

NOVIEMBRE DE 2016

# Preservación de la esencia, adaptación para el alcance: Lecciones tempranas de las implementaciones a gran escala del Modelo Graduación

Análisis de síntesis por Tony Sheldon



FORD  
FOUNDATION

## PREFACIO

La desigualdad permanece en altos niveles mundialmente, limitando las perspectivas para el crecimiento económico general, así como las oportunidades para que las personas pobres y en desventaja salgan adelante. El combatir la desigualdad en todas sus formas es esencial para la misión de la Fundación Ford y el reducir la desigualdad requiere el abordar los ingresos y activos de los pobres y abordar la alarmante brecha entre los que están en la cima y en la base de la escalera económica.

En este contexto, el reducir o eliminar la pobreza extrema a nivel mundial es una estrategia crítica, incluida en el Objetivo de Desarrollo Sostenible #1 de las Naciones Unidas: “Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.” Un informe reciente del Banco Mundial estimaba que cerca de 900 millones de personas, o cerca del 13 por ciento de la población mundial y 15 por ciento de la población de los países en vías de desarrollo, viven con menos de \$1.90 al día, que es la línea internacional de pobreza actualizada al 2015.<sup>1</sup>

Desafortunadamente, la mayoría de intervenciones de desarrollo, incluyendo los programas de microfinanzas y de desarrollo de medios de vida, no han abordado las necesidades de las personas extremadamente pobres o ultra pobres porque estas poblaciones tienden a ser a las que es más difícil prestar servicios: están social y geográficamente aislados, son propietarios de pocos activos o de ninguno, tienen perspectivas limitadas de medios de vida y frecuentemente sufren de mala salud.

Como una sorprendente excepción, uno de los enfoques más prometedores para promover la movilidad social y económica de las personas extremadamente pobres ha sido el “Modelo Graduación” desarrollado originalmente como el programa “Enfoque en los Ultra

<sup>1</sup> Ver Cruz, Marcio, James Foster, Bryce Quillin, y Philip Schellekens, “*Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies*,” Nota de Investigación sobre Políticas del Banco Mundial (World Bank Group Policy Research Note), octubre 2015.

Pobres [Targeting the Ultra Poor]” de BRAC en Bangladesh. El Modelo Graduación es un programa integral de medios de vida diseñado para abordar las necesidades multidimensionales de los hogares extremadamente pobres. El Modelo consiste de cinco componentes centrales: apoyo al consumo con un límite de tiempo; un componente de ahorros; una transferencia de activos; capacitación acerca de cómo usar el activo; y acompañamiento e instrucción sobre habilidades básicas. La teoría del cambio que subyace al modelo es que esta mezcla de intervenciones, ofrecidas en la secuencia apropiada, ayudaría a las personas ultra pobres a “graduarse” para salir de la pobreza extrema dentro de un período de tiempo definido.

Sobre la base de los resultados promisorios logrados por el modelo BRAC, la Fundación Ford se asoció con el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP, siglas en inglés), una alianza global de 34 organizaciones líderes en desarrollo albergados en el Banco Mundial que busca la promoción de la inclusión financiera. Juntos, decidimos adaptar y probar el Modelo Graduación por medio de proyectos pilotos implementados por organizaciones no gubernamentales en 10 localidades en ocho países de Asia, África y Latinoamérica entre el 2006 y el 2014. La Fundación y CGAP también implementaron un ambicioso programa de investigación y aprendizaje para documentar los impactos de los proyectos piloto y para divulgar los resultados ampliamente. Quiero agradecer a nuestros socios de CGAP, así como a Frank DeGiovanni, anterior Director de Activos Financieros aquí en la Fundación Ford, quien jugó un papel vital en el desarrollo de este poderoso trabajo y en la documentación de su impacto.

Los hallazgos de las rigurosas evaluaciones de los pilotos de CGAP-Fundación Ford, así como del programa continuado de BRAC, han sido extremadamente positivos.<sup>2</sup> Los resultados de los experimentos aleatorizados de los pilotos muestran que, en comparación con los

<sup>2</sup> Ver por ejemplo: Banerjee, Abhijit, Esther Duflos, Nathanael Goldberg, Dean Karlan, et al. “*A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries*.” *Science*. 15 de mayo de 2015. Vol. 349, Edición 6236, p. 12; Balboni, Clare, Oriana Bandiera, et al. “*Transforming the economic lives of the ultra-poor*.” International Growth Centre. Diciembre de 2015; Fahey, Alison. “*Building Stable Livelihoods for the Ultra-Poor*.” *Boletín de Políticas de J-PAL e IPA (J-PAL and IPA Policy Bulletin)*. 2015. Cambridge, MA: Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab and Innovations for Poverty Action.



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## PREFACIO >

grupos de control, los participantes del programa ganaron niveles aumentados de ingresos y lograron ganancias sostenidas en el consumo del hogar, activos y seguridad alimentaria al menos un año después de que los programas piloto de dos años terminaron.<sup>3</sup> Economistas reconocidos, de hecho, han descrito estos resultados como los que están entre los más poderosos e impresionantes alcanzados en todos los tiempos por las intervenciones contra la pobreza.<sup>4</sup>

Estos hallazgos sugieren que el Modelo Graduación es una intervención eficaz y escalable con impactos que son lo suficientemente robustos como para perdurar en el tiempo.

Sobre la base de estos hallazgos provisionales, la Fundación y CGAP diseñaron una estrategia ambiciosa para alcanzar a los formuladores de políticas gubernamentales para ayudarles a comprender el potencial del Modelo Graduación para prestar servicio a grandes números de personas en extrema pobreza para que puedan desarrollar medios de vida sostenibles y trasladarse a la economía de mercado con el tiempo. La clave es integrar el Modelo en los programas gubernamentales de protección social o contra la pobreza a gran escala.

La Fundación y CGAP emprendieron tres años de trabajo de alcance sistemático a donantes bilaterales y multilaterales y formuladores de políticas de 24 países en vías de desarrollo comenzando en el 2012. Además, la Fundación financió asistencia técnica y trabajo de alcance para los gobiernos de Latinoamérica para asistirles en la adaptación y la implementación de proyectos piloto del Modelo Graduación.

<sup>3</sup> Las evaluaciones de uno de los proyectos piloto en India y el Programa de Enfoque en los Ultra Pobres (Targeting the Ultra Poor) de BRAC rastrearon los impactos del Modelo Graduación cinco años después del fin de las intervenciones. En ambos casos, persistieron las mejoras en el bienestar para los participantes del programa.

<sup>4</sup> En la reunión de CGAP-Fundación Ford sobre el Modelo Graduación que se llevó a cabo en París en junio del 2014, el economista de Yale y fundador de Innovations for Poverty Action (IPA), Dean Karlan, dijo: "IPA había estado involucrado en unos 500 o más ensayos aleatorizados durante los años. De estos, puedo contar con una mano aquéllos en los que estuve lo suficientemente confiado como para asesorar a los formuladores de política a que hicieran una implementación a escala. El Programa Graduación estaría ahora en esa lista."

Estos esfuerzos han rendido frutos. Una revisión realizada por CGAP en diciembre de 2015 indicó que 22 gobiernos de Asia, África y Latinoamérica estaban en el proceso de realizar programas piloto o adaptar el Modelo Graduación dentro de sus estrategias nacionales de protección social, mientras que 13 ONG y una agencia donante también estaban desarrollando sus propias versiones del Modelo Graduación.<sup>5</sup> Este nivel de aceptación es muy motivante.

Reconocemos que los gobiernos y las ONG necesitarán adaptar la versión "clásica" del Modelo Graduación a medida que suceda una integración más amplia con la política social alrededor del mundo. Los gobiernos enfrentan desafíos diferentes a las ONG, el crecimiento a escala trae consigo su propio conjunto de desafíos y los programas deben personalizarse para abordar las diferencias en los contextos regionales. Con estos factores en mente, encargamos estos estudios de caso de tres gobiernos y una ONG grande que están implementando el Modelo Graduación a escala en sus programas existentes.


La prevalencia generalizada de la pobreza extrema alrededor del mundo es inaceptable. Afecta tanto a las generaciones actuales como a las futuras. Pero más allá de ser inaceptable, es innecesaria, como lo subrayan estos poderosos resultados de Graduación. Celebramos el compromiso de los gobiernos, las ONG y los socios del sector privado para ayudar a los hogares extremadamente pobres a desarrollar medios de vida sostenibles. Y esperamos que las lecciones provistas, por los estudios de caso y el análisis de acompañamiento que sintetiza las lecciones aprendidas, van a alentar a otros gobiernos y ONG a adoptar, adaptar e implementar a escala un enfoque que funciona.

Xavier de Souza Briggs  
*Vicepresidente, Oportunidad Económica y Mercados*  
*La Fundación Ford*

<sup>5</sup> Ver CGAP, "Graduation Factsheets (Hojas de Datos de Graduación)", [www.microfinancegateway.org/sites/default/files/graduation\\_factsheets\\_overview\\_december\\_2015\\_pdf](http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/graduation_factsheets_overview_december_2015_pdf)



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



# Preservación de la esencia, adaptación para el alcance: Lecciones tempranas de las implementaciones a gran escala del Modelo Graduación

## INTRODUCCIÓN AL MODELO GRADUACIÓN

Entre los enfoques de desarrollo que tienen como propósito alcanzar a las personas extremadamente pobres, uno de los más prometedores ha sido el “Modelo Graduación”, desarrollado originalmente por BRAC en Bangladesh. La teoría del cambio de BRAC era que con la mezcla correcta de intervenciones, ofrecidas en la frecuencia correcta, los hogares podían “graduarse” de la pobreza extrema y tener medios de vida sostenibles dentro de un período de tiempo definido.

El Modelo Graduación “clásico” comienza con apoyo al consumo, teniendo en mente que parte de lo que significa ser extremadamente pobre es que la persona está tan abrumada por problemas a nivel de supervivencia como la seguridad alimentaria que no puede abordar de manera significativa cualquier estrategia de medios de vida de más largo plazo. Una vez que esas necesidades básicas se han suplido, los participantes reciben apoyo en ahorrar dinero (una herramienta vital para gestionar los riesgos). También se les ayuda a identificar un medio de vida sostenible que se adapte a sus intereses y aptitudes, y también al mercado local (p.ej. crianza de animales, mantenimiento de una tienda, tejer o sastrería). Luego, reciben un activo para ayudarles a lanzar ese medio de vida (p.ej., cabras u ovejas para crianza; un inventario de bienes para mantener la tienda) y capacitación relacionada en destrezas técnicas. Finalmente, los participantes de Graduación reciben acompañamiento intensivo personalizado en habilidades básicas durante la vida del programa.<sup>6</sup>

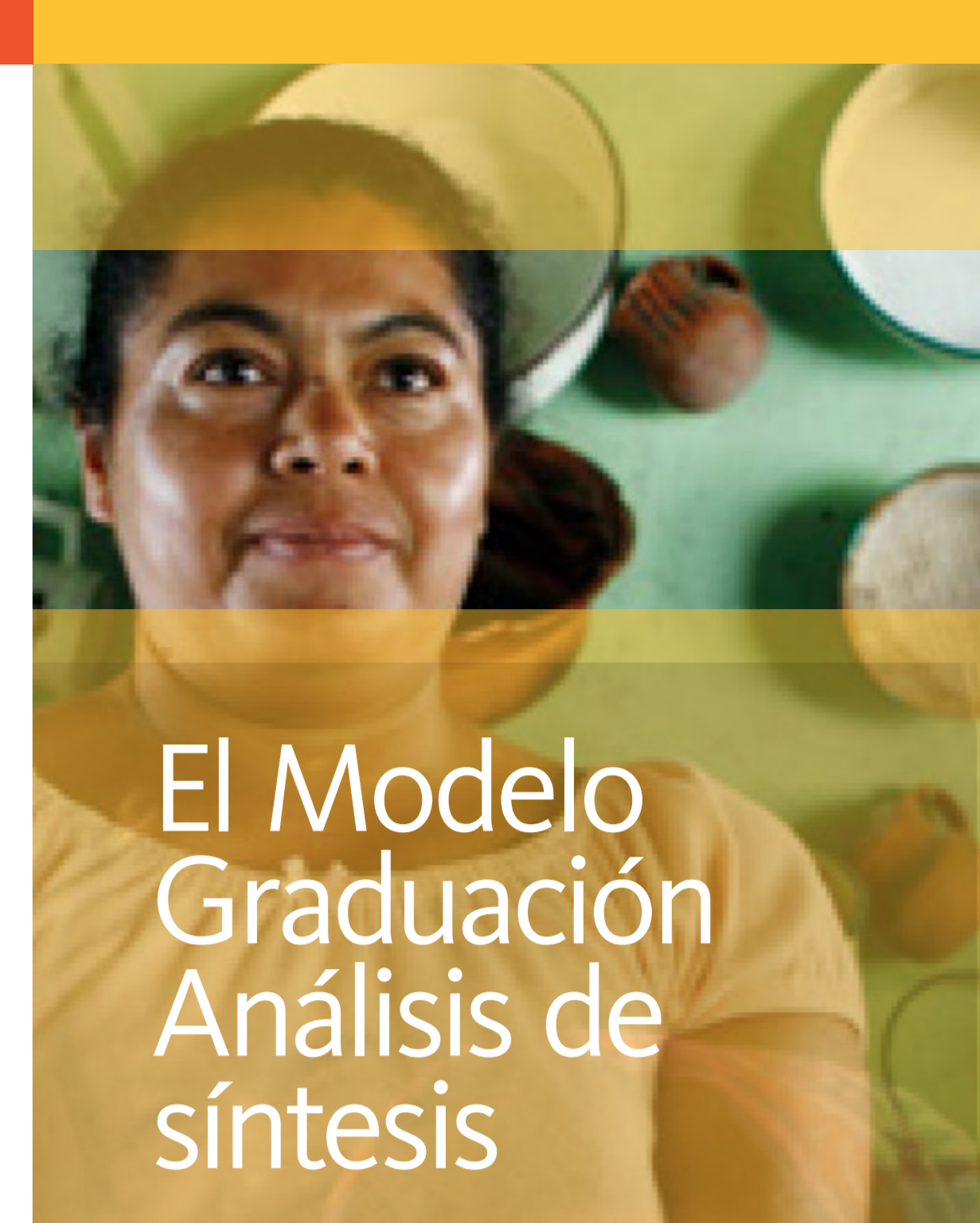
<sup>6</sup> CGAP ha cambiado recientemente la terminología que utiliza para describir los elementos del Modelo Graduación. Ya que los estudios de caso se redactaron antes de este cambio, hemos mantenido los términos originales. La nueva terminología de CGAP para cada componente es: Asistencia al consumo; inclusión financiera; capacitación; capital semilla; orientación.

