a la población que ha suscrito las actas de entendimiento, socavando las bases de confianza que permitirían la continuidad de la intervención.

RECOMENDACIONES

Sobre el diseño de la estrategia

- Es necesario precisar que el diseño de la estrategia de intervención debe tomar en cuenta el contexto en el cual se va a desplegar. En el caso del Monzón, el escenario social estaba marcado por la caída del cabecilla de Sendero Luminoso Artemio, lo que generó un debilitamiento del movimiento cocalero en la zona, así como las persistentes acciones de erradicación realizadas por el proyecto CORAH. La suma de estas acciones generó una ventana de oportunidad para el despliegue de una intervención.
- En tal sentido, la metodología estuvo construida para ser pragmática, asistencialista y generar una intervención rápida. Al ser una metodología construida luego de un proceso de erradicación forzosa, los tiempos de intervención eran muy cortos, ya que era necesario aprovechar estratégicamente los espacios de incertidumbre de la población local. Si bien la metodología funcionaba efectivamente para asegurar los resultados de la primera etapa, las comunidades no siempre veían con claridad cuáles eran las etapas siguientes, ni confiaban en que efectivamente el apoyo prometido se iba a concretar. Por ello, el diseño debe contemplar la integralidad de la intervención desde el inicio, garantizando las condiciones de su sostenibilidad.

- Asimismo, al no ser la primera intervención en su género, era también conveniente poder sistematizar las lecciones aprendidas de intervenciones anteriores, como aquella desplegada en San Martín, con el fin de mejorar el proceso actual. Si bien ese aprendizaje sí se realizó desde una lógica de arriba abajo, no siempre se repitió el proceso desde una lógica de abajo hacia arriba.
- Por ello, la idea de plantear procesos participativos de diseño de estas intervenciones permitiría incorporar los diferentes niveles de lecciones aprendidas a las nuevas intervenciones, permitiendo realizar mejoras de aspectos operativos desde antes de completar el despliegue operativo de la intervención.
- Se requiere la efectiva participación de los diversos programas del Estado de apoyo y alivio a la pobreza para ciudadanos y ciudadanas en situación de vulnerabilidad, mediante una adecuada identificación de los beneficiados: Juntos, Qali Warma, Pensión 65, etc. Esto permitiría ampliar la ventana de oportunidad en intervenciones posteriores. Para lograr una adecuada articulación interinstitucional, es necesario que el Estado diseñe y ejecute una Política Nacional de Lucha contra las Drogas y Cultivos Ilícitos que permita la aplicación de estrategias y la convergencia de esfuerzos desde los distintos ministerios de Estado.

Sobre el rol de los socializadores

- Dada la centralidad del rol del socializador, el establecimiento de perfiles profesionales coherentes no debería ser un simple trámite administrativo sino un punto fundamental que mejore las probabilidades de éxito de la intervención.
- Si bien en la intervención en el Monzón se privilegió la experiencia de trabajo previa en contextos y temáticas similares, también era necesario

generar cierto balance con respecto a las competencias profesionales requeridas, buscando reforzar aquellas que no eran dominadas por los socializadores.

- Si bien el énfasis en el *know-how* propio de cada profesional puede ser clave para el éxito, este no puede ser el único factor en el que se confíe el éxito de la intervención. Las capacitaciones en tal sentido deberían ser planteadas como procesos integrales, participativos y diferenciados según las habilidades y competencias del personal.
- Asimismo, debería buscarse favorecer el intercambio de experiencias personales entre los propios socializadores a fin de que puedan disponer de mayores recursos y técnicas para gestionar su relación con las comunidades.

Sobre los mecanismos de intervención

- Durante la etapa de implementación de la socialización es necesario plantear una metodología de intervención que facilite el trabajo de los socializadores. Para ello se requiere simplificar su trabajo, y librarlos de responsabilidades innecesarias. Asimismo, se recomienda elaborar las metodologías de forma participativa, integrando a los socializadores, como parte fundamental del equipo.
- Si bien el uso de recursos personales y la construcción de confianza interpersonal son claves para poder establecer un puente de entrada a las comunidades, es necesario también reforzar la construcción de confianza en las instituciones.
- En tal sentido, las estrategias basadas en la venta de un discurso, de una promesa de un futuro mejor, genera algunas veces reticencia de la población en que dicha promesa se vaya a concretizar. Por ello es necesario reforzar no solo los aspectos relacionados al marketing social asociados al concepto de vida lícita, sino aquellos relacionados al marketing político asociado a la credibilidad institucional.

- Los socializadores realizan un diversos levantamientos de información en durante la intervención. En primer lugar, en la fase previa, en llenado de lo que se llama “ficha básica”, en donde realizan una mirada superficial que les permiten conocer datos básicos de la comunidad – edad, estado civil, si son o no propietarios, otras fuentes de ingresos, etc. Sin embargo, ese levantamiento de información formal se hace de forma superficial, incluso sin enfoque de género, pues se habla de “jefe de familia”. Sin embargo, no se procesa información a profundidad sobre el contexto histórico y socioeconómico en cómo se da la reconstrucción de la relación entre el Estado y la comunidad, especialmente identificando cuál ha sido la relación de aquella con el narcotráfico.

