

NOVIEMBRE DE 2016

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

Dos estudios de caso y análisis de síntesis  
Tony Sheldon, editor de la serie



FORD  
FOUNDATION



[Contenido](#) | [Prefacio](#) | [Introducción](#) | [Síntesis](#)

# CONTENIDO

## Prefacio

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

## Introducción al Modelo Graduación

Editor de la serie: Tony Sheldon

## Análisis de síntesis

Editor de la serie: Tony Sheldon

## COLOMBIA Estudio de Caso

por Alisa Moen

## PERU Estudio de Caso

por Lucy Conger

## El Modelo Graduación

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis

## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



# 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>

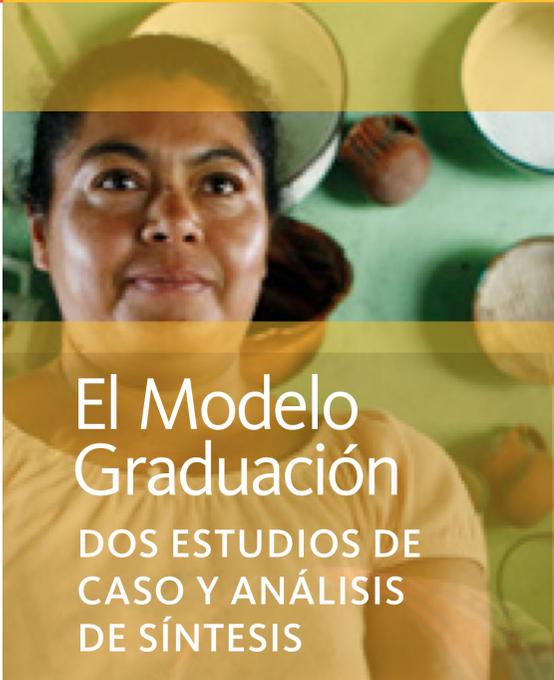
<sup>6</sup>CGAP ha cambiado recientemente la terminología que utiliza para describir los elementos del Modelo Graduación. Ya que los estudios de caso se redactaron antes de este cambio, hemos mantenido los términos originales. La nueva terminología de CGAP para cada componente es: Asistencia al consumo;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