Los clientes de BRAC que participaron en el Modelo Graduación parecieron experimentar una mejora en la nutrición familiar, la salud y otros indicadores de bienestar y, adicionalmente, sostener estas mejoras con el tiempo. La pregunta luego se volvió si la experiencia de BRAC en Bangladesh podía ser replicada por otros proveedores en otros contextos geográficos y culturales. Así que del 2006 al 2014, la Fundación Ford, CGAP y varios socios internacionales y locales probaron y adaptaron el Modelo por medio de 10 programas piloto en ocho países.

Los hallazgos de los programas piloto de CGAP-Fundación Ford, así como el programa continuo de BRAC, han sido extremadamente positivos.<sup>7</sup> Los estudios cuantitativos y cualitativos muestran que, en comparación con los grupos de pares, los participantes del programa estaban ganando más ingresos y logrando mejoras estables en su bienestar mucho tiempo después de que el programa concluyó, con ganancias sostenibles en el consumo del hogar, activos y seguridad alimentaria. En otras palabras, la respuesta a la pregunta acerca de si los éxitos logrados con el Modelo Graduación en Bangladesh podían ser replicados en otros lugares parecía ser un rotundo “sí.”

Sin embargo, la pregunta seguía siendo cómo operar el Modelo Graduación a escala. Los mismos factores que se creía lo hacían eficaz—servicios integrales altamente personalizados entregados con atención compasiva, hábil e individual—también hacen que el Modelo Graduación “clásico” sea intenso en tiempo y en

<sup>7</sup> Ver por ejemplo: Banerjee, Abhijit, Esther Duflos et al. “A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries.” *Science*. 15 de mayo de 2015. Vol. 349, Edición 6236, p. 12; Balboni, Clare, Oriana Bandiera, et al. *Transforming the economic lives of the ultra-poor*. International Growth Centre. Diciembre de 2015; Fahey, Alison. “Building Stable Livelihoods for the Ultra-Poor.” *Boletín de Políticas de J-PAL e IPA (J-PAL and IPA Policy Bulletin)*. 2015. Cambridge, MA: Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab e Innovations for Poverty Action.



El Modelo Graduación  
Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

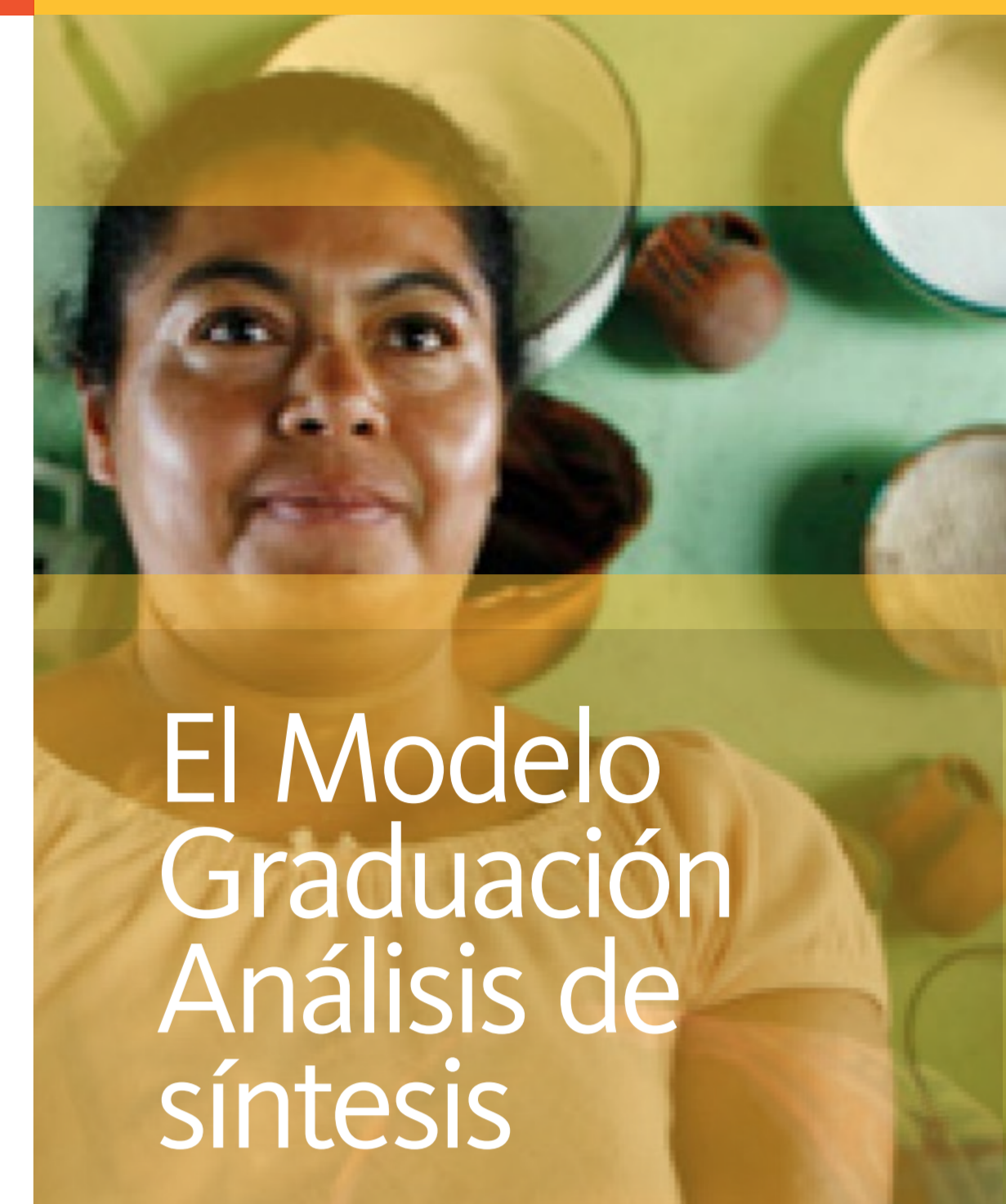
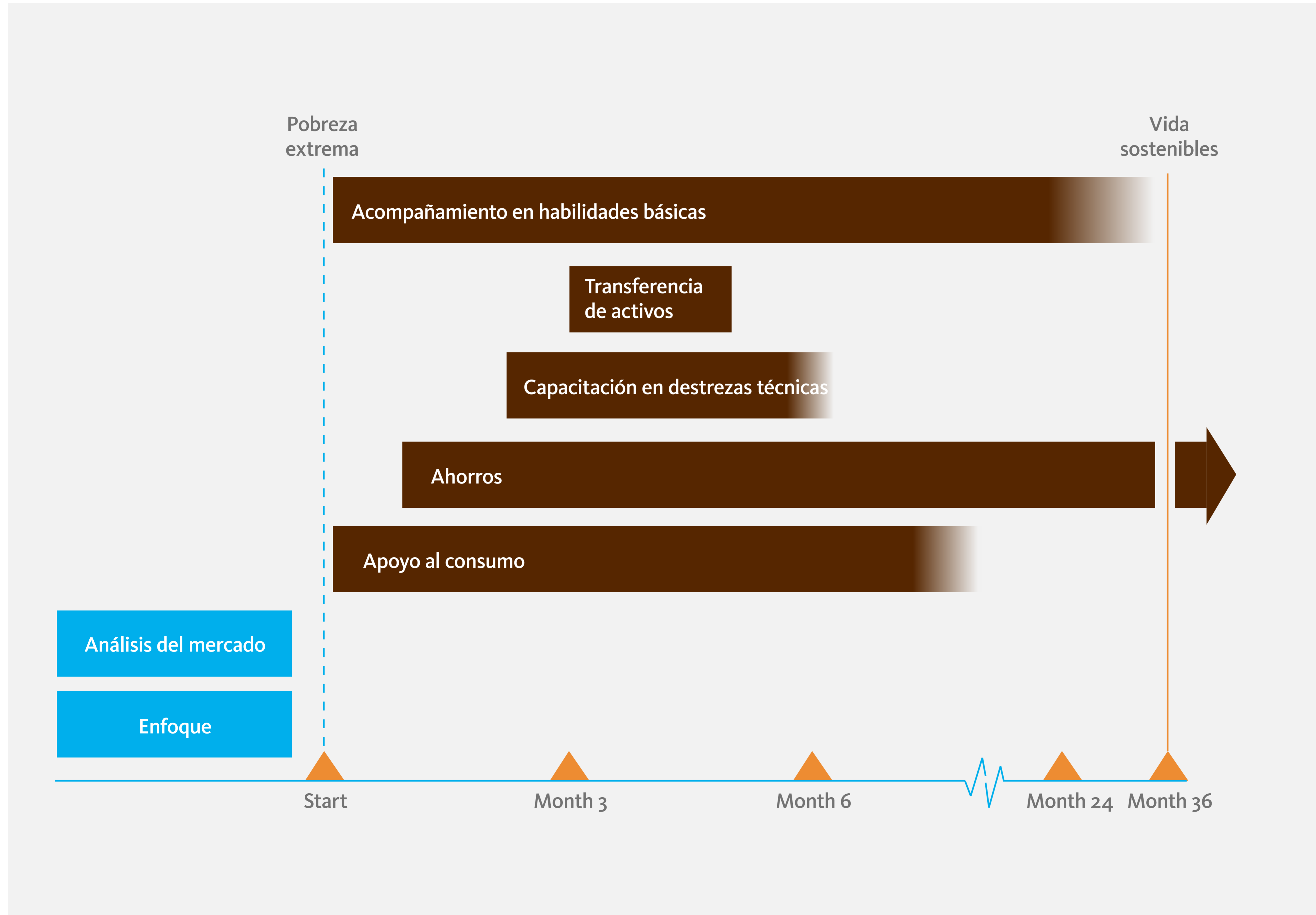
Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## INTRODUCCIÓN AL MODELO GRADUACIÓN >



El Modelo  
Graduación  
Análisis de  
síntesis



Acerca de este  
análisis de síntesis

Planeación del  
programa

Implementación  
del programa

Conclusiones y  
siguientes pasos



## INTRODUCCIÓN AL MODELO GRADUACIÓN >

trabajo, y también costoso. Así que CGAP, la Fundación Ford y sus socios empezaron a explorar como apoyar mejor las adaptaciones e implementaciones a gran escala del Modelo Graduación, especialmente por parte de los gobiernos. Los resultados de cuatro de esas adaptaciones son el tema de esta serie de estudios de caso encargados por la Fundación Ford. Tres de los casos (Etiopía, Colombia y Perú) describen programas liderados por los gobiernos; el cuarto (India) cubre el trabajo continuado de Graduación de Bandhan Konnagar, uno de los 10 programas piloto originales de CGAP-Fundación Ford.

Cuando una agencia de gobierno u otra organización a gran escala implementa un programa tan complejo, multifacético y multisectorial como el Modelo Graduación, inevitablemente algunas de las características “estándar” necesitarán adaptarse, frecuentemente de maneras innovadoras e imaginativas, mientras que se preservan aun los elementos principales que hace eficaz al Modelo. CGAP y la Fundación Ford publicaron originalmente *From Extreme Poverty to Sustainable Livelihoods* [De la extrema pobreza a medios de vida sostenibles], una guía técnica sobre el diseño y la implementación del Modelo Graduación, en el 2014. Se publicará una versión actualizada a fines del 2016. Esperamos que la guía técnica revisada, junto con esta serie de estudios de caso, provea apreciaciones valiosas a quienes buscan implementar el Modelo Graduación, especialmente a gran escala.

También nos complace que los formuladores de políticas estén reconociendo cada vez más el poder del Modelo Graduación para aliviar la pobreza y que la comunidad de práctica continúe creciendo rápidamente. Para septiembre del 2016, 58 proyectos Graduación estaban en operación, un aumento del 30 por ciento desde diciembre del 2015. Entre las características notables están:<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Fuente: CGAP.

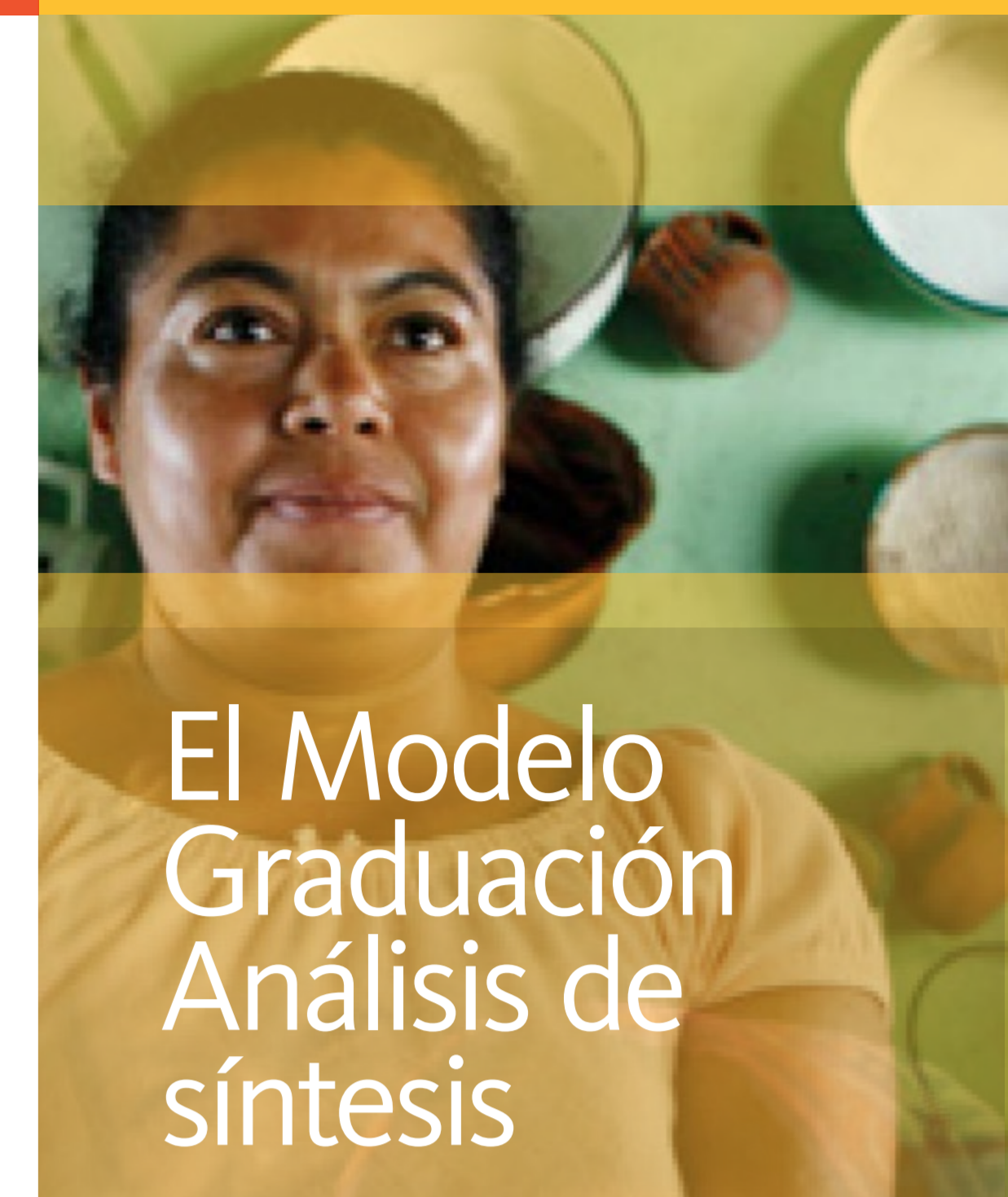
Interés creciente del gobierno. Un tercio de los proyectos Graduación existentes son implementados por los gobiernos, lo que refleja la tendencia de que la programación estilo Graduación está aumentando dentro de los sistemas nacionales de protección social.