Sobre los resultados de la intervención

- Es necesario considerar de qué manera se plantean los indicadores de éxito de la intervención ya que en algunos casos pueden generar incentivos perversos para su despliegue. En el caso de la post-erradicación en el Monzón el énfasis en obtener la firma de un cierto número de actas, lo cual condicionaba la posterior entrega de recursos por parte del MEF para la continuidad de la intervención, generaba ciertas distorsiones en el proceso de socialización por el afán de aumentar el número de actas firmadas.
- Si bien, en comparación a procesos anteriores, la intervención en el Monzón ha sido un proceso más parametrado y con protocolos más detallados, sin embargo en la práctica se mantenían márgenes de discrecionalidad de los socializadores, que en algunos casos generaron dudas sobre la validez del consentimiento dado durante las firmas de acta, generando desconfianza en el Estado.
- Esto se debe en parte a que la intervención no planteaba desde un inicio el énfasis de la generación de capital social como resultado esperado. Si se entiende que el capital social no es solo la cohesión que existe dentro de la comunidad, sino la confianza que existe también frente al propio

Estado, entonces se puede visualizar que en algunos casos los lineamientos discrecionales mellan la generación de este capital. Caso contrario se pueden generar crisis dentro de la comunidad frente a lo que se acepta con la firma del acta. Por ello se debe buscar la forma de incorporar el elemento capital social a la medición de los resultados de la intervención.

- Se recomienda elaborar una estrategia para la gestión de los lineamientos discrecionales, mediante la organización de puntos de encuentro, donde los socializadores compartan entre sí, conocimientos, hallazgos, aciertos y desaciertos. Donde la institución tenga la opción de gestionar adecuadamente aquellos lineamientos, agregándolos al protocolo formal, enriqueciendo la intervención y controlando cualquier riesgo potencial.



BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA – PROINVERSIÓN Y
PROGRAMA PRO- DESCENTRALIZACIÓN PRODES

2007 *Guía para Tutor y Facilitador* - Programa de Entrenamiento de
Promotores de Inversiones

ALARCÓN CEBRIÁN, Antonio

2012 “Estilos parentales de socialización y ajuste psicosocial de los
adolescentes: un análisis de las influencias contextuales en el
proceso de socialización” Tesis doctoral sustentada en la
Universidad de Valencia, Departamento de Psicología. Julio.

ALBUQUERQUE, Francisco

2017 *Reflexiones sobre el desarrollo territorial en América Latina*.
Madrid. Disponible en:
<https://www.delalburquerque.es/images/subidas/reflexiones.pdf>

ANDER-EGG, E.

2002 *Metodologías y prácticas del desarrollo de la comunidad*. Tomo 3:
Aspectos operativos y proyectos específicos. México: Lumen.

ARNETT, Jeffrey Jensen

1995 "Adolescents' uses of media for self-socialization". *Journal of Youth and Adolescence*; Oct 1995; 24, 5

BARON, R. A.

1986 "Distraction-conflict theory: Progress and problems". In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 19). Orlando, FL: Academic Press.

BASTIDE, F

1971 *Antropología Aplicada*, Payot, Paris.

BERGER, Peter y LUCKMAN T.

1983 "La construcción Social de la Realidad". 5ta. Edición, Amorrortu. Buenos Aires.

COTTLE, T.J

2003 "Physical Activity for Everyone: What Every Educator Should Know About Promoting Lifelong Physical Activity". *Journal of Teaching in Physical Education*, 21 (2), 128-145.

CABIESES, Hugo

2005 "Sobre coca, cocaleros y drogas: fallos satánicos y debates de fondo". En: *Revista Debate Agrario* 39. Lima: Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES).

COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO Y VIDA SIN DROGAS –
DEVIDA

2012 *Estrategia nacional de lucha contra las drogas 2012 – 2016*. Lima:
DEVIDA

2014 *Guía para la Intervención Social en el contexto de la Lucha
Peruana contra las Drogas: La experiencia de DEVIDA en torno al*

Plan Post-Eradicación 2013-2016. Lima. Presidencia del Consejo de Ministros.

DIAZ BARÓN, Maritza

2010 "Socialización, sociabilización y pedagogía". En: Maguaré, Universidad Nacional de Colombia

DURAND, Francisco:

2005 "El comercio informal de la coca para uso tradicional". Lima: Desco.

DURAND, Úrsula

2005 "Coca o muerte": The Radicalisation of the Cocalero Movement". Oxford: University of Oxford, Latina American Centre, 2005. Master of Philosophy dissertation

ESTELA, M.

2011 *Narcotráfico – Amenaza al crecimiento sostenible*. Segunda edición.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN – FAO

2005 *Un enfoque para el desarrollo rural: desarrollo territorial, participativo y negociado*. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-ak228s.pdf>

FONDO NACIONAL FINANCIERO DEL ESTADO – FONAFE

2005 *Perú: Oferta de hoja de coca. Estadística básica [2001-2004]*. Lima: Fonafe.

GANOZA, Cecilia

2017 *Factores de bienestar de los productores del distrito de Chazuta, provincia de San Martín, en el departamento de San Martín; quienes dentro del programa de desarrollo alternativo integral y sostenible, pasaron del cultivo ilegal de coca al cultivo de cacao*.