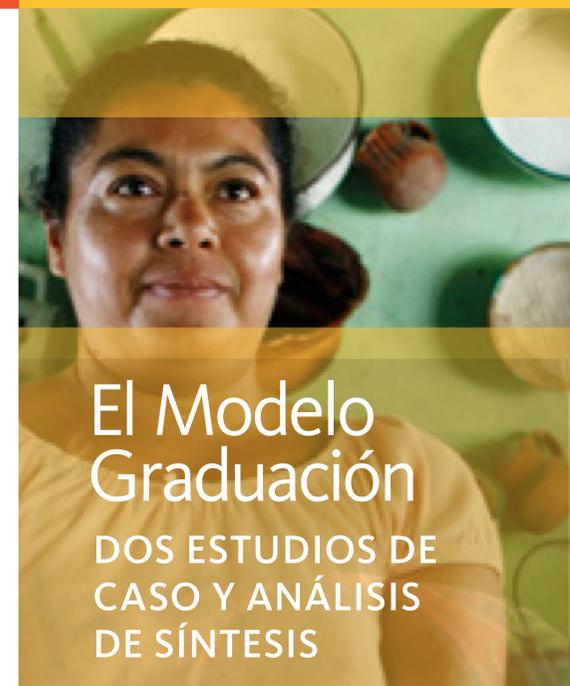
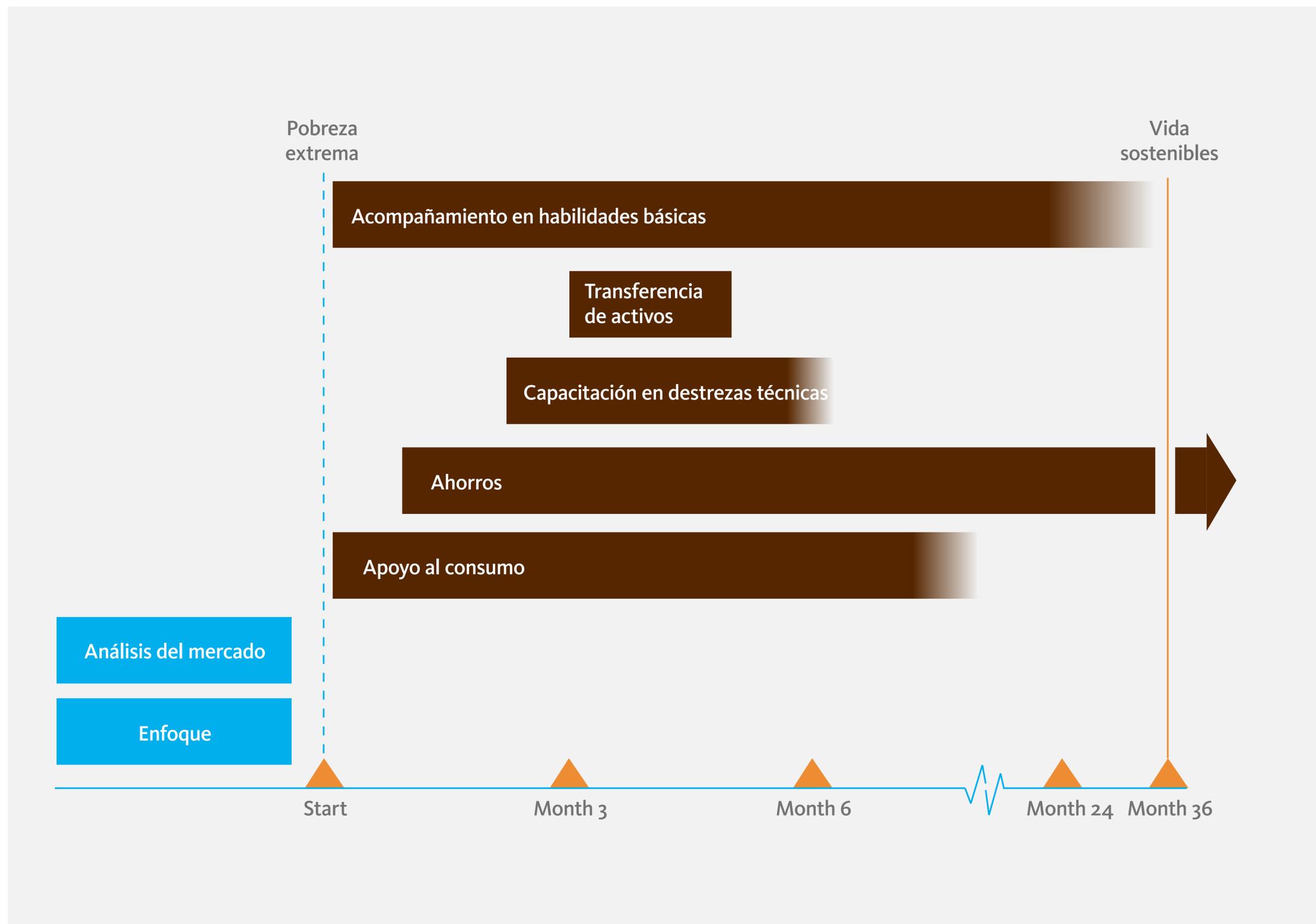
<sup>7</sup> Ver por ejemplo: Banerjee, Abhijit, Esther Duflos et al. “A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries.” *Science*. 15 de mayo de 2015. Vol. 349, Edición 6236, p. 12; Balboni, Clare, Oriana Bandiera, et al. *Transforming the economic lives 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  
DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