Menos rural. Los proyectos han cambiado su enfoque de ser predominantemente rurales (75 por ciento en diciembre del 2015) a 48 por ciento rural, 25 por ciento mixto y 7 por ciento puramente urbano.

Enfoque más diverso. El enfoque también ha cambiado de un enfoque predominante en las personas más pobres (73 por ciento en el 2015) a un poco más de la mitad de los proyectos (56 por ciento) enfocados en personas que viven con menos de USD 1.90 por día. Los proyectos ahora se dirigen a una gama más amplia de grupos excluidos, como las poblaciones indígenas (16 proyectos), jóvenes (15 proyectos), personas con discapacidades (11 proyectos), ancianos (11 proyectos), refugiados y personas desplazadas internamente (7 proyectos con 17 más planeados para el 2018). De un enfoque predominante en las mujeres en el pasado, solamente el 30 por ciento de proyectos se enfocan solamente en las mujeres en la actualidad.

Implementación e innovación. Una vasta mayoría de proyectos todavía ofrecen el paquete Graduación completo, pero hay un número creciente de adaptaciones. Una docena de programas ahora ofrecen algún elemento del paquete digitalmente.

Investigación. Cerca de la mitad de los proyectos realizan investigación y 19 proyectos han reportado evaluaciones de impacto aleatorizadas existentes o planeadas.



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## ACERCA DE ESTE ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Este análisis de síntesis proporciona un panorama general de los esfuerzos iniciales de estos cuatro programas en la implementación a escala del Modelo Graduación. Se concentra principalmente en las lecciones aprendidas que pueden ser valiosos para otras instituciones y agencias que implementan, o que están considerando implementar, un programa Graduación a gran escala. Pero primero, el análisis de síntesis trata algunas observaciones generales acerca de la evolución del Modelo Graduación y algunas de las prioridades de la comunidad de práctica que ha crecido a su alrededor.

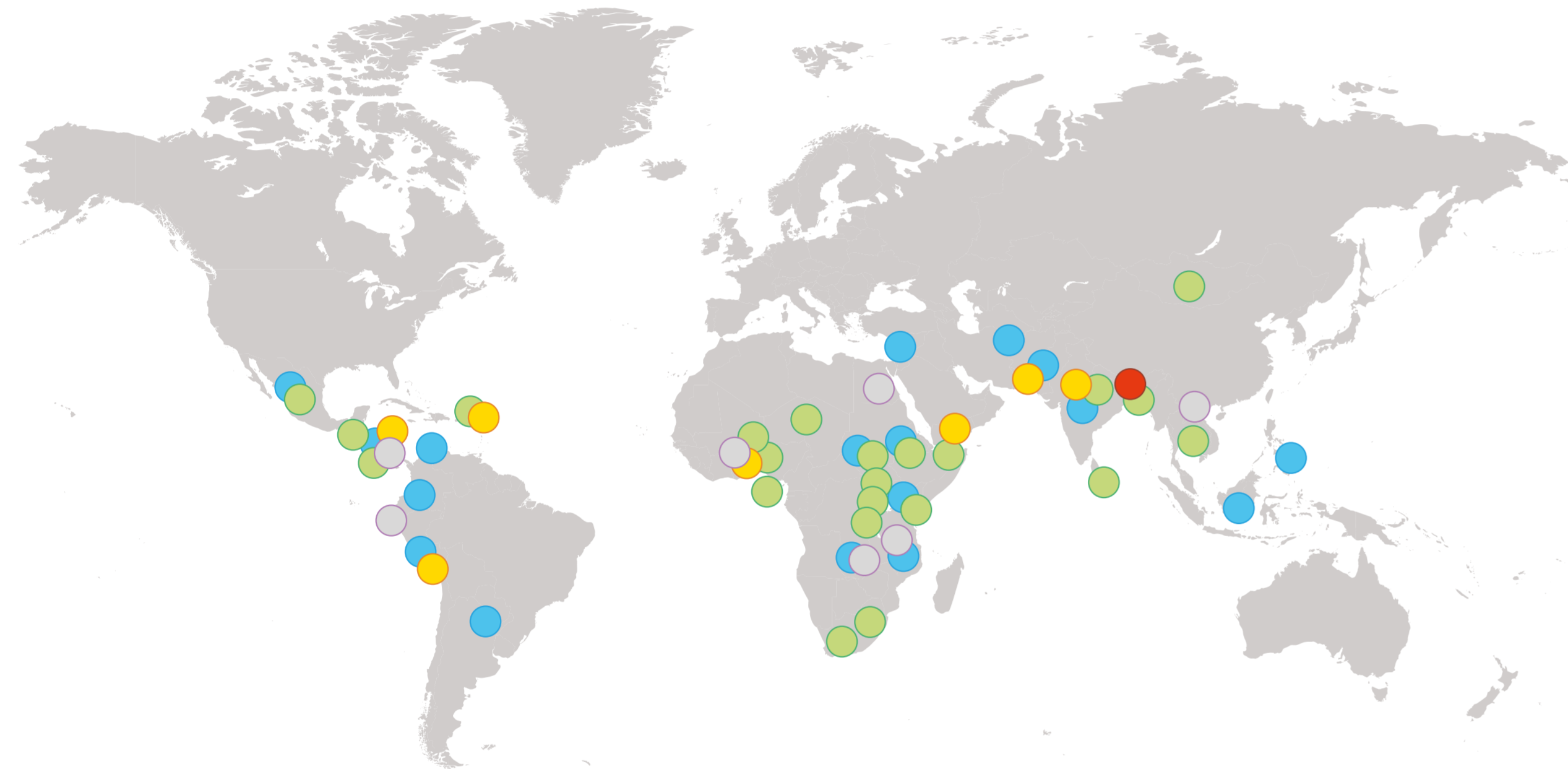
### Documentación y divulgación de las lecciones aprendidas

Una de las más importantes de esas prioridades es asegurar que los implementadores cuyos programas Graduación incluyan adaptaciones significativas al diseño y entrega del Modelo Graduación “clásico” también dediquen los recursos necesarios para el aprendizaje sistemático. Eso significa dos cosas: primero, una evaluación rigurosa del programa modificado para evaluar si todavía entrega un alto grado de resultados positivos y, luego, por medio de la documentación—y divulgación a la comunidad de práctica—de las lecciones aprendidas. Junto con influenciar a los programas existentes y futuros de los implementadores, una evaluación a profundidad puede, por supuesto, ser una herramienta valiosa para hacer cualquier corrección necesaria a medio término al programa evaluado en sí.

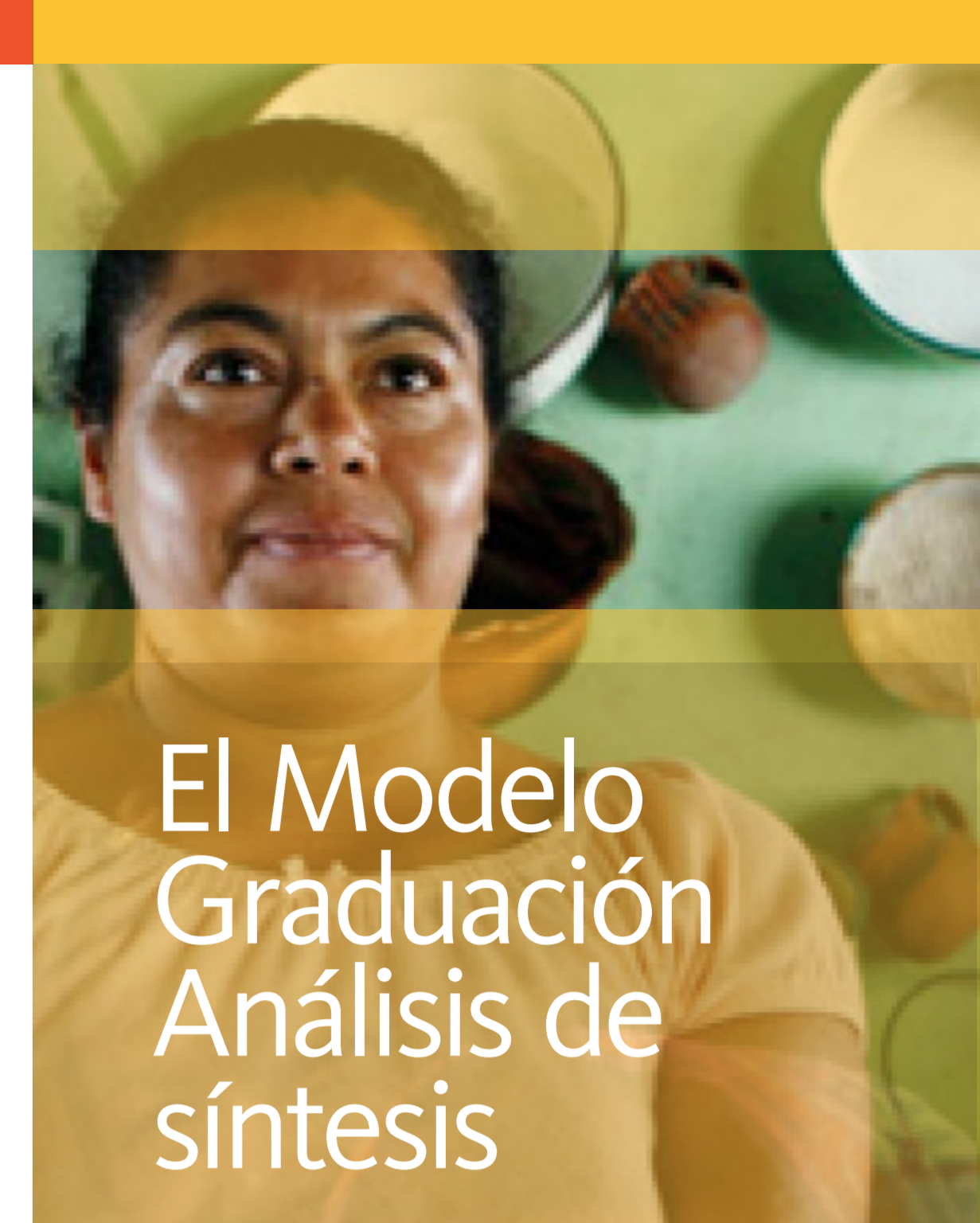
Los programas Graduación implementados por el gobierno ofrecen grandes promesas y pueden muy bien comprobar ser la manera más eficaz y eficiente de realizar el trabajo Graduación a mayor

## Graduation Programs as of Sept 2016

(58 programs in 36 countries)



- BRAC Bangladesh (1) – Since 2002
- CGAP- Ford Foundation Pilots (10) – 2006-2014
- NGO-implemented (30) – Since 2010
- Donor-implemented (8) – Since 2013
- Government-implemented (20) – Since 2013



El Modelo Graduación  
Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



escala. El trabajo continuo y expandido realizado por organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros implementadores también presenta grandes promesas. Pero solamente al continuar capturando, documentando y compartiendo el aprendizaje, a medida que el gobierno y las ONG implementadoras adaptan los elementos centrales del Modelo, podremos alcanzar dichas promesas. Esperamos que las lecciones que se recogen a partir de los estudios de caso de estos cuatro programas pioneros contribuyan a este esfuerzo más amplio de aprendizaje.