Tesis de maestría sustentada ante la escuela de Poogrado para optar por el master en Gerencia Social, de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

GARCÍA Jaime, NAMIHAS Sandra, NOVAK Fabián y MASÍAS Carmen
2011 *Lucha contra el narcotráfico en el Perú: Una estrategia para el gobierno 2011-2016*, Instituto de Estudios Internacionales (IDEI), Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima

GLAVE, Manuel y ROSEMBERG, Cristina
2005 "La comercialización de hoja de coca en el Perú: Análisis del comercio formal". Lima: Grade, Informe de investigación

GOOTENBERG Paul
2003 Entre la coca y la cocaína: un siglo o más de las paradojas de la droga entre Estados Unidos y el Perú, 1860-1980. Lima: IEP, (Documento de Trabajo, 131. Serie Historia, 25)

2008 *Andean Cocaine: The Making of a Global Drug*. Chapel Hill: University of North Carolina Press

HERKOVITS, J.M
1948 "A man and his work ", Paris Payot,(1952)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (INEI)
2004 "Encuesta Nacional de Hogares sobre consumo tradicional de hoja de coca, 2003". Lima.

LÓPEZ, Noam y VIZCARRA, Sofía
2012 "La cadena de valor de la cocaína: un análisis georreferenciado del Vrae" publicado en *Politai* Disponible en: <http://www.politai.pe/PDF/articulo4-6.pdf>

MACROCONSULT

2008 *Narcotráfico: amenaza al crecimiento sostenible del Perú.*
Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo. Lima

MANRIQUE, Hernán

2016 *El fin de la guerra de la cocaína: construcción del Estado y desarrollo alternativo en la región San Martín.* Lima: Tesis de licenciatura sustentada ante la facultad de Ciencia Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú

MASCAREÑO, Aldo

2013 "Sociología de la intervención: orientación sistémica contextual"
Revista MAD, Norteamérica, 023 08 2011. Disponible en
<http://www.revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewArticle/15656/16126>

MUSITU, G. y ALLATT, P.

1994 *Psicología de la familia.* Valencia: Albatros

OFICINA DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO
(UNODC) EN PERÚ

2010 *Desarrollo Alternativo.* Consulta: 25 de agosto de 2013.
<<http://www.unodc.org/colombia/es/da2013/daprincipal.html>>

2010 *Desarrollo Alternativo en el área andina. Guía Técnica.* Nueva York: Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).

2011 *Monitoreo de cultivos de hoja de coca 2010.* Lima: Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).

2011 *El modelo alternativo de la región San Martín: un estudio de caso de desarrollo económico local (DEL).* Lima: Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).

PANOFF T, M. y PERRIN M.

1973 *Dictionnaire de L'Ethnologie,* Petite Bibliotheque Payot, Paris.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD.

2016 *Informe de desarrollo humano 2016*. Nueva York.

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS DEL PERÚ - PCM

2003 *Estrategia Nacional de lucha contra las drogas 2002 – 2007*. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

REY, G

1986 "Las Huellas de lo Social". Ponencia presentada en *Simposio sobre Investigación Social y Vida Cotidiana*. Pontificia Universidad Javeriana. Medellín

RINGELMANN, Maximilien

1913 "Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. Research on animate sources of power: The work of man", *Annales de l'Institut National Agronomique*, 2nde series, vol. 12.

ROCHER, Guy

1990 [1987] *Introducción a la sociología general*. Barcelona: Herder.

ROSPIGLIOSI, Fernando (Ed.)

2004 *El consumo tradicional de la hoja de coca en el Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

SEN, AMARTYA

2000 *Desarrollo como libertad*. Madrid: Editorial Planeta

SCHEJTMAN, Alexander y BERDEGUÉ, Julio

2005 *Desarrollo territorial rural*, revista Debates y Temas N°1. Consulta: 30 de junio 2018. <http://docplayer.es/11355914-Desarrollo-territorial-rural-alexander-schejtman-y-julio-a-berdegue-marzo-2004-debates-y-temas-rurales-no1.html>

STEINER, Ivan.

1972 *Group processes and productivity*. New York: Academic Press

SURIA, Raquel

2010 Curso de psicología social. Facultad de Sociología. Curso 2010/2011. Universidad de Alicante disponible en <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14289/1/TEMA%205.%20ESTEREOTIPOS%20Y%20PREJUICIOS..pdf>

THOUMI, Francisco

2002 El imperio de la droga: Narcotráfico, economía y sociedad en los Andes. Bogotá: Planeta.

TOLEDO, Lorena

2005 *La coca y el narcotráfico en el Perú*. Lima: Instituto Peruano de Economía y Política/Konrad Adenauer Stiftung.

TOURAINÉ, Alain

1978 *The Voice and the Eye*. Cambridge University Press

TRIPLETT, Norman

1898 "The dynamogenic factors in pacemaking and competition". *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID)

s/f *Perú*. Consulta: 25 de agosto de 2013.
<http://www.usaid.gov/where-we-work/latin-american-and-caribbean/peru>

OFICINA DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y EL DELITO (UNODC)

2011 *El modelo de desarrollo alternativo de la región San Martín: un estudio de caso de Desarrollo Económico Local (DEL)*. Lima: UNODC

2011 *Perú. Monitoreo de cultivos de coca 2010*. Lima: UNODC

VANDER ZANDEN, James Wilfrid

1986 *Manual de Psicología Social*. Buenos Aires: Paidós.