Prefacio  
Introducción al Modelo Graduación  
Análisis de síntesis



# El Modelo Graduación

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



## Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

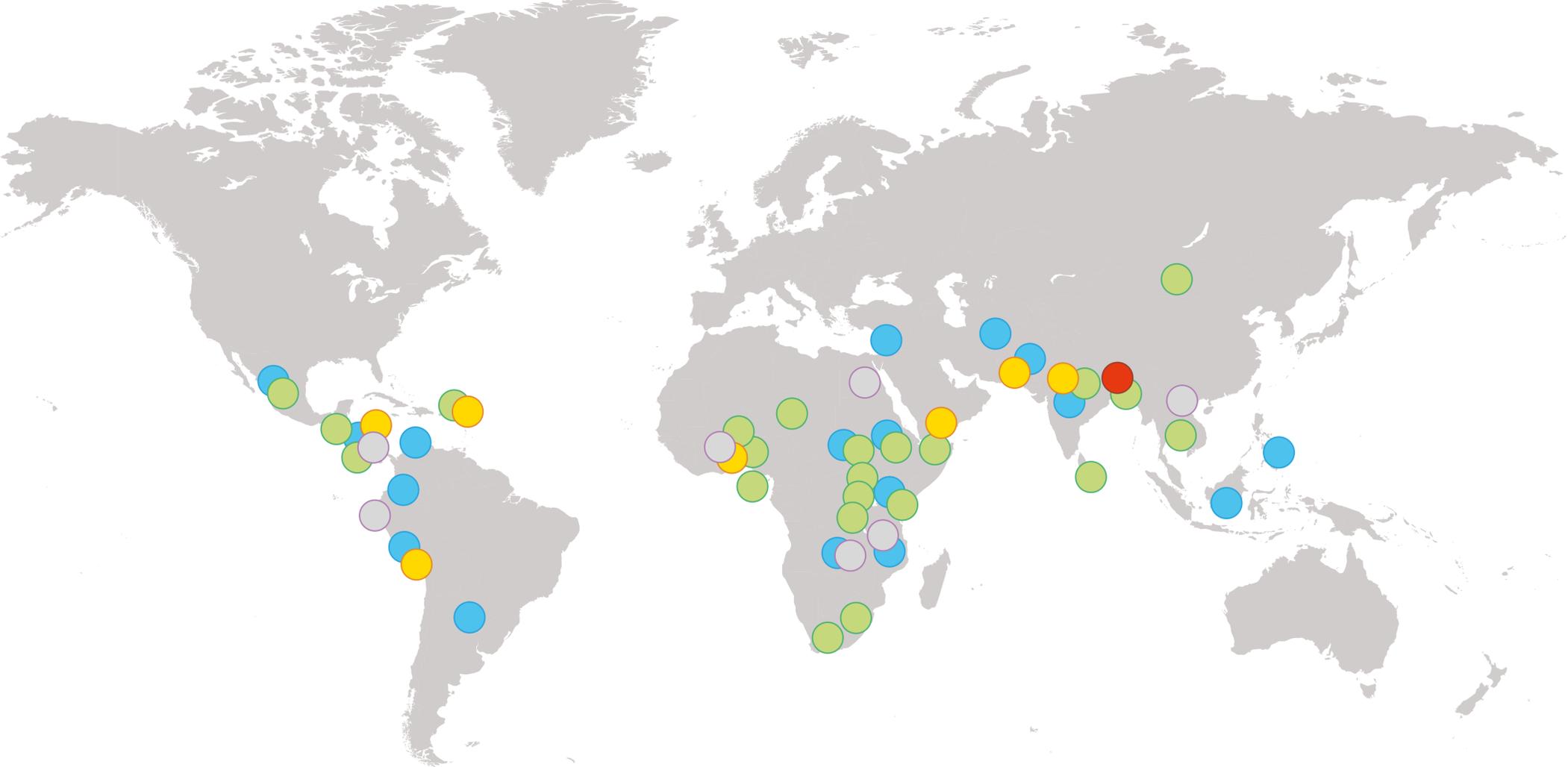
Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis