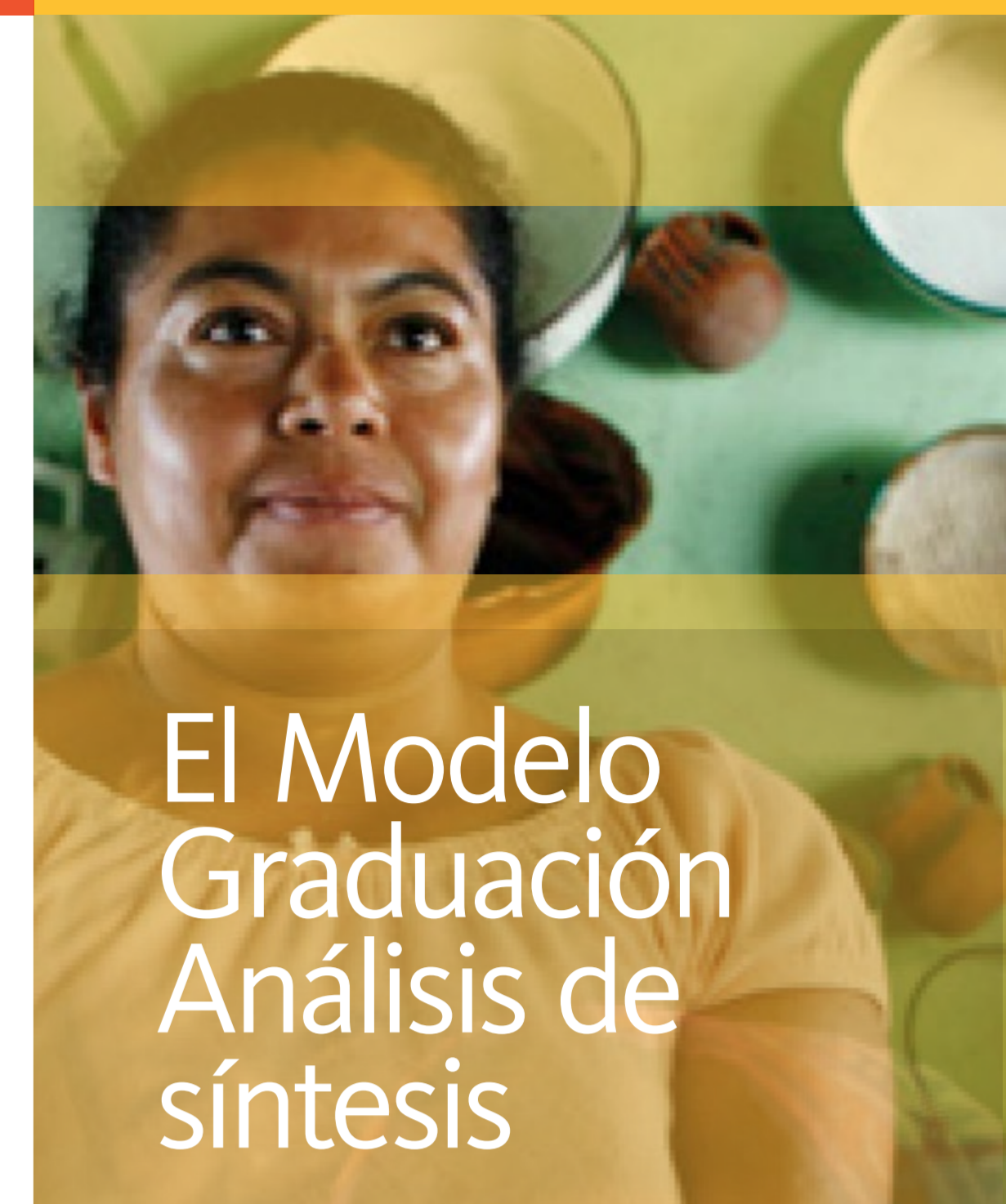
## Implementación gubernamental

Los gobiernos alrededor del mundo están reconociendo cada vez más que el Modelo Graduación puede ser un complemento poderoso para sus programas existentes de protección social. Frecuentemente, esos programas también tienen acceso a recursos existentes que pueden apalancarse para las necesidades del Modelo. Por ejemplo, muchos programas de protección social a gran escala ya hacen uso de las bases de datos gubernamentales robustas con información crítica acerca de la población más pobres (útiles para el enfoque de Graduación), los programas tienen experiencia extensa con las transferencias monetarias condicionadas (las cuales sirven como el componente de apoyo al consumo del Modelo Graduación) y sus líderes son fuertes convocadores que pueden ayudar a coordinar los esfuerzos gubernamentales en todos los ministerios y agencias (un factor de éxito vital para un esfuerzo complejo y multisectorial como el Modelo Graduación que depende de las alianzas eficaces).

Los gobiernos frecuentemente tienen una posición singular para entregar los elementos clave del Modelo Graduación a una escala significativa por muchas razones:

- Los objetivos de la política gubernamental frecuentemente se alinean estrechamente con los del Modelo Graduación: ayudar a proporcionar una ruta para salir de la extrema pobreza hacia los medios de vida sostenibles.

- Como se observó, en muchos casos los gobiernos tienen programas de protección social de amplio alcance, incluyendo la provisión de apoyo al consumo en forma de transferencias monetarias condicionadas (TMC). Los programas de transferencias condicionadas operan a escala significativa, alcanzando a los hogares extremadamente pobres, incluyendo frecuentemente los que son el objetivo del Modelo Graduación. La infraestructura existente de personal y mecanismos de transferencia de fondos pueden proporcionar un fuerte fundamento sobre el cual desarrollar un programa Graduación más amplio.
- Al ofrecer una ruta clara para que sus ciudadanos más pobres se muevan hacia medios de vida sostenibles, los gobiernos pueden ayudar a los hogares extremadamente pobres a realizar actividades económicas productivas continuadas. Los formuladores de políticas en muchos países ya han visto el potencial que la integración del Modelo Graduación a sus programas existentes de protección social puede ofrecer. Su experiencia puede influenciar a otros gobiernos, probablemente de manera más persuasiva que lo que la experiencia de actores no gubernamentales puede hacer.
- En varios países, el compromiso del gobierno para implementar a escala el Modelo Graduación está coincidiendo con las iniciativas nacionales de inclusión financieras que buscan aumentar la disponibilidad y uso de los servicios financieros. El Modelo Graduación puede ser un primer paso hacia la inclusión financiera para los segmentos de la población más difíciles de alcanzar.



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos





## Adaptación del Modelo Graduación

Los cuatro programas que se perfilan en estos estudios de caso están ubicados en cuatro contextos geográficos, políticos y culturales muy diferentes.

### Colombia

“Produciendo por Mi Futuro” está siendo implementado por el Departamento de Prosperidad Social (DPS) con extensa asistencia técnica de Fundación Capital<sup>9</sup>. DPS, como la agencia líder de la nación en programas de inclusión social y reconciliación, es responsable de los programas dirigidos a beneficiar a las poblaciones vulnerables, incluyendo los extremadamente pobres, por medio del fortalecimiento de capacidades y el acceso a oportunidades y activos. La gerencia en general fue asumida de manera conjunta por la Dirección de Inclusión Productiva gerente de proyecto de DPS y un pequeño equipo implementador de Fundación Capital como socio del programa y proveedor de asistencia técnica. Lanzado como programa piloto en el 2013, “Produciendo por Mi Futuro” comenzó un crecimiento de mayor escala en el 2015. Está diseñado para durar 18 meses en cada localidad y llegar a aproximadamente 35,000 familias para el 2018.

### Perú

El Programa Graduación en Perú, Haku Wiñay (“Vamos A Crecer” en el idioma Quechua andino) se basa en un programa anterior, “Mi Chacra Empresarial”, el cual ofrecía un menú flexible de activos y capacitación técnica. Haku Wiñay está liderado por un cuerpo de supervisión central del ministerio responsable en el gobierno peruano, FONCODES (Fondo de Cooperación para el Desarrollo, una división del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, MIDIS) con operaciones de campo descentralizadas que incorporan estructuras

<sup>9</sup> Fundación Capital es una organización internacional de empresa social cuyo propósito es construir los activos de las personas pobres en escala masiva. Fundación Capital tiene alianzas con gobiernos en 12 países, incluyendo Colombia, para implementar iniciativas a escala y promover el intercambio entre los formuladores de políticas acerca de la política social inclusiva y a favor de los pobres.


de gobierno de las bases que han permanecido por mucho tiempo y que también reclutan personas locales para proporcionar soporte técnico. En su aspiración para ser un programa nacional de promoción de la inclusión social y económica de las familias rurales extremadamente pobres, Haku Wiñay tiene cuatro componentes: mejorar la productividad de las granjas familiares, mejorar las prácticas de saneamiento y salud en los hogares, promover los negocios rurales y capacitar en educación financiera. Haku Wiñay también está vinculado con otras iniciativas gubernamentales, tal como los esfuerzos para fortalecer la infraestructura (p.ej. carreteras y telecomunicaciones), así que las intervenciones del programa a nivel de los hogares se ven reforzadas por los servicios públicos que esos hogares también necesitan. El programa se lanzó en el 2012 y dura tres años en cada localidad. Para el 2015, el programa había alcanzado a 90,000 familias.

### Etiopía

El Modelo Graduación en Etiopía comenzó como un pequeño proyecto piloto de una ONG en la provincia norteña de Tigray implementado por la Sociedad de Socorro de Tigray (Relief Society of Tigray, REST) desde el 2010 al 2012. El Modelo ahora está incluido como parte integral del Programa de la Red de Seguridad Productiva (Productive Safety Net Program, PSNP IV) a nivel nacional – la cuarta iteración de este programa extenso enfocado en la seguridad alimentaria. Hasta diez millones de clientes de protección social serán elegibles para acceder a los elementos del Modelo entre el 2016 y el 2020, con el 30 por ciento más pobre designado específicamente para recibir transferencias de activos. Este estudio de caso se terminó poco después de que la implementación de PSNP IV de Etiopía estaba programada para empezar. Será valioso visitar muchos de los componentes clave del programa un año o dos después de que se hayan puesto en práctica para ayudar de dar claridad acerca de cómo pueden enfrentar desafíos similares los programas a gran escala implementados por el gobierno.



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## India

Bandhan Konnagar es una ONG afiliada a Bandhan Bank en Bengala Occidental y fue implementadora de una de las diez localidades originales de los programas piloto Graduación de CGAP-Fundación Ford. Entre el 2007 y el 2009 Bandhan Konnagar implementó el programa Graduación conocido como Targeting the Hard Core Poor (THP) con 300 participantes mujeres por 24 meses en Murshidabad, uno de los distritos más pobres de Bengala Occidental. Desde el 2009, Bandhan Konnagar ha expandido su cartera de intervenciones para incluir educación, salud, desarrollo de las destrezas de los jóvenes, comercio ético y renovación de energía, pero su enfoque central sigue siendo el programa Graduación. Para principios del 2016, estaba en operación en siete estados y había alcanzado casi a 40,000 participantes, de los cuales más de 22,000 se habían “graduado” (es decir, se volvieron independientes financieramente y lograron un conjunto de criterios sociales y económicos que indican una mejora integral en el bienestar del hogar).

## LECCIONES CLAVE APRENDIDAS

Como se observó en otras partes, el Modelo Graduación consiste de cinco elementos centrales: Apoyo al consumo; una transferencia de activos; educación en ahorros/financiera; capacitación en destrezas de medios de vida; y acompañamiento en habilidades básicas. El proceso de diseñar y planear un programa Graduación toma tiempo y experiencia e involucra, como mínimo, el decidir cómo dirigirse a y seleccionar los participantes; cómo reclutar, retener y supervisar el personal; cómo identificar y administrar las alianzas necesarias para realizar el trabajo; y, no menos importante, cómo definir el éxito: qué criterios usar para la “graduación”. Este análisis de síntesis comienza con las lecciones aprendidas durante la etapa de planeación y sigue adelante las relacionadas con los elementos de la entrega del programa.

## PLANEACIÓN DEL PROGRAMA


### Identificación y selección de los participantes

Muchos programas Graduación implementados por gobiernos se enfocan en los hogares (generalmente los más pobres) que reciben servicios por medio del programa de transferencias monetarias condicionadas (TMC) del país, así como otras poblaciones identificadas como prioridades nacionales (tal como las minorías étnicas o personas desplazadas). Muchos programas Graduación han confiado cada vez más en las bases de datos públicas existentes para seleccionar los hogares elegibles. Varios de los programas cuyos perfiles se encuentran en este documento también incluyen un elemento de involucramiento comunitario en el proceso de selección de hogares, lo que aumenta la aceptación de la comunidad y actúa como una verificación cruzada de la identificación generada por la base de datos.

El programa “Produciendo por Mi Futuro” de Colombia depende de una base de datos gubernamental que categoriza y clasifica a los ciudadanos más pobres de Colombia de acuerdo con ciertos criterios, incluyendo salud, vivienda, educación y niveles de vulnerabilidad. La selección de participantes a partir de la base de datos produjo una lista de hogares elegibles comparable a la generada por el ejercicio de mapeo participativo, pero a un costo mucho más bajo. Sin embargo, los implementadores de Colombia encontraron que parte de la información en esa base de datos estaba desactualizada; por ejemplo, algunos registros tenían direcciones e información de contacto antiguas. Por esta razón, la lista de familias generada por la base de datos se verifica con el ejercicio de mapeo como una garantía adicional de que se están incluyendo los hogares extremadamente pobres. Una visita en casa es el paso final para



El Modelo Graduación  
Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## PLANEACIÓN DEL PROGRAMA >

garantizar que se está alcanzando a la población objetivo.

Para enfocarse en áreas con una alta incidencia de pobreza, Haku Wiñay de Perú centra sus esfuerzos en áreas donde Juntos, el programa nacional de transferencias condicionadas, opera. En estas áreas, el 75 por ciento o más de hogares carecen de al menos una necesidad básica (agua, saneamiento, electricidad o telecomunicaciones). Muchos de estos asentamientos están ubicados de dos a ocho horas de distancia por carretera de una ciudad de tamaño mediano o de un centro distrital.

Para el programa de Etiopía, la identificación del programa Graduación es parte del proceso nacional más amplio del Programa de la Red de Seguridad Productiva (Productive Safety Net Program, PSNP). Los distritos con falta de seguridad alimentaria se determinan a nivel federal y luego se seleccionan distritos y circunscripciones específicas sobre la base de si han recibido asistencia alimentaria o ayuda de emergencia en los últimos tres a cinco años. Las comunidades seleccionadas entonces utilizan técnicas para la calificación de la riqueza para determinar al 30 por ciento de hogares más pobres, los que serán elegibles para transferencias de activos, con prioridad en las cabezas de hogar que son mujeres, los jóvenes sin tierra, los hogares más pobres y aquellos para quienes el crédito no es una opción. Este proceso con base en la comunidad incluye divulgación de criterios claros para ayudar a asegurar que las mismas comunidades vean el proceso como algo transparente y justo.

La identificación para Bandhan Konnagar toma varios aspectos en consideración. Un factor importante es la factibilidad de establecer una sucursal para implementar el programa Graduación en un área en particular. Bandhan Konnagar también evalúa el contexto cultural: por ejemplo, el implementar un programa tan intensivo podría ser poco práctico en áreas extremadamente conservadoras que son resistente al cambio. Como otros implementadores de Graduación, Bandhan Konnagar se enfoca en las poblaciones más vulnerables

a las que cree que puede prestar servicios más eficazmente: los hogares sin miembros masculinos sanos se consideran entre los más vulnerables así que se les da prioridad. Los comités locales de asistencia comunitaria (VAC, siglas en inglés) también juegan un papel crucial en el desarrollo y mantenimiento de una relación de transparencia y confianza dentro de comunidad a medida que la identificación continúa. El personal ha encontrado que las diferencias contextuales de un área a otra pueden jugar un papel importante y que el personal debe estar alerta a estos detalles y ejercer discreción durante el proceso de selección. Por ejemplo, se cuidan de no excluir a un gran número de hogares vulnerables sobre la base de lo que pueden ser tecnicismos. Deben sopesarse apropiadamente los factores contextuales para medir con exactitud el grado y la naturaleza de la pobreza del hogar.