WHITING, Beatrice

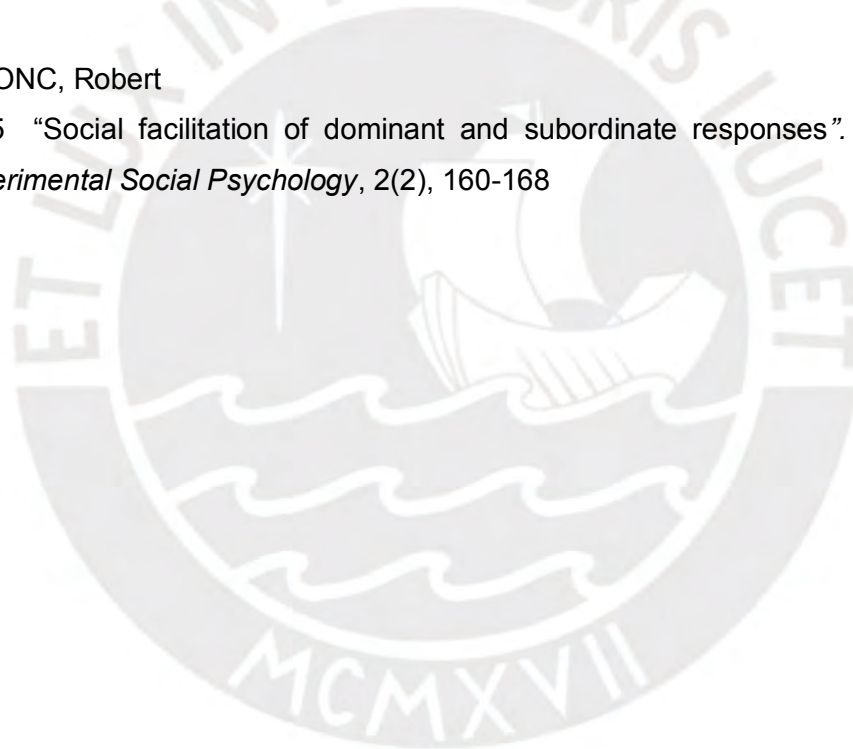
1963 "Six Culture Studies of Child Rearing". *Laboratory of Human development*, Harvard University.

ZEVALLOS, Nicolás

2012 *Control de Cultivos y Defensa de la Hoja de Coca en el Perú*.
Lima: Tesis de Maestría sustentada ante la escuela de Gobierno
de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

ZAJONC, Robert

1965 "Social facilitation of dominant and subordinate responses". *Journal of Experimental Social Psychology*, 2(2), 160-168





ANEXOS

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Etapas y tareas	AÑO 2015										
	Ene.y Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Afinar plan de tesis	X										
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN											
Contacto global con la población											
Elaboración de instrumentos y técnicas de recolección			X	X							
Prueba Piloto											
Aplicación de técnicas-Recojo de la información					X						
Ordenamiento de la información recolectada					X	X					
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS											
Codificación y categorización						X					
Examen de consistencia de información recolectada						X					
Procesamiento de la información							X				
Ordenamiento y cruces							X				
Triangulación y análisis. Contrastación con hipótesis y preocupaciones iniciales								X			
REDACCION											
Versión preliminar de análisis y propuesta de GS								X			
Revisión y retroalimentación									X		
Versión final del informe										X	X

Cuadro de elaboración propia.

VARIABLES E INDICADORES

Preguntas Específicas	Variables
¿Cuáles fueron las características del proceso de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?	Características del proceso de socialización.
	Participantes en el proceso de socialización.
	Construcción del modelo de intervención
¿De qué manera se implementó la metodología de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?	Conocimiento sobre la metodología de socialización de la primera etapa del plan post erradicación.
	Metodología de incorporación de lecciones aprendidas
¿Cuáles fueron los principales cambios que se implementaron durante el proceso de ejecución de la Primera etapa de intervención Plan de Post Erradicación?	Cambios implementados en la metodología de socialización
	Proceso de intervención del Plan Post Erradicación
¿Cuáles fueron los impactos de las comunidades por la aplicación de los cambios en la metodología de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?	Resistencias en la dirigencia a los procesos de socialización
	Valoración por parte de la comunidad al proceso de socialización

Variables	Indicadores
Características del proceso de socialización.	Tipo de metodologías utilizadas
Participantes en el proceso de socialización.	Tipo de participantes en el proceso de socialización
Construcción del modelo de intervención	Tipo de modelo de intervención
Conocimiento sobre la metodología de socialización de la primera etapa del plan post erradicación.	Grado de conocimiento de la metodología de socialización
Metodología de incorporación de lecciones aprendidas	Tipo de metodología utilizada para la incorporación de lecciones aprendidas
Cambios implementados en la metodología de socialización	Tipo de cambios implementados
Proceso de intervención del Plan Post Erradicación	Tipo de metodología utilizada
Resistencias en la dirigencia a los procesos de socialización	Grado de resistencia en la dirigencia
Valoración por parte de la comunidad al proceso de socialización	Grado de valoración por parte de la comunidad al proceso de socialización