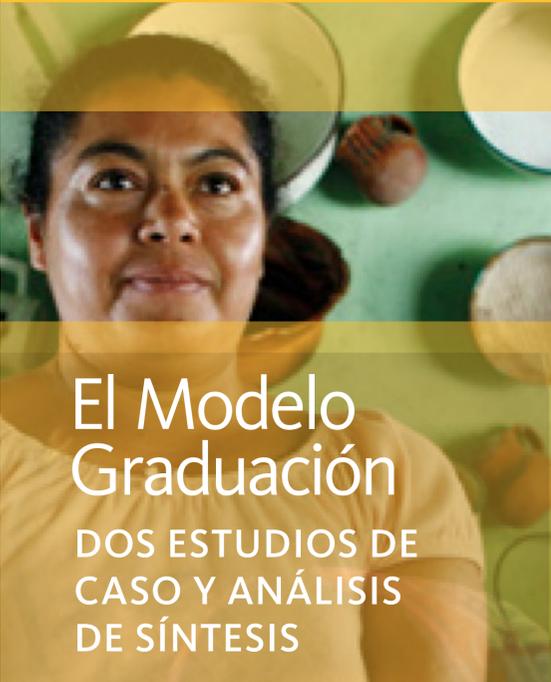


# Graduation Programs as of Sept 2016

(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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis





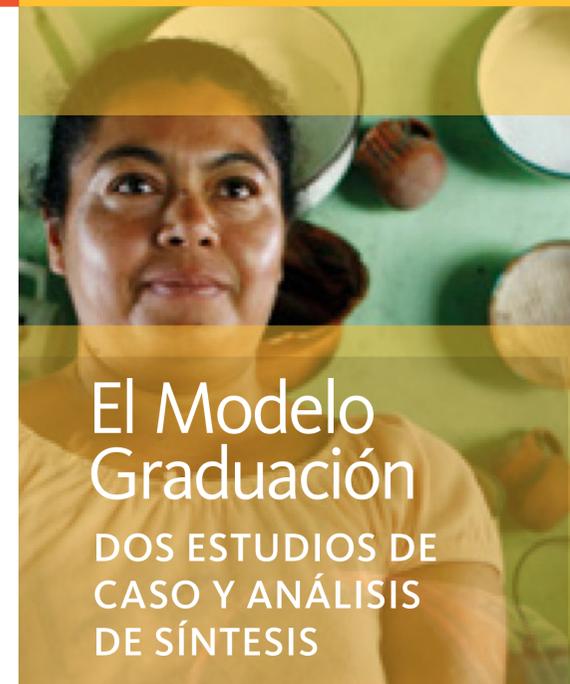
## ACERCA DE ESTE ANÁLISIS DE SÍNTESIS

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



El Modelo Graduación  
DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



Prefacio  
Introducción al Modelo Graduación  
Análisis de síntesis



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.

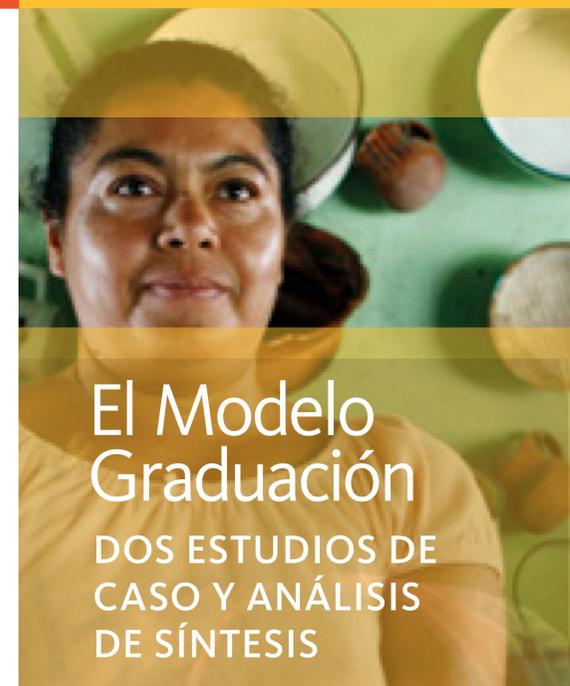
## Implementación gubernamental

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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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 confiando 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 garantizar que se está alcanzando a la población objetivo.