### Reclutamiento, capacitación y motivación del personal

Los programas Graduación liderados por el gobierno frecuentemente apalancan los recursos existentes, no solamente las redes de distribución y las bases de datos ya instaladas, sino también el personal existente. El Modelo Graduación generalmente representa una ampliación significativa de las responsabilidades del personal, tanto en términos de demanda de tiempo como de experiencia profesional, así que el proporcionar el grado correcto de supervisión se vuelve crucial. Los gerentes necesitan reconocer esto y ofrecer capacitación apropiada y apoyo continuo. Como aprendió Bandhan Konnagar, un aumento a escala liderado por una ONG presenta diferentes desafíos de personal, principalmente relacionados con el reclutamiento y la retención de personas talentosas.

En Colombia, los “coordinadores municipales” contratados por el Estado administran el personal de campo responsable del acompañamiento, uno de los componentes del programa más



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos

importantes. Las visitas en persona bimensuales a cada hogar de quienes brindan acompañamiento, han comprobado ser claves para el fortalecimiento de la confianza de los participantes en el programa y para asegurar que se mantengan firmes en el desarrollo de su negocio. Se contrataron gestores locales para aumentar la probabilidad de que los participantes tuvieran el acercamiento y la confianza necesaria en ellos, pero debido a la naturaleza rural de las localidades, ha sido un desafío encontrar a personas calificadas (quienes cumplan los requerimientos de educación y experiencia laboral).

La rotación de personal entre los instructores en Colombia fue alto entre el primero y el segundo año del piloto, requiriendo tiempo y recursos para la orientación de cada nuevo miembro del equipo. Sin embargo, este problema también inspiró a Fundación Capital para crear aulas virtuales en línea para capacitar nuevos instructores, una solución tecnológica que ahora está siendo implementada como parte de la capacitación de instructores a medida que el programa continúa con el crecimiento a escala. Para los instructores mismos, el suplir las demandas de acompañamiento también ha comprobado ser un desafío. La capacitación en la gestión del tiempo para ayudar a los gestores a planear sus visitas de manera realista, así como para hacer los cambios necesarios en la agenda de visitas, se incluye ahora en la capacitación del personal. Las destrezas de gestión del tiempo se vuelven especialmente críticas cuando los participantes viven en áreas rurales muy remotas, agregando el elemento de tiempo de desplazamiento a lo que ya son agendas muy demandantes.


En Perú, Haku Wiñay ha abordado las limitaciones de personal de una manera muy innovadora. El personal de campo se recluta en las comunidades locales y cercanas para que sirvan como recursos de par a par para los participantes del programa. Estos *Yachachiqs* (“maestros” en el idioma Quechua local) se seleccionan sobre la base de su experiencia agrícola y de negocios. Su propio conocimiento

es complementado con capacitación en las tecnologías ecológicas que el programa promueve, incluyendo sistemas de irrigación, fertilizantes orgánicos, crianza de gallinas y cuyos, instalación de estufas mejoradas y preparación de agua potable segura. Los *Yachachiqs*, a su vez, capacitan a los participantes del programa en estas técnicas según lo requieran los medios de vida elegidos por los participantes. Los *Yachachiqs* también sirven como instructores de facto, como se discute más abajo en la sección de Acompañamiento en habilidades básicas. El contacto frecuente entre los técnicos regionales de FONCODES y las comunidades locales de Haku Wiñay proporciona apoyo técnico al personal de campo y a los agricultores participantes, así como monitoreo del progreso del programa.

La fase actual de PSNP de Etiopía depende del personal de una red de agentes de desarrollo gubernamental existentes (AD), cuyo papel se amplía para cubrir los elementos programáticos adicionales del Modelo Graduación. El gobierno reconoce que un desafío principal en el futuro será gestionar las cargas de trabajo aumentadas de los AD. Los AD que apoyen el componente de medios de vida quizás ya posean las destrezas técnicas asociadas con los medios de vida, pero generalmente pasan por una capacitación en destrezas nuevas como acompañamiento y monitoreo, las cuales son necesarias para el Modelo Graduación. Junto con encontrar maneras para evitar la sobrecarga de trabajo para los AD, el desafío crítico de personal en Etiopía involucra el equilibrar la necesidad de atención personalizada de los participantes de Graduación con las realidades de la implementación a gran escala. PSNP IV está agrupando a los participantes en cohortes para las sesiones de capacitación que también enfatizan el aprendizaje de par a par, y está empleando una gama de ministerios gubernamentales y otras organizaciones socias para entregar capacitación técnica estructurada también. Otras medidas, como una proporción fija de 50 hogares por AD, la programación de reuniones grupales cada dos semanas pero visitas



### El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## PLANEACIÓN DEL PROGRAMA >

a hogares solo una vez al mes y la priorización de hogares que están en dificultades sobre los que están bien para el acompañamiento y la guianza, también están diseñadas para mitigar las demandas de los AD.

Durante el crecimiento a escala en India, especialmente durante los meses iniciales de un nuevo ciclo de programa, Bandhan Konnagar enfrentó una alta rotación entre su personal de campo debido a las demandas físicas y emocionales del trabajo y las difíciles condiciones de vida. Bandhan reconoció la importancia de proporcionar al personal de campo el incentivo de una trayectoria de carrera a largo plazo proporcionando el alcance para el crecimiento por medio de ascensos. El bienestar psicológico del personal, por medio de esta movilización de la carrera y otros medios, ha comprobado ser crucial para la retención del personal. Bandhan también proporciona al personal capacitación en el aula distribuida en un período de siete a ocho meses después del reclutamiento y cursos de actualización realizados según se necesite. Para aumentar la capacidad del personal rápidamente, Bandhan Konnagar ha ajustado sus cualificaciones mínimas (por ejemplo, encontrar candidatos apropiados en estados con niveles más bajos de alfabetismo). También está contratando nuevos equipos gerenciales locales donde la fluidez en el idioma local es un factor decisivo, lo que ilustra cómo los procedimientos de personal tienen que ser flexibles y adaptados a los diferentes contextos. Dado el contexto cultural de Bengala Occidental, sin embargo, Bandhan ha encontrado difícil el reclutar mujeres debido a las largas horas de trabajo, su frecuente incapacidad de reubicarse y la falta de instalaciones de alojamiento apropiadas.

## Formación de asociaciones y alianzas


Dada la naturaleza variada y compleja de las intervenciones incluidas en el Modelo Graduación—las cuales abarcan la protección social, el desarrollo de medios de vida y servicios financieros – frecuentemente no hay una agencia única capaz de implementar la gama completa de servicios. La agencia implementadora líder frecuentemente debe servir como el punto focal para asociaciones y alianzas con otras agencias y organizaciones, incluyendo asesores de ONG y co-implementadores.

El programa Graduación en Colombia, “Produciendo por Mi Futuro”, se asoció no solo con otras agencias gubernamentales, sino también con Fundación Capital como su proveedor clave de servicios técnicos. El proceso de diseño del programa fue liderado por el Departamento de Prosperidad Social (DPS), con la participación del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE). ANSPE facilita programas de bienestar social para familias pobres en todo el país, proporcionando apoyo al consumo además de otras opciones dentro de la “red de seguridad”, permitiendo a DPS apalancar este apoyo para la mayoría de familias identificadas para “Produciendo por Mi Futuro.” Otros departamentos de DPS, incluyendo la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UNIDAD), (entidad que atiende a familias desplazadas por el conflicto interno de Colombia), estuvieron involucrados en la focalización geográfica del programa. Después de que se lanzó el programa en el 2012 como piloto dentro de DPS, el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA), una iniciativa gubernamental enfocada en el fortalecimiento de capacidades para promover la preparación para el empleo, proporcionó asistencia técnica adicional.

El Ministerio para el Desarrollo y la Inclusión Social del Perú (MIDIS), el implementador líder de Haku Wiñay, está apoyado por alianzas con otras agencias gubernamentales federales, así como con



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este  
análisis de síntesis

Planeación del  
programa

Implementación  
del programa

Conclusiones y  
siguientes pasos



gobiernos municipales, organizaciones bilaterales de ayuda, ONG y coaliciones de desarrollo y grupos de ciudadanos. El programa es implementado por medio de un acuerdo formal entre el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) del MIDIS, los gobiernos municipales y los “Grupos Implementadores” locales compuestos por representantes de las comunidades a las que se prestan servicios. FONCODES proporciona fondos, asistencia técnica y supervisión del programa, mientras que los gobiernos municipales contribuyen apoyo financiero y en especie, tal como transporte y espacio de oficina. Las ONG peruanas e internacionales y las agencias bilaterales de ayuda proporcionan asistencia técnica y fondos que apoyan actividades específicas de Haku Wiñay. Por ejemplo, una agencia de desarrollo alemana proporcionó las estufas para cocinar más limpias que fueron una característica principal del componente de casas saludables de Haku Wiñay.

El Programa de la Red de Seguridad Productiva de Etiopía (Productive Safety Net Program, PSNP) reúne a un número de donantes, ministerios gubernamentales, ONG e instituciones de microfinanzas en apoyo al componente de medios de vida. Once donantes apoyan a PSNP, incluyendo el Banco Mundial, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, la Comisión Europea, UNICEF y el Programa Mundial de Alimentos. El Gobierno de Etiopía proporciona el apoyo al consumo, transferencias de activos, capacitación en destrezas técnicas y el acompañamiento en habilidades básicas. Las ONG, incluyendo las organizaciones regionales, juegan diversos papeles a nivel local, como el proporcionar capacitación en educación financiera y apoyo a los ahorros por medio del establecimiento de Asociaciones Comunitarias de Ahorro y Préstamo. Las instituciones financieras son un socio clave del programa durante la transferencia de activos, cuando los planes de ahorro se establecen para los participantes. Además, una gama de agencias gubernamentales etíopes, tal como los ministerios

de la Mujer, Juventud y Asuntos de la Niñez, están asumiendo papeles ampliados en esta siguiente fase de PSNP. En resumen, hay una multitud de socios involucrados en el proceso, proporcionando la oportunidad para que los participantes del programa reciban apoyo personalizado de las instituciones y ministerios especializados, pero también creando desafíos significativos de coordinación.

Para una ONG como Bandhan Konnagar, el desarrollar nuevas alianzas de financiamiento ha sido especialmente crucial, incluyendo con financiadores no tradicionales como compañías que se enfocan en el apoyo a los micro-emprendedores y el desarrollo de los mercados locales. Bandhan ha encontrado que los donantes corporativos frecuentemente priorizan las mediciones cuantitativas definidas estrechamente, tales como los aumentos en los ingresos mensuales, sobre indicadores más cualitativos del desarrollo integral y, adicionalmente, que las fuentes privadas y filantrópicas no serán suficientes para llevar el programa a una escala masiva. Bandhan ha identificado dos opciones para movilizar el nivel de fondos requerido: compañías del sector público y departamentos y ministerios administrativos del estado. Las compañías del sector público, como la Corporación de Petróleo y Gas Natural, tienen fondos de responsabilidad social corporativa que son mucho mayores que los disponibles del sector privado. Sin embargo, el personal clave de esas compañías públicas han comprobado ser difíciles de abordar, un problema común en la burocracia gubernamental de India, y la aprobación de los fondos es un proceso extremadamente largo. Los fondos gubernamentales a gran escala podrían traducirse a operaciones multi-regionales o incluso nacionales, pero el asegurar dichos fondos requeriría de un cambio mayor en la política por parte del gobierno central. Así que Bandhan ha enfocado sus esfuerzos en el alcance a los diversos gobiernos regionales con una propuesta de trabajar con el 1 o 2 por ciento más pobre de las poblaciones objetivo. En el momento de la redacción del estudio de caso, estas discusiones estaban en las etapas preliminares y las posibilidades de asociarse con los gobiernos regionales todavía eran una especulación.



### El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## Criterios de salida de Graduación

Es desafiante pero crucial definir la “graduación”: desarrollar criterios claros, específicos para el contexto para poder medir si los participantes han tenido éxito en salir de la pobreza extrema y trasladarse hacia los medios de vida sostenibles dentro de los parámetros de tiempo establecidos. Estos criterios generalmente son una mezcla de indicadores cuantitativos y cualitativos. El “graduarse” no necesariamente significa que los participantes ya no son elegibles para otros servicios gubernamentales, como las transferencias monetarias condicionadas, ya que los criterios de elegibilidad para tales programas pueden ser distintos de los criterios de Graduación. De hecho, la capacidad de los participantes para continuar aumentando su resiliencia económica y social puede depender de su elegibilidad continua para los servicios gubernamentales, tales como las transferencias monetarias condicionadas y el cuidado de la salud.

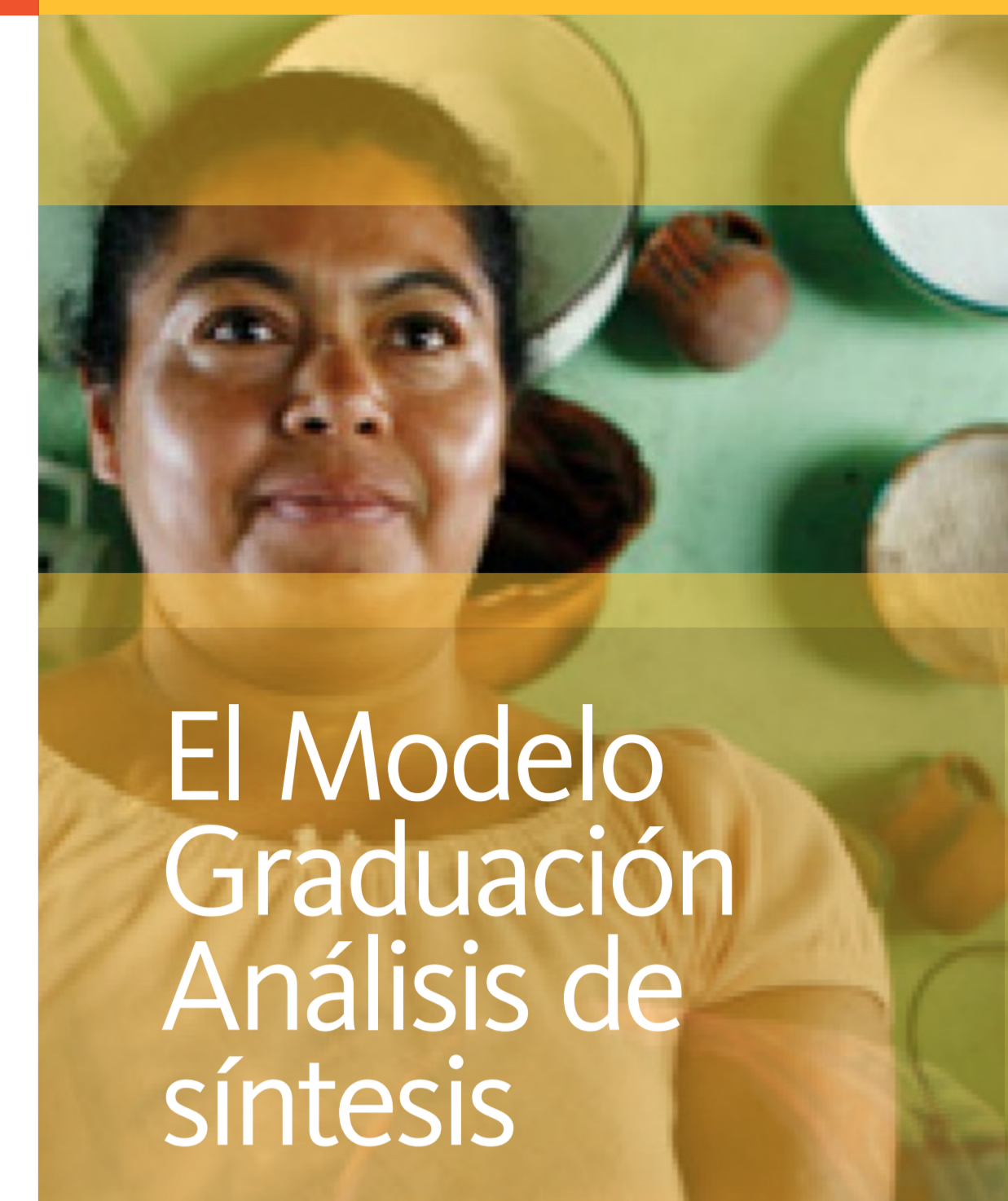
El programa “Produciendo por Mi Futuro” de Colombia no incluía criterios específicos de graduación, pero sí estableció ciertas expectativas desde el inicio para cada familia participante. Para completar el programa exitosamente, los participantes tenían que completar todos los módulos de fortalecimiento de capacidades y estar presentes para las visitas en el hogar por parte de los instructores. Si el participante registrado no podía estar presente en un día específico, se esperaba que alguien más de la familia se reuniera con el instructor, completara el módulo de capacitación (usando la tableta) y replicara la información. También se requería que todos los participantes asistieran a actividades grupales que promovían la formación de equipos y la cooperación para fortalecer las conexiones comunitarias y motivar a los planes de ahorro.