COLUMNA VERTEBRAL CON VARIABLES E INDICADORES

Pregunta General	Objetivos específicos	Preguntas Específicas	Variables	Indicadores
¿Cuáles son las lecciones aprendidas del proceso de	Conocer y analizar las características del proceso de socialización durante la primera etapa del Plan Post Erradicación.	¿Cuáles fueron las características del proceso de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?	Características del proceso de socialización. Participantes en el proceso de socialización. Construcción del modelo de intervención	Tipo de metodologías utilizada
socialización del Plan de Post Erradicación en el Monzón?	Conocer el proceso de implementación por parte de la Sede Central del proceso de socialización	¿De qué manera se implementó la metodología de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?	Conocimiento sobre la metodología de socialización de la primera etapa del plan post erradicación. Metodología de incorporación de lecciones aprendidas	Grado de conocimiento de la metodología de socialización Tipo de herramientas utilizadas para la recopilación de lecciones aprendidas

	<p>Conocer cuáles fueron los principales cambios que se implementaron durante la primera etapa de intervención del Plan Post Erradicación.</p>	<p>¿Cuáles fueron los principales cambios que se implementaron durante el proceso de ejecución de la Primera etapa de intervención Plan de Post Erradicación?</p>	<p>Cambios implementados en la metodología de socialización</p> <p>Proceso de intervención del Plan Post Erradicación</p>	<p>Tipo de cambios generados</p> <p>Opinión de los coccaleros acerca de los cambios generados</p> <p>Grado de conocimientos y experiencia de procedimientos de socialización.</p>
	<p>Conocer la aceptación del proceso de socialización por parte de los dirigentes de la comunidad.</p>	<p>¿Cuáles fueron los impactos de las comunidades por la aplicación de los cambios en la metodología de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?</p>	<p>Resistencias en la dirigencia a los procesos de socialización</p> <p>Valoración por parte de la comunidad al proceso de socialización.</p> <p>Efectos colaterales del proceso de socialización</p>	<p>Grado de resistencia al proceso de socialización</p> <p>Grado de valorización del proceso de socialización</p> <p>Tipo de efectos</p>

				colaterales del proceso de socialización
--	--	--	--	--

Columna Vertebral con Fuentes e Instrumentos

Preguntas Específicas	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas de Investigación
¿Cuáles fueron las características del proceso de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?	<p>¿Cuáles son las etapas del proceso de socialización?</p> <p>¿Quiénes participan en el proceso de socialización?</p> <p>¿Cómo se construye un modelo de intervención?</p>	<p>Características del proceso de socialización.</p> <p>Participantes en el proceso de socialización.</p> <p>Construcción del modelo de intervención</p>	Socializador / representante de la entidad	<p>Entrevista estructurada</p> <p>Documentación oficial</p>
¿De qué manera se implementó la metodología de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?	<p>¿Cómo se planifica desde la Sede Central la implementación del proceso de socialización?</p> <p>¿Qué tanto se valora la incorporación de lecciones aprendidas?</p>	<p>Conocimiento sobre la metodología de socialización de la primera etapa del plan post erradicación.</p> <p>Metodología de incorporación de lecciones aprendidas</p>	Socializador / representante de la entidad	Entrevista estructurada
¿Cuáles fueron los	¿Cuáles fueron los principales	Cambios implementados en	Socializador	Entrevista

<p>principales cambios que se implementaron durante el proceso de ejecución de la Primera etapa de intervención Plan de Post Erradicación?</p>	<p>cambios que se implementaron durante el proceso de ejecución de la Primera etapa de intervención Plan de Post Erradicación?</p> <p>¿Cómo influyeron los conocimientos y experiencia del socializador en la implementación del proceso de socialización?</p>	<p>la metodología de socialización</p> <p>Proceso de intervención del Plan Post Erradicación</p>		<p>estructurada</p>
<p>¿Cuáles fueron los impactos de las comunidades por la aplicación de los cambios en la metodología de socialización de la primera etapa del Plan Post Erradicación?</p>	<p>¿Qué resistencias tuvieron los dirigentes de las comunidades a las metodologías de socialización?</p> <p>¿Cómo se valoró la aplicación de las metodologías informales?</p> <p>¿Cuáles fueron los efectos colaterales de la socialización informal?</p>	<p>Resistencias en la dirigencia a los procesos de socialización</p> <p>Valoración por parte de la comunidad al proceso de socialización.</p> <p>Efectos colaterales del proceso de socialización</p>	<p>Socializador</p> <p>Dirigente de la comunidad</p>	

GUIAS DE ENTREVISTAS

GUIA DE ENTREVISTA - representante de la entidad

Lecciones aprendidas durante el proceso de socialización - PIRDAIS

Rompe hielo: Datos personales del entrevistado (Los datos no son obligatorios)

- Nombre, edad (en caso los solicite el entrevistado, el anonimato es permitido)
- Ocupación (en caso de que todavía trabaje): Cargo y actividades.
- Tiempo vinculado al proceso de socialización - PIRDAIS (preferentemente aquellos que tengas más de 4 años de experiencia)
- Tiempo promedio: 1h

IDENTIFICACIÓN DE LINEAMIENTOS DISCRECIONALES

En este punto conversaremos sobre su experiencia en los procesos de socialización.