## El Modelo Graduación

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## PLANEACIÓN DEL PROGRAMA >

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 importantes. Las visitas en persona bimensuales a cada hogar de quienes brindan acompañamiento, han comprobado ser claves

## El Modelo Graduación

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



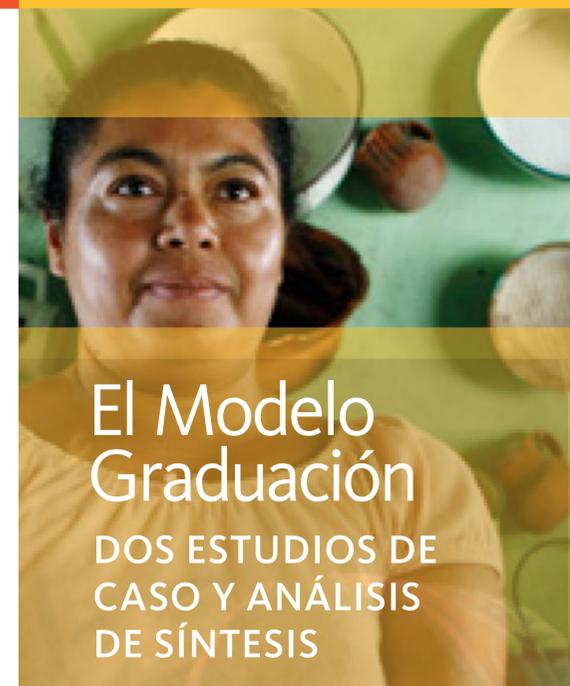
para el fortalecimiento de la confianza de los participantes en el programa y para asegurar que se mantengan firmes en el desarrollo de su negocio. Se contrataron gestores locales para aumentar la probabilidad de que los participantes tuvieran el acercamiento y la confianza necesaria en ellos, pero debido 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 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.



## El Modelo Graduación

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## PLANEACIÓN DEL PROGRAMA >

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 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

## El Modelo Graduación

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



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.

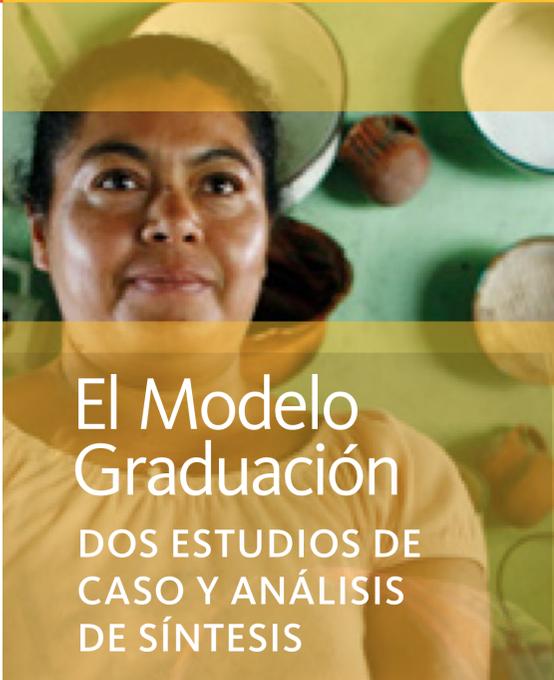
El Programa de la Red de Seguridad Productiva de Etiopía (Productive Safety Net Program, PSNP) reúne a un número de donantes, ministerios gubernamentales, ONG e instituciones de microfinanzas en apoyo al componente de medios de vida. Once donantes apoyan a PSNP, incluyendo el Banco Mundial, el Departamento 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.