La visión de Haku Wiñay del Perú es que, para el momento en que culminen el programa, los participantes tendrán fuentes de ingresos más diversificadas, serán mejores planeadores, tendrán

dinero ahorrado y usarán otros servicios financieros. Haku Wiñay rastrea y evalúa varios indicadores clave para medir el progreso del hogar, tales como el cambio anual en el ingreso del hogar, el gasto promedio en el hogar y el cambio en el valor de la producción agrícola.

PSNP IV de Etiopía no usa un conjunto predeterminado de puntos de referencia estandarizados para evaluar la graduación. En su lugar, a los comités locales se les da la tarea de determinar los criterios específicos del contexto para la salida del programa, confiando en su conocimiento de las comunidades a las que sirven. Para reducir cualquier presión que los hogares puedan sentir para salir antes de estar listos, Etiopía no impone un tiempo límite específico para la graduación. Mientras que el Gobierno de Etiopía finalmente quiere asegurar una mayor salida del programa PSNP (porque desea alcanzar las metas de reducir la pobreza extrema y aumentar los medios de vida sostenible), también está emprendiendo un enfoque pragmático. El emplear el conocimiento de los funcionarios a nivel local, el evaluar los hogares caso por caso y no imponer una fecha límite son esfuerzos para reducir las probabilidades de que los hogares salgan antes de que estén listos y que puedan resbalarse hacia atrás.

Bandhan Konnagar ha establecido dos conjuntos de medidas o “indicadores del progreso”, obligatorios y opcionales, para medir tanto la graduación del hogar como para mantener la comparabilidad de los resultados entre localidades en operación. Estos criterios de graduación abarcan una gama de los logros (económicos y no económicos) relevantes para el contexto al final del ciclo del programa. Los participantes deben alcanzar el 75 por ciento de todos los indicadores incluyendo cinco de los ocho criterios obligatorios.



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



Indicadores de progreso de Graduación de Bandhan Konnagar

CRITERIOS OBLIGATORIOS	CRITERIOS OPCIONALES
El ingreso y el capital de trabajo de la familia aumentará significativamente (a USD 75 y 377, respectivamente)	La pareja elegible en la familia está practicando un método de planificación familiar
Al menos dos fuentes de ingresos en la familia	El hogar tiene acceso a servicios e instalaciones médicas básicas
Hábitos de ahorro y depósitos crecientes	El hogar tiene acceso apropiado a agua potable segura
La casa residencial de la familia es segura	Todos los niños menores a 5 años están inmunizados
Los beneficiarios pueden escribir sus nombres y números (1-10) apropiadamente	Todos los niños en edad escolar están asistiendo a la escuela
Todos los miembros de la familia están recibiendo al menos dos comidas completas cada día	Todos los miembros de la familia usan ropa limpia y mantienen su casa limpia
Los miembros de la familia están usando letrinas seguras e higiénicas	El beneficiario tiene una tarjeta de identificación para votar
El beneficiario plantó al menos dos plantas frutales o cultivó dos tipos de vegetales en su propio jardín	El beneficiario tiene una cartilla de racionamiento

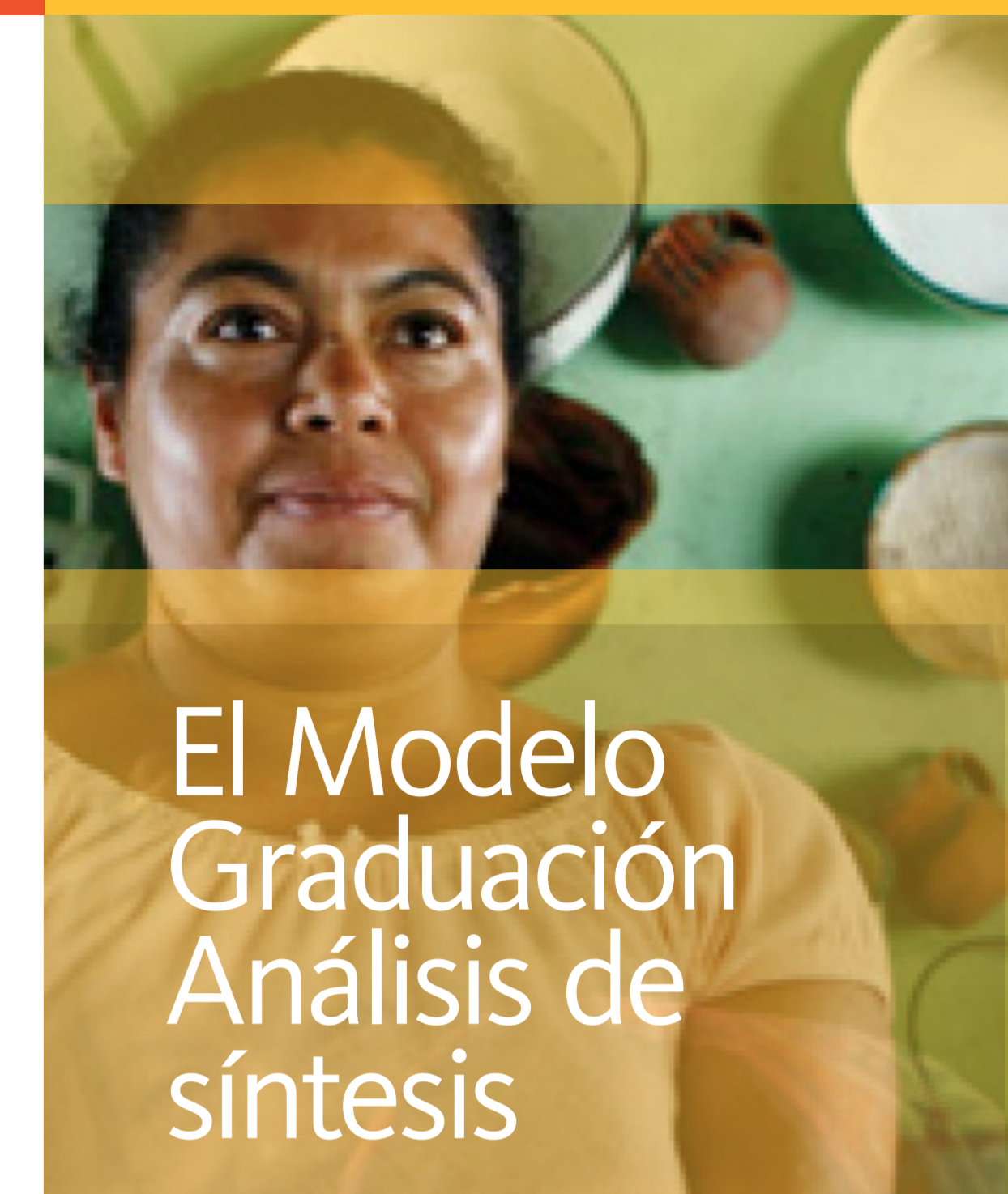
## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Cada uno de los cuatro programas cuyo perfil se incluye en los estudios de caso ha realizado modificaciones innovadoras y potencialmente replicables al Modelo Graduación “clásico” para adaptar los elementos centrales al contexto local y a otras limitaciones de fondos u otros recursos.

### Apoyo al consumo

El apalancar los programas gubernamentales de transferencias monetarias es una manera eficiente en cuanto a costos de entregar el componente de apoyo al consumo del Modelo Graduación sin duplicar el esfuerzo y los recursos. Sin embargo, es importante observar que no todas las familias que participan en el programa Graduación pueden estar recibiendo apoyo completo al consumo por parte del gobierno. Los criterios de elegibilidad entre los dos programas pueden ser diferentes. En el caso de ONG implementadoras, el encontrar fondos suficientes para el apoyo al consumo puede ser un obstáculo mayor, especialmente a medida que los programas se implementan a mayor escala.

En Colombia, el gobierno apalanca las iniciativas existentes de bienestar social que incluyen un componente de apoyo al consumo para que sirvan como el fundamento de “Produciendo por Mi Futuro.” Un programa de transferencias monetarias condicionadas (“Más Familias en Acción”) provee un estipendio de consumo a los hogares extremadamente pobres y a las familias desplazadas por el largo conflicto interno del país. Este programa se usó como canal para proporcionar apoyo al consumo a familias en el programa Graduación. Sin embargo, alrededor del 40 por ciento de los participantes de Graduación no fueron elegibles para este programa de TMC y no recibieron apoyo al consumo durante el



El Modelo Graduación  
Análisis de síntesis

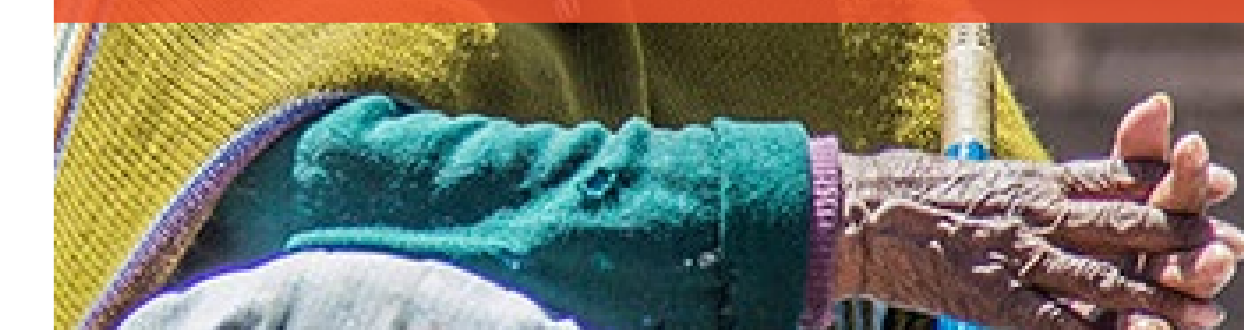


Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos





## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA >

curso del piloto Graduación. Los implementadores de Graduación consideraban que si su programa entregaba directamente el apoyo al consumo a algunas familias pero no a otras (es decir, no lo entregaba directamente a las familias que ya estaban recibiendo dicho apoyo por medio del programa de TMC), entonces el programa graduación sería percibido como injusto, incluso si la intención era llevar a las familias no elegibles para TMC a la paridad. Un resultado importante que debe explorarse a partir del piloto Graduación es comparar el bienestar de las familias que recibieron el apoyo al consumo con las familias que no lo recibieron.

El programa Haku Wiñay del Perú también se diseñó para construir sobre un programa nacional existente de TMC, Juntos. Se da un estipendio de alrededor de USD 70 cada dos meses a las madres pobres en las áreas rurales para ayudarles a comprar más alimentos para mejorar la salud y el bienestar de sus familias. A cambio, se requiere que las mujeres mantengan a sus hijos en la escuela y los lleven a exámenes de salud regulares. La participación en (o la culminación de) Haku Wiñay no descalifica a las familias de tener acceso continuo a las TMC u otros programas gubernamentales de protección social.

Todos los participantes de PSNP de Etiopía reciben apoyo al consumo del gobierno etíope, independientemente de si eligen participar en el componente más amplio de medios de vida y si están o no entre el 30 por ciento más pobre que son elegibles para una transferencia de activos. Cada hogar recibe alimentos, o su equivalente en efectivo, por seis a 12 meses del año. Este apoyo se basa en un modelo de “alimentos por trabajo”, en el cual los miembros adultos sanos del hogar proporcionan cinco días de trabajo al mes por receptor de PSNP en el hogar. El modelo de alimentos por trabajo busca beneficiar a la comunidad local como un todo y también refleja la determinación del Gobierno de Etiopía de evitar la promoción de la dependencia entre quienes reciben beneficios del gobierno.


Durante la fase piloto, Bandhan Konnagar proporcionó un estipendio en efectivo de aproximadamente USD 1 por semana, dado por 30 semanas para medios de vida agrícolas y 13 semanas para medios de vida no agrícolas. El personal observó que los estipendios de consumo en efectivo no siempre se usaban para el propósito que se pretendía (consumo del hogar). Para muchos participantes, era la primera vez que tenían lo que para ellos era un flujo de ingresos significativo y constante, y aprovecharon la oportunidad para canalizarlo hacia la inversión productiva. Para motivar a los participantes a usar el apoyo al consumo para sus propias necesidades alimenticias, la cantidad se aumentó de USD 1 a aproximadamente USD 2.50, para que una parte todavía pudiera apartarse mientras que la mayoría se usaba para propósitos de consumo. El período de tiempo de apoyo al consumo también se redujo, a 14 semanas para medios de vida agrícolas y seis semanas para medios de vida no agrícolas, para que los hogares supieran que las transferencias de activos para sus medios de vida estarían disponibles más rápido que en el diseño original.