- ¿Me podría describir cuál es su trabajo en DEVIDA?
- ¿Podrías contarnos cuál es el trabajo del socializador con la comunidad antes de iniciar con la metodología de socialización?
- Durante su experiencia de trabajo, supo si alguna vez decidió cambiar de estrategia formal según el las características de la comunidad o contexto social? ¿Cuándo se decidía cambiar de estrategia en campo? **¿Qué actividades, fuera de los protocolos formales se realizaba?**
- ¿Qué características tenían dichos cambios? ¿Qué se hacía o se dejaba de hacer?
- ¿Qué otras situaciones propiciaban el cambio de estrategia a una metodología no formal?
- ¿Cree usted que habían mayores posibilidades de éxito realizando actividades fuera de la metodología estándar?
- ¿Qué tan habitual se volvió realizar actividades fuera de la metodología estándar?

CARACTERÍSTICAS QUE FACILITARON O DIFICULTARON EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

En esta parte conversaremos sobre aquello que facilitó o dificultó la aplicación de la metodología estándar durante el trabajo en campo.

- Para nuestra investigación los lineamientos discrecionales son aquellas estrategias que decides en campo y que facilita lograr la firma del convenio marco. En tu experiencia. ¿Qué tanto cree que las comunidades valoraban estas iniciativas establecidos por el socializador (independientemente de la metodología formal), cuando eran vinculados a la historia o sucesos específicos (como la erradicación) en la comunidad?
- ¿Crees que existían dificultades cuando se aplicaba solo la metodología estándar en las comunidades?
- ¿Consideras que para lograr el acuerdo marco se debería hacer algo novedoso, fuera de lo estándar, para lograr establecer los primeros contactos con la comunidad, con la dirigencia o para lograr el acuerdo marco?
- ¿Cuánto dura todo el proceso de socialización en promedio? ¿En qué situaciones es más rápido o fácil?
- ¿Cuándo se decide que es tiempo de pasar el siguiente paso, relacionándolo con la historia de la comunidad?

VARIACIONES A LA METODOLOGÍA ESTÁNDAR

Hablemos ahora sobre las variaciones a la metodología estándar o protocolos formales establecidos por la entidad

- Conociendo los pasos de la metodología estándar, crees tu que el socializador los aplicabas al pie de la letra?
- ¿en qué momentos crees que otro tipo de actividades o estrategia tendría mejores resultados?
- ¿El socializador era frecuentemente capacitado en la metodología estándar del proceso de socialización?

CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

Hablemos un momento sobre organización.

- ¿Existe una herramienta que recopile las lecciones aprendidas del socializador durante el trabajo en campo?
- ¿Existe en DEVIDA una metodología de sistematización de experiencias del trabajo en campo, durante el proceso de socialización?
- ¿Se realizan reuniones donde se comparten las lecciones aprendidas durante el proceso de socialización?
- ¿Durante el proceso de socialización, los mensajes, actividades, etc. establecidos fueron explicados a la comunidad durante el proceso?
- ¿Si se conocía que en una comunidad no se utilizó la metodología estándar, se

- contabilizaba como logro? ¿cómo lo manejó la institución?
- ¿Durante el proceso de socialización la entidad facilitó o dificultó de alguna manera el uso de los lineamientos discrecionales?
- ¿Durante el trabajo en campo informaste alguna vez a la entidad sobre los cambios realizados a la metodología estándar?

MECANISMOS DE ADOPCIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

Finalmente, conversemos sobre como la entidad adoptó alguna de las lecciones aprendidas en campo.

- ¿La entidad identificaba las lecciones aprendidas que podrían mejorar los procesos de socialización?
- ¿Estaba al tanto la entidad de la existencia de una metodología no estándar o de lineamientos discrecionales producto de las lecciones aprendidas del trabajo en campo? ¿Las promovía? ¿De qué forma?
- ¿La entidad reunía los aprendizajes positivos y se modificaba la metodología estándar para lograr eficiencia y eficacia para lograr la firma del convenio marco?
- ¿Existió algún cambio producto en la metodología estándar gracias a la apropiación de las lecciones aprendidas en campo? ¿Conoces alguno?
- ¿Qué tipo actividades se realizaban en la entidad para difundir las lecciones aprendidas fruto del trabajo de campo?
- ¿Existía algún formato donde ustedes indicaban las lecciones aprendidas durante el trabajo en campo?
- ¿Podrías calcular cuantas veces se logró firmar el convenio marco enriqueciendo la metodología estándar gracias a las lecciones aprendidas durante la experiencia del socializador en campo?
- ¿Según tu, las lecciones aprendidas son producto de la improvisación o son formas creadas gracias al ensayo - error, o la experiencia o por otros criterios aplicados dentro de las actividades de la metodología estándar?

Despedida y Agradecimiento

GUIA DE ENTREVISTA - Dirigente

Lecciones aprendidas durante el proceso de socialización - PIRDAIS

Rompe hielo: Datos personales del entrevistado (Los datos no son obligatorios)

- Nombre, edad (en caso los solicite el entrevistado, el anonimato es permitido)
- Ocupación: Cargo y actividades.
- Tiempo vinculado al proceso de socialización - PIRDAIS
- Tiempo promedio: 1h

PERFIL POLÍTICO - CULTIVO DE HOJA DE COCA

Vamos a comenzar hablando sobre su opinión sobre el cultivo de la hoja de coca

- ¿Cuál es su posición / opinión con respecto al cultivo de hoja de coca? ¿Cómo era antes del proceso?
- ¿Recuerdas como fue tu primera experiencia con el proceso de socialización o el momento en que llegó el socializador a tu comunidad?
- ¿Qué tipo de actividades desarrolló en tu comunidad? ¿Puedes recordar alguna? (ferias de salud, talleres con la comunidad, capacitaciones, etc.).
- ¿Cuándo conversaba contigo el socializador, recuerdas que te explicaba con respecto a la firma de convenio marco? ¿Te contaba sobre el futuro de la comunidad?
- En este momento. ¿Cuál es tu opinión con respecto al proceso de socialización? ¿crees que fue un camino fácil?
- Durante el proceso de socialización, tenías conocimiento de la metodologías o etapas? ¿Percibiste alguna vez que se utilizaban metodologías diferentes?