## 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



## El Modelo Graduación

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis

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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis

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

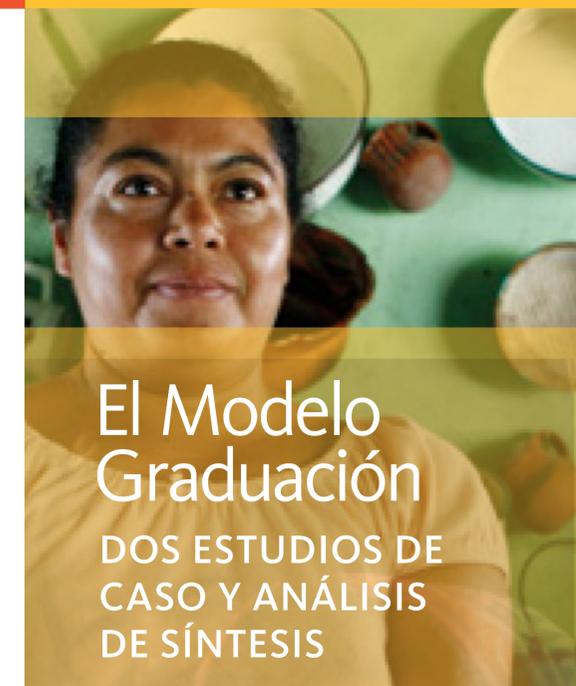
## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

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

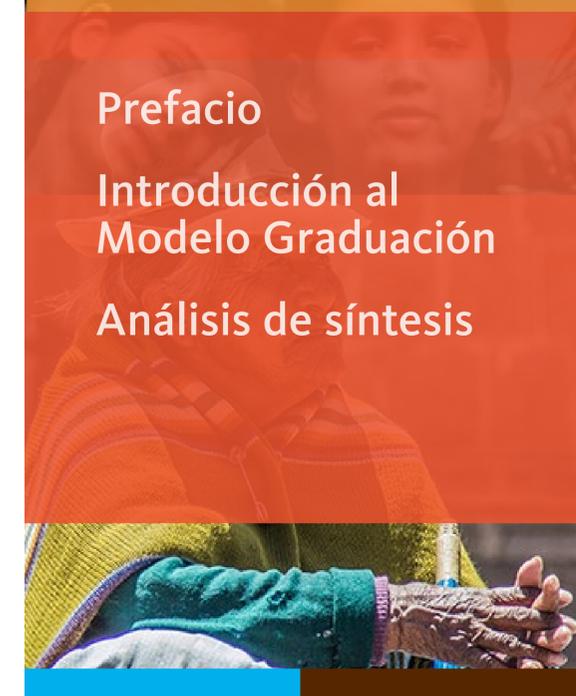
DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



### Prefacio

### Introducción al Modelo Graduación

### Análisis de síntesis



## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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 madura 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



“escalan 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 (“escalan 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:

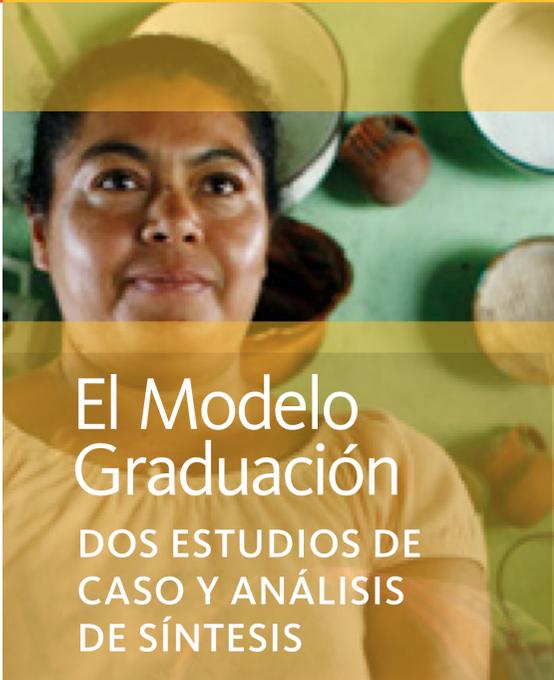
- Mejora en la tecnología para minimizar las fallas.
- Incluir más actividades e historias interactivas, basadas en la retroalimentación y las observaciones de lo que se “queda” en la mente de los participantes.
- Incluir la historia ampliada de una persona que realiza el viaje metafórico con los participantes; 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