## Capacitación en ahorros y educación financiera

En Colombia, el piloto motivó los ahorros formales e informales, pero al final los participantes ahorraron principalmente en casa y por medio de grupos de ahorro. Los módulos de capacitación subrayaron la importancia y el valor de los ahorros; cada participante recibió una pequeña alcancía y se le motivó a apartar una porción de las ganancias. Cada familia tenía su propio proceso para decidir el porcentaje que quería ahorrar y, para muchos, Produciendo por Mi Futuro facilitó el primer plan de ahorros en la vida del hogar. Los participantes que reportaron ahorros lo hicieron con un orgullo muy obvio. Los ahorros les permitieron lograr algunas de sus metas personales y familiares, incluyendo enviar a sus hijos a la escuela, así como hacerles mejoras a sus hogares. Sin embargo, en general los



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA >

participantes expresaron duda acerca del uso de los bancos. Muchos eran cautelosos de la banca formal debido a la falta de experiencia con el sistema bancario, educación financiera limitada y experiencias negativas de servicio al cliente, incluyendo los altos honorarios por transacción. Para la siguiente fase del proyecto, se están priorizando los grupos de ahorro y la formación grupal también empezará más temprano en el proceso de implementación. Los grupos de ahorro nuevamente son voluntarios, pero los instructores invertirán más tiempo estableciendo los grupos y proporcionando orientación y guía para asegurar su sostenibilidad.

FONCODES, el ministerio de gobierno que supervisa el programa Graduación en Perú, reporta que desde el 2012 hasta septiembre del 2015, el 22 por ciento de los participantes de Haku Wiñay (más de 15,000 familias) usaron servicios financieros formales incluyendo depósitos, retiros, micro-préstamos y seguro; alrededor de 6,700 abrieron cuentas de ahorros. En comparación con un grupo de control de beneficiarios de Juntos, un 14 por ciento adicional de participantes en Haku Wiñay expresaron preferencia por el ahorro en una institución financiera en lugar de las opciones informales de ahorro. La educación financiera de Haku Wiñay usa módulos estandarizados enseñados por capacitadores pares para expandir el conocimiento de los servicios financieros y aumentar la confianza en el uso del sistema financiero.

En el programa de Etiopía, el componente de ahorros es obligatorio (así como lo fue en el piloto de Graduación REST en Tigray), pero los implementadores están conscientes de que esto puede ser difícil de asegurar en el futuro, dadas las realidades de ampliar el programa a escala en toda la nación. Es importante recordar la determinación general del Gobierno de Etiopía de evitar el promover la dependencia. Los planificadores gubernamentales reconocen que el desarrollo de mecanismos exitosos, específicos al contexto para asegurar que los clientes ahorren lo suficiente será un factor clave para reducir esas preocupaciones.

En India, el enfoque de ahorros de Bandhan Konnagar consistió de ahorros diarios obligatorios y ahorros de “capital” (el resto de las ganancias después de la reinversión). El propósito de los ahorros obligatorios es inculcar un hábito regular de ahorros y se establece a un nivel mínimo para no crear tensión en el consumo del hogar (el equivalente de USD 0.45 centavos al día). Se espera que los participantes también hagan un depósito bancario de ahorros de “capital” de cerca de USD 1.50-2.20 al menos una vez al mes. Los ahorros de capital normalmente se utilizan para propósitos del hogar, especialmente reparaciones del hogar, costos del cuidado de la salud y educación infantil.

### Análisis del mercado

Sobre la base del piloto “Produciendo por Mi Futuro”, el programa de Colombia ha integrado varias lecciones clave a su nueva fase de expansión:


Se necesita un análisis de mercado amplio para ayudar a los participantes a comprender las oportunidades potenciales y la competencia para su pequeña empresa propuesta.

Los negocios tienen más probabilidad de tener éxito cuando se construyen sobre las destrezas existentes, conocimiento y recursos de los participantes. Los instructores deben guiar y motivar a los participantes a concentrarse en las experiencias pasadas y el conocimiento adquirido, así como en los recursos existentes para construir sus negocios.

El invertir suficiente tiempo en el plan de negocio de cada participante ayuda a asegurar una tasa de éxito más alta. Mientras que la metodología de capacitación del programa enseña conceptos generales (p.ej. los costos iniciales, ingresos y gastos de operar un pequeño negocio), se necesita planeación y proyecciones más individualizadas para asegurar que los participantes vean a largo plazo sus inversiones empresariales.



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA >

Si no es posible realizar un análisis de mercado amplio, deben realizarse esfuerzos para ayudar a los participantes a diversificar la gama de actividades económicas emprendidas sobre la base de una comprensión general del panorama existente de negocios.

El programa de Perú no realiza un análisis formal de mercado o de cadena de valor. El personal de Haku Wiñay describe esa disciplina como una que todavía está poco desarrollada en general en el país como un todo, así que los investigadores y analistas del mercado que posean las destrezas necesarias son difíciles de encontrar. Pero además de apoyar y asesorar las microempresas a nivel de hogar de los participantes, los *Yachachiqs* locales motivan a los participantes a formar grupos de cuatro a seis “socios” interesados en trabajar juntos para desarrollar ideas para negocios más grandes. Los *Yachachiqs* proporcionan guianza acerca de cómo producir y mercadear los bienes o servicios que el grupo tiene en mente. Con la ayuda de los *Yachachiqs*, cada grupo prepara propuestas de negocios y las presenta a un comité local, el cual selecciona los planes de negocio que parecen los más factibles y les concede fondos de inicio de alrededor de USD 2,500. Estos juicios son opiniones informadas, pero no son equivalentes a un estudio de mercado. Cuando el negocio está en operación, los socios reciben capacitación continua de sus *Yachachiqs* y de los asesores técnicos de Haku Wiñay para identificar y conectarse con los mercados potenciales. Haku Wiñay está trabajando para desarrollar una experiencia más fuerte en cadenas de valor que puedan vincular las áreas rurales con mercados mayores a medida que el programa continúa expandiéndose.

El programa de Etiopía integró lecciones clave del piloto anterior REST en Tigray. Una de ellas fue que los caminos de medios de vida son más eficaces cuando combinan la demanda del mercado con la elección del participante (de entre opciones viables específicas a la comunidad) sobre la base de sus propias aptitudes y experiencias pasadas. La explicación cuidadosa de cada opción de medios de vida

permite a los clientes comprender e involucrarse plenamente en el proceso y seleccionar el camino apropiado. La combinación del conocimiento local con la participación a todo nivel es una de las lecciones clave de REST que está influenciando el diseño de PSNP IV, pero los implementadores reconocen que también será un desafío replicarlo en todos los distritos a lo largo de una nación tan diversa.


Bandhan Konnagar no considera que un análisis amplio del mercado o cadena de valor sea pertinente para su programa Graduación porque los participantes operan a una escala comercialmente insignificante. En su lugar, Bandhan Konnagar realiza un análisis del mercado local por medio de discusiones con miembros de la comunidad durante la fase de selección de empresa, durante la cual cada participante decide que medio de vida perseguirá. La selección de la empresa es una de las partes más críticas y desafiantes del programa. Después de experimentar con diferentes enfoques, Bandhan Konnagar ahora enfatiza en medios de vida no agrícolas, a menos que los participantes insistan en comprar ganado, en cuyo caso se motivan los medios de vida mezclados (p.ej., ganado y comercio minorista).

### Transferencia de activos

En lugar de entregar activos físicos en especie (p.ej. ganado para quienes realizan crianza de animales; un inventario de bienes para quienes abren pequeñas tiendas), el programa en Colombia transfiere en su lugar el valor de los activos en efectivo. DPS y Fundación Capital querían probar la eficiencia operativa de esta estrategia. También encuentran que la recepción de efectivo (el cual se transfiere en dos pagos) proporciona una oportunidad para que los participantes aumenten su confianza en el manejo de efectivo, la cual era baja para la mayoría de hogares. Finalmente, DFS y Fundación Capital querían ayudar a estimular la economía local para que la comunidad más amplia pudiera recibir los beneficios secundarios de



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA >

la mayor circulación de fondos. La transferencia financiera fue difícil durante el piloto para algunos participantes, particularmente para aquellos que nunca habían recibido una transferencia digital antes y para aquellos que eran analfabetas. Tuvieron que pedir ayuda de su instructor, familiares o vecinos para acceder a las transferencias, lo que funcionó bien en la mayoría de casos. Aunque el Modelo Graduación se enfoca en fortalecer las destrezas de los hogares individuales, muchos propietarios de pequeños negocios, para tener éxito, necesitan trabajar con otros para ahorrar en gastos comunes del negocio y mejorar su acceso a los mercados. Para fases futuras, el programa de Colombia está evaluando cómo enfatizar en los beneficios de la cooperación entre los participantes, incluyendo la creación de alianzas para hacer de las compras de activos, la comercialización e incluso una asistencia técnica más costo eficiente.

Las transferencias de activos en el programa Haku Wiñay de Perú son gestionadas por los participantes por medio de un grupo implementador colectivo llamado el “núcleo ejecutor”. Los miembros reciben tres cotizaciones de precios para los activos que se comprarán y cualquier equipo que se compre para los negocios rurales. El grupo realiza las compras y lleva registros de cómo se gastaron los fondos del gobierno, reportando regularmente sobre las cuentas del programa a FONCODES. El control local sobre la compra de activos tiene el propósito de empoderar a los residentes de las comunidades de Haku Wiñay. El modelo basado en la comunidad para la transferencia de activos tiene un precedente de mucho tiempo: construye sobre más de dos décadas de experiencia en Perú con los comités electos de agricultores locales que administran fondos del gobierno.

Para equilibrar los costos con el impacto a medida que se expande a escala masiva, el programa de Etiopía está disminuyendo el valor de la transferencia de activos comparado con el del proyecto piloto de Tigray. Aunque esto significa que no será posible para los

beneficiarios emprender un proyecto principal inmediatamente, el proceso de transferencia de activos está diseñado para permitir a los participantes el sentirse cómodos con las inversiones, ahorros y crédito, y trasladarse a proyectos más grandes gradualmente. El impacto de la cantidad reducida de la transferencia de activos será un elemento clave para monitorear durante la fase piloto en el Año 1 y puede requerir ajustes en el futuro.

En India, Bandhan Konnagar también realiza la transferencia de activos en efectivo. Como en Colombia, el programa transfiere capital de trabajo en pagos para no abrumar a los participantes que son inexpertos en el manejo de efectivo. La cantidad de efectivo transferida toma en cuenta los precios locales de los activos e incluye una contingencia para cubrir cualquier pérdida de activos en los meses iniciales del programa. La dinámica del mercado local y su impacto en la confianza y el desempeño de los participantes son otras consideraciones en la identificación de los activos apropiados.


## Capacitación en destrezas técnicas

La capacitación en destrezas técnicas (a diferencia del acompañamiento en habilidades básicas, que se discute abajo) se refiere a la capacitación que un participante recibe para prepararse para el medio de vida específico que ha elegido.

En el programa de Colombia, Fundación Capital desarrolló una aplicación que contiene módulos de capacitación sobre educación financiera, capacidad empresarial y destrezas sociales (como comunicación y negociación), y se entrega en tabletas. La aplicación permite a los participantes dirigir su aprendizaje, a su propio ritmo, en sus hogares, repitiendo las lecciones que son más pertinentes para sus necesidades y compartiendo el conocimiento con los integrantes de su familia. **Las tabletas se distribuyen a los participantes de manera rotativa**, permitiendo que las mismas circulen entre los participantes. El programa de Colombia también



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA >

ha encontrado que la asistencia técnica es más eficaz cuando se proporciona antes del desembolso del capital semilla y se mantiene durante todo el proyecto.

Las estrategias de Haku Wiñay para la capacitación en destrezas técnicas se han tomado de la larga experiencia con los programas de desarrollo rural y agrícola en el Perú. Como se observó anteriormente, los *Yachachiqs* (los capacitadores que trabajan directamente con las familias participantes) son seleccionados de entre los agricultores que viven en las comunidades Haku Wiñay, permitiendo la comunicación y la transferencia de destrezas entre pares. En sus visitas a la localidad, los *Yachachiqs* discuten las prioridades de las familias, desarrollan un plan de capacitación y luego proporcionan la capacitación pertinente durante las visitas al hogar dos veces al mes.

En Etiopía, los esfuerzos de los “facilitadores comunitarios” locales se complementan con los de una gama de expertos técnicos que pueden proporcionar a los participantes consejo más específico sobre la base del medio de vida seleccionado. El énfasis en el aprendizaje grupal y de pares reduce la exigencia sobre el personal, una consideración importante dada la implementación a gran escala. El programa de Etiopía ha desarrollado una lista de verificación de los pasos requeridos para que los módulos de capacitación se implementen en la secuencia apropiada y para que los clientes estén adecuadamente capacitados antes de recibir una transferencia de activos. Como con otros elementos del Modelo Graduación a escala, el desarrollo de capacitación específica para un camino involucra una gama de actores y el coordinar todos sus esfuerzos será un desafío clave continuo.

Bandhan Konnagar proporciona el fortalecimiento de destrezas en tres días: dos días para fortalecer las destrezas de negocios de los participantes y un día dedicado a la creación de confianza y capacitación motivacional, tomando de las historias de éxito de los

participantes pasados. Además de esta capacitación inicial, Bandhan ha encontrado que se necesita una capacitación de actualización sistemática para todos los participantes, de medios de vida agrícolas y no agrícolas por igual. Las actualizaciones se llevan a cabo cada tres meses.


### Acompañamiento en habilidades básicas

La preocupación que los gobiernos y las ONG que implementan el Modelo de Graduación a escala expresan más frecuentemente ha sido la complejidad del elemento de acompañamiento en habilidades básicas. El modelo operativo para la mayoría de implementaciones a escala de Graduación lideradas por el gobierno depende del apalancamiento del personal existente en lugar de contratar nuevo personal. Pocos trabajadores del gobierno vienen a la nueva tarea poseyendo ya las destrezas típicas de los “instructores” y también es poco probable que tengan tiempo disponible para visitas semanales intensivas con cada hogar participante en Graduación. En resumen, de todos los elementos del Modelo Graduación, el elemento de acompañamiento en habilidades básicas es el más maduro para las adaptaciones creativas.