BREVE HISTORIA DE LA COMUNIDAD

Queremos que nos cuente acerca de la historia de su comunidad desde que comenzó a cultivar hoja de coca.

- ¿Cuáles fueron los hechos más resaltantes en la comunidad desde que se inició el cultivo de hoja de coca? (visita de ONG's, policías, militares, advertencias)
- Cuénteme qué sucedió primero interdicción o proyecto alternativo? ¿Cómo fue la experiencia en su comunidad, qué cambios recuerda que ocurrieron?
- ¿Recuerda la primera vez que llegó el socializador a su comunidad? ¿Qué fue lo primero que hizo? ¿Lo segundo?

Despedida y Agradecimiento

GUIA DE ENTREVISTA - Socializador

Lecciones aprendidas durante el proceso de socialización - PIRDAIS

Rompe hielo: Datos personales del entrevistado (Los datos no son obligatorios)

- Nombre, edad (en caso los solicite el entrevistado, el anonimato es permitido)
- Ocupación (en caso de que todavía trabaje): Cargo y actividades.
- Tiempo vinculado al proceso de socialización - PIRDAIS (preferentemente aquellos que tengas más de 4 años de experiencia)
- Tiempo promedio: 2h

IDENTIFICACIÓN DE LINEAMIENTOS DISCRECIONALES

En este punto conversaremos sobre su experiencia en campo durante el proceso de socialización.

- ¿Me podría describir cuál es su trabajo en campo? ¿Qué es lo que normalmente hace?
- ¿Durante su experiencia en el campo, alguna vez decidió cambiar de estrategia formal según las características de la comunidad o contexto social? ¿Cuándo se decidía cambiar de estrategia en campo?
- ¿Qué actividades, fuera de los protocolos formales realizaba?
- ¿Qué características tenían dichos cambios? ¿Qué hacía o dejaba de hacer?
- ¿Qué otras situaciones propiciaban el cambio de estrategia a una metodología no formal?
- ¿Cree usted que habían mayores posibilidades de éxito realizando actividades fuera de la metodología estándar?
- Para nuestra investigación un lineamiento discrecional son aquellas estrategias que decides en campo y que facilitará lograr la firma del convenio marco. En tu experiencia. ¿Los lineamientos discrecionales ocurrían en cualquier etapa de la aplicación de la metodología estándar?
- ¿Los lineamientos discrecionales se volvieron una metodología no estándar que aplicabas habitualmente?
- ¿Qué tan habitual se volvió realizar actividades fuera de la metodología estándar?
- ¿Cuántas veces lograste la firma del acuerdo marco utilizando exclusivamente la metodología estándar?
- ¿Qué tanto valoras el seguimiento formal de la metodología estándar?
- ¿Conoce los 10 pasos de la metodología estándar? ¿Me los podrías decir?

CARACTERÍSTICAS QUE FACILITARON O DIFICULTARON EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

En esta parte conversaremos sobre aquello que facilitó o dificultó la aplicación de la metodología estándar durante tu trabajo en campo.

- Hablamos sobre los lineamientos discrecionales. ¿Qué tanto valoraban las comunidades los lineamientos discrecionales establecidos por el ti vinculados a la historia o sucesos, como la erradicación, en la comunidad?
- ¿Existían dificultades cuando se aplicaba solo la metodología estándar en las comunidades?
- ¿Cada cuando tiempo considerabas que para lograr el acuerdo marco deberías hacer algo novedoso, fuera de lo estándar, para lograr establecer los primeros contactos con la comunidad, con la dirigencia o para lograr el acuerdo marco?
- ¿Cuánto dura todo el proceso de socialización en promedio? ¿En qué situaciones es más rápido o fácil?
- ¿Cuándo se decide que es tiempo de pasar el siguiente paso, relacionándolo con la historia de la comunidad?

VARIACIONES A LA METODOLOGÍA ESTÁNDAR

Hablemos ahora sobre las variaciones a la metodología estándar o protocolos formales establecidos por la entidad.

- Sabiendo los pasos de la metodología estándar, tu los aplicabas al pie de la letra, o en qué momentos te dabas cuenta qué otro tipo de actividades o estrategia tendría mejores resultados?
- ¿Eras frecuentemente capacitado en la metodología estándar del proceso de socialización?
- ¿Los dirigentes o comunidades valoraban más la aplicación de la metodología estándar o habría mayor posibilidad de éxito a través de la inclusión de actividades o mensajes que no estaban establecidos?
- ¿Qué lineamientos discrecionales se volvieron recurrentes y los asumiste como una practica frecuente?
- ¿Me puedes decir aproximadamente cuantas veces usaste exclusivamente la metodología estándar para lograr el convenio marco?

CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

Hablemos sobre la organización para la que trabajas.

- ¿Existe una herramienta que recopile las lecciones aprendidas por ti en el trabajo en campo?
- ¿Existe en la entidad una metodología de sistematización de experiencias del trabajo en campo, durante el proceso de socialización?
- ¿Se realizan reuniones donde se comparten las lecciones aprendidas durante el

proceso de socialización?

- ¿Durante el proceso de socialización, los mensajes, actividades, etc. establecidos fueron explicados a la comunidad durante el proceso?
- ¿Si se conocía que en una comunidad no se utilizó la metodología estándar, se contabilizaba como logro? ¿cómo lo manejó la institución?
- ¿Durante el proceso de socialización la entidad facilitó o dificultó de alguna manera el uso de los lineamientos discrecionales?
- ¿Durante el trabajo en campo informaste alguna vez a la entidad sobre los cambios realizados a la metodología estándar?
- ¿Existían algunas características culturales o estilos de vida del coccalero que propiciaron el cambio al uso de una metodología no estándar?

MECANISMOS DE ADOPCIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

Finalmente, conversemos sobre como la entidad adoptó alguna de las lecciones aprendidas en campo.

- ¿La entidad identificaba las lecciones aprendidas que podrían mejorar los procesos de socialización?
- ¿Estaba al tanto la entidad de la existencia de una metodología no estándar o de lineamientos discrecionales producto de las lecciones aprendidas del trabajo en campo? ¿Las promovía? ¿De qué forma?
- ¿La entidad reunía los aprendizajes positivos y se modificaba la metodología estándar para lograr eficiencia y eficacia para lograr la firma del convenio marco?
- ¿Existió algún cambio producto en la metodología estándar gracias a la apropiación de las lecciones aprendidas en campo? ¿Conoces alguno?
- ¿Qué tipo actividades se realizaban en la entidad para difundir las lecciones aprendidas fruto del trabajo de campo?
- ¿Existía algún formato donde ustedes indicaban las lecciones aprendidas durante el trabajo en campo?
- ¿Podrías calcular cuantas veces lograste firmar el convenio marco enriqueciendo la metodología estándar gracias a las lecciones aprendidas durante tu experiencia en campo?
- ¿Según tu, las lecciones aprendidas son producto de la improvisación o son formas creadas gracias al ensayo - error, o la experiencia o por otros criterios aplicados dentro de las actividades de la metodología estándar?

Despedida y Agradecimiento

MODELO DE ACTA DE ENTENDIMIENTO



ACTA DE ENTENDIMIENTO DE APOYO AL DESARROLLO ENTRE EL CASERÍO XXXXXX Y DEVIDA

Conste por la presente Acta de Entendimiento entre el Caserío **XXXX**, Centro Poblado de **XXXX**, Distrito de **XXXXX**, Provincia de **XXXXX**, representado por los jefes de familias, autoridades o delegados que suscriben la presente acta, a quienes en adelante se les denominará el CASERÍO, y de la otra parte, en representación de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, en adelante DEVIDA, representada por el Sr. Juan Luna Linares, identificado con DNI número 23877439 en su condición de Jefe (e) de la Oficina Zonal Tingo María, según delegación de la Presidencia Ejecutiva de DEVIDA; y de acuerdo Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre DEVIDA y la Municipalidad Distrital de Tantamayo en adelante ENTIDAD EJECUTORA de fecha: XXXXXXXXX, para ejecutar el proyecto **“Recuperación de Suelos y Servicios Ambientales, mediante la Reforestación y Manejo Agroforestal en la Cuenca del Monzón, Distrito de Tantamayo – Huamalíes -Huánuco”**, Código SNIP 254755, en el Marco de los Programas Presupuestales de DEVIDA con recursos asignados a la ENTIDAD EJECUTORA mediante transferencias financieras, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: DEL OBJETO DEL ACTA

La presente acta contribuye al desarrollo integral y sostenible del Caserío **XXXXX**, mediante la ejecución de los Proyectos DAIS y la implementación de actividades lícitas y concertadas con los jefes de familias, autoridades o delegados, quienes aceptan participar voluntariamente en el Programa de Post Erradicación en el marco del Programa Presupuestal Desarrollo Alternativo Integral y Sostenible (DAIS) promovido por DEVIDA.

TERCERO: DE LOS PARTICIPANTES

3.1.- AUTORIDADES Y LOS MIEMBROS DEL CASERIO

Los miembros del Caserío están representados por los jefes de familias, sus autoridades o delegados que figuran en el padrón adjunto como Anexo 1 con posesión o tenencia legal de un predio agrícola dentro de los límites referenciales comunitarios.

Para fines de la presente Acta, el caserío cuenta con **XX** jefes de familias participantes, del proyecto los mismos que se identifican en el padrón que se adjunta (Anexo 1).

3.2.- DEVIDA

La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), es un Organismo Público Descentralizado adscrito al sector de la Presidencia del Consejo de Ministros responsable de conducir y articular territorialmente la Estrategia Nacional de Lucha Contra las Drogas 2012 – 2016, interviene mediante de los Proyectos o a través de la gestión de los recursos y la ejecución de las obligaciones comprometidas, monitoreando y evaluando su desarrollo y canalizando las consultas que se puedan presentar a fin de dar respuesta, en el marco de la legislación vigente y pertinente.



POR DEVIDA

POR EL CASERÍO