El programa de Colombia está usando tabletas para complementar las visitas de acompañamiento quincenales, como una herramienta tanto para reducir costos como para mejorar la calidad. (Como se observó anteriormente, Colombia también proporciona capacitación en destrezas técnicas por medio de módulos entregados por tableta). Para facilitar el acompañamiento, DPS y Fundación Capital diseñaron un programa de acompañamiento estándar de Graduación de 22 módulos que pueden proporcionarse consistentemente y, por lo tanto, son menos dependientes para el éxito del estilo interpersonal y las habilidades de cada instructor. Como se observó anteriormente, las tabletas circulan entre los participantes, permitiendo a la comunidad compartir estos recursos técnicos. Las familias que



## El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



“escalán rápido” y que son usuarios activos de tecnología absorben el material rápidamente. Esto permite a los instructores pasar rápido los módulos con ellos y, más importante, también permite a los instructores asignar más de su tiempo a los que más lo necesitan (“escalán despacio”). Incluso con el uso de tabletas, el programa de Colombia ha encontrado que la visita al hogar uno a uno sigue siendo un componente crítico del acompañamiento en habilidades básicas. Las actividades grupales también ayudan a fortalecer tanto las conexiones económicas como las sociales entre los participantes por medio de actividades de fortalecimiento de confianza y de cooperación.

Para la siguiente fase del programa, Fundación Capital ha hecho varias actualizaciones a los módulos de acompañamiento en habilidades básicas realizados en tableta:

- Mejora en la tecnología para minimizar las fallas.
- Incluir más actividades e historias interactivas, basadas en la retroalimentación y las observaciones de lo que se “queda” en la mente de los participantes.
- Incluir la historia ampliada de una persona que realiza el viaje metafórico con los participantes; esta mayor personalización ayuda a traer el material a la vida y facilita que los participantes se relacionen con él.

Haku Wiñay del Perú no incluye un componente separado de acompañamiento en habilidades básicas. Los implementadores del programa describen las metas de acompañamiento en habilidades básicas (p.ej, fortalecer la confianza de los participantes en sí mismos, orientación a futuro y capacidad de planear, capital social) como las que se logran como un resultado natural del diseño del programa. Los *Yachachiqs* se involucran intensamente con los hogares participantes a medida que guían la selección de la empresa y


supervisan la capacitación relacionada. La idea es que los *Yachachiqs* están singularmente bien posicionados para incrustar las lecciones de habilidades básicas (junto con la realización de sus otros deberes) en virtud de la manera en que pueden relacionarse (ellos mismos son agricultores locales) y la frecuencia e intensidad de sus interacciones. El diseño del programa de Haku Wiñay también invierte una gran cantidad de toma de decisiones y administración financiera con los comités de implementación local, un modelo operativo que contribuye a la construcción de capital social que está entre las metas del acompañamiento en habilidades básicas.

El programa de Etiopía está buscando una proporción de 50 hogares por Agente de Desarrollo (“AD”) para alcanzar a un gran número de participantes mientras que mantiene el control de calidad del acompañamiento y el programa en general. El gobierno reconoce la importancia de invertir en el desarrollo de las destrezas de los AD, particularmente en términos de acompañamiento, dado que es un nuevo papel para ellos y se agregará a sus otras responsabilidades existentes.

Bandhan Konnagar ha encontrado que el componente de acompañamiento puede, de hecho, implementarse a gran escala. Para preservar la eficacia, la proporción del personal de campo a participante se mantiene en 1:50 a 1:75 hogares. Las reuniones grupales semanales con los participantes también son importantes. Crean un sentido de solidaridad entre los miembros del grupo y proveen un foro para la discusión más fácil de problemas que pueden ser demasiado sensibles para abordarlos en sesiones de acompañamiento individuales.



### El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



## CONCLUSIONES Y SIGUIENTES PASOS

El Modelo Graduación hasta ahora ha representado la gran promesa de ser lo suficientemente adaptable como para implementarse a una escala significativa, tanto por parte de gobiernos como de ONG. Por supuesto, hay desafíos en el futuro al adaptar el diseño del programa para ajustarse a los contextos locales, las necesidades de los participantes y las limitaciones de recursos. Pero las implementaciones a escala que se han documentado en los estudios de caso encargados por la Fundación Ford indican que tales adaptaciones pueden manejarse exitosamente; los resultados iniciales son bastante positivos.<sup>10</sup>

La experiencia de los programas Graduación liderados por el gobierno ha demostrado que el Modelo puede integrarse exitosamente a las iniciativas existentes de protección social, especialmente los programas de transferencias monetarias condicionadas. Tal estrategia integrada combina la amplitud y la profundidad del alcance que los programas existentes logran ya con oportunidades económicas nuevas y que potencialmente cambiarían la vida de las poblaciones a las que se prestan servicios. Como se describe en estos estudios de caso, los programas implementados por gobiernos ya han adaptado e innovado varios elementos del Modelo Graduación “clásico”, frecuentemente en respuesta a las demandas y limitaciones únicas que las iniciativas con fondos públicos enfrentan. Este tipo de experimentación presenta oportunidades importantes para profundizar nuestra comprensión de cuán adaptables son los diferentes elementos del Modelo Graduación sin sacrificar los resultados positivos.

<sup>10</sup> Escobal, Javier y Carmen Ponce (Eds.) (2016) *Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay*. Lima: GRADE.


El lograr ese equilibrio de manera exitosa—entre preservar la esencia mientras que se adapta para crecimiento a escala—es probablemente el desafío general más crítico que enfrenta la comunidad de práctica Graduación. Los mismos factores que hacen al Modelo Graduación tan poderoso—su intervención intensiva, hábil y compasiva a nivel individual, sostenida a lo largo del tiempo—también son los factores que lo hacen complejo y costoso.

Quizás no sea una sorpresa que la promesa de la tecnología ha capturado particularmente las esperanzas de muchos que creen que las ganancias de eficiencia permitidas por la tecnología pueden reducir dramáticamente los costos operativos del Modelo Graduación. Estos estudios de caso detallan instancias específicas donde dicha promesa se cumplió, al menos parcialmente. Como se observó anteriormente, en Colombia, la existencia de una base de datos nacional usada para la identificación y la selección de clientes hizo innecesaria la alternativa costosa y laboriosa de los ejercicios de calificación comunitaria. Los módulos entregados por medio de tableta para la capacitación en destrezas técnicas y acompañamiento en habilidades básicas también proporcionó una experiencia de aprendizaje más eficiente (y más interesante) para los participantes. Sin embargo, los implementadores también concluyeron que el acompañamiento en persona todavía era una parte integral del éxito del Modelo para alcanzar y verdaderamente servir a las necesidades de las personas extremadamente pobres.

Un desafío clave para la comunidad de práctica Graduación es aislar qué elementos del Modelo—un enfoque integral de alto contacto que reconoce las dimensiones psicológicas así como las materiales de la pobreza extrema—pueden automatizarse sin comprometer los resultados y cuáles no. Y puede no existir una manera práctica de responder esto más que por ensayo y error, lo que hace más importante el documentar y divulgar las lecciones aprendidas.



### El Modelo Graduación Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programa

Implementación del programa

Conclusiones y siguientes pasos



Sea que involucren la automatización tecnológica o algún otro tipo de adaptación, es de hecho vitalmente importante que los programas que hagan cambios significativos a la metodología del Modelo se documenten a profundidad y luego se evalúen para determinar si todavía proporcionan un alto grado de resultados positivos. Estas evaluaciones deben compartirse entre la comunidad de práctica más amplia de Graduación para informar a otros gobiernos y ONG que están implementando, o que están considerando, programas Graduación con ajustes significativos en el diseño del programa. De lo contrario, estaremos perdiendo una oportunidad crucial de aprender el uno del otro acerca de qué funciona y qué no para asignar los recursos apropiadamente.

Los resultados iniciales de estos cuatro programas indican que el Modelo Graduación cambia significativamente la vida de los participantes. El incentivo proporcionado por la transferencia de activos, sin importar cuán modesto, proporciona una infusión de capital muy necesaria para que los participantes construyan sus negocios. En combinación con el desarrollo de una disciplina de ahorro y la capacitación técnica y el acompañamiento en habilidades básicas, los participantes experimentan mejoras significativas en los ingresos, activos y confianza propia. Y después de años de verse a sí mismos como pobres y con poca capacidad de cambiar sus circunstancias, el programa Graduación ayuda a inculcar un sentido de esperanza y autoestima. Proporciona a los participantes no solo la oportunidad de lograr ganancias en el bienestar de su familia, sino de verse a sí mismos en el camino a un mejor futuro.

Hay mucho trabajo que queda por hacer para adaptar, documentar y compartir experiencias en la implementación a gran escala del Modelo Graduación. Estos estudios de caso representan un esfuerzo en ese proceso continuo. CGAP y la Fundación Ford con entusiasmo esperan que los lectores de estos casos contribuyan sus perspectivas y experiencias al portal en línea de la Comunidad de Práctica Graduación para que todos podamos continuar aprendiendo del trabajo mutuo. ■

## ACERCA DEL AUTOR Y EL EDITOR DE LA SERIE DE ESTUDIOS DE CASO

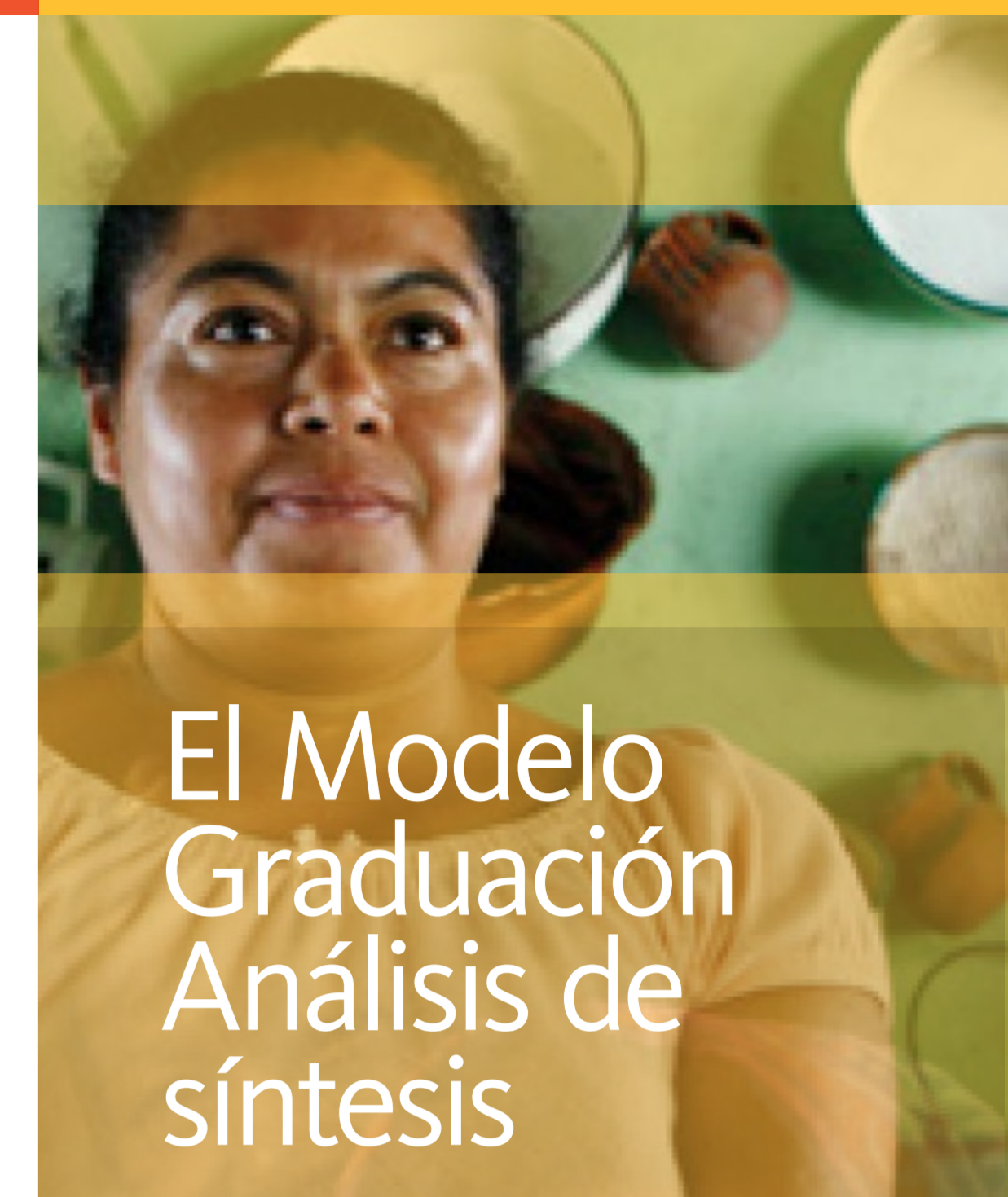
Tony Sheldon es el director ejecutivo del Programa de Empresa Social de la Escuela de Administración de Yale. Ha sido consultor de la Fundación Ford en su trabajo de Graduación desde el 2006. Es coautor de *From Extreme Poverty to Sustainable Livelihoods* (Banco Mundial 2014, que será revisado en el 2016), una guía técnica sobre la implementación del Modelo Graduación.

## RECONOCIMIENTOS

El autor desea agradecer a Frank DeGiovanni por su visión inspirada y su incesante astucia durante diez años de liderazgo el trabajo Graduación de la Fundación Ford. Syed Hashemi y Aude de Montesquiou de CGAP han sido responsables de lanzar, gestionar y documentar gran parte del trabajo innovador que se explora en los estudios de caso y en la comunidad de práctica más amplia de Graduación. Sencillamente, sin Frank, Hashemi y Aude, lo que ahora podemos llamar el Modelo Graduación jamás habría sido desarrollado más allá de BRAC.

Un agradecimiento especial para Carolina Bonilla de Fundación Capital por revisar la versión en español de este informe. El equipo de Anne Folan & Associates proporcionó los servicios editoriales, de diseño y producción. Los servicios de traducción para la edición en español fueron proporcionados por Mariana Landaverde, traductora e intérprete guatemalteca certificada.

Todos los autores en esta serie agradecen a los implementadores e investigadores cuyo trabajo publicado ha promovido el Modelo Graduación. Donde ha sido posible, hemos proporcionado los URL para que los lectores interesados puedan descargar las obras citadas en esta serie. Por favor, tome nota que los URL eran válidos en el momento de escribir este documento. Lamentamos no poder ser responsables por enlaces que se rompan o decaigan con el tiempo, ni podemos asegurar que las descargas sean gratuitas o permanezcan así.



El Modelo Graduación  
Análisis de síntesis



Acerca de este análisis de síntesis

Planeación del programma

Implementación del programma

Conclusiones y siguientes pasos