## 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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS

Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis



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

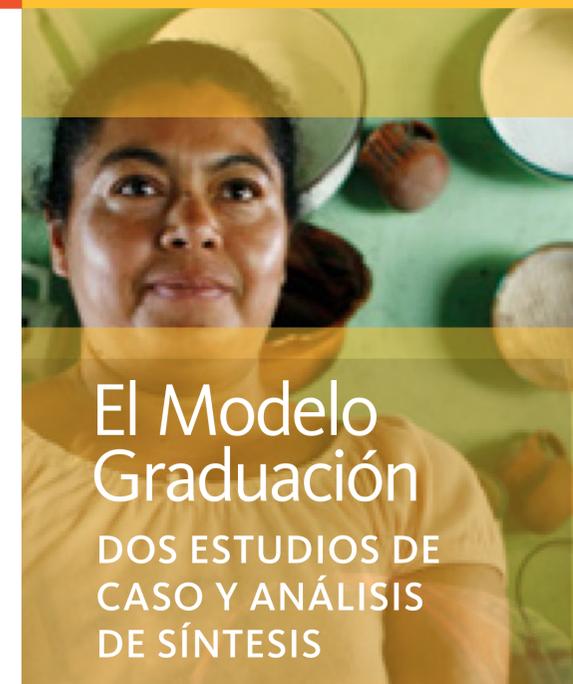
Tony Sheldon es el director ejecutivo del Programa de Empresa Social de la Escuela de Administración de Yale. Ha sido consultor de la Fundación Ford en su trabajo de Graduación desde el 2006. Es coautor de *From Extreme Poverty to Sustainable Livelihoods* (Banco Mundial 2014, que será revisado en el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

DOS ESTUDIOS DE CASO Y ANÁLISIS DE SÍNTESIS



Prefacio

Introducción al Modelo Graduación

Análisis de síntesis





Preservación de la esencia,  
adaptación para el alcance:

# Lecciones tempranas de las implementaciones a gran escala del Modelo Graduación

COLOMBIA Estudio de Caso   
por Alissa Moen

Editor de la serie: Tony Sheldon



FORD  
FOUNDATION

# CONTENIDO

## GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

- Antecedente al Modelo Graduación en Colombia
- Siguiendo iteración de lanzamiento, implementación/escalamiento liderado por el gobierno
- País (indicadores demográficos, políticas y programas de gobierno)
- Región y pueblos seleccionados para el proyecto Graduación

## PROYECTO GRADUACIÓN

- Objetivos del programa y teoría del cambio
- Participantes objetivo, escala del programa
- Socios clave
- Planificación: Adaptaciones a modelos anteriores del Modelo Graduación
- Implementación
  - Personal
  - Criterios de Graduación
  - Apoyo al consumo
  - Ahorro
  - Análisis del mercado
  - Transferencia de activos
  - Capacitación en destrezas técnicas
  - Acompañamiento en habilidades básicas
  - Monitoreo
- Programa pos-Graduación
  - Resultados iniciales
  - Planes para la fase de escalamiento
  - Escalamiento con implementadores de gobierno
  - Estudios de impacto
  - Costos

## Conclusiones e Implicaciones

- Lecciones clave aprendidas:
  - Resumen
  - Enfoque y selección de participantes
  - Personal
  - Criterios de Graduación
  - Apoyo al consumo
  - Ahorro
  - Análisis del mercado
  - Transferencia de activos
  - Capacitación en destrezas técnicas
  - Acompañamiento en habilidades básicas
  - Monitoreo

## Acerca del Autor

## Reconocimientos

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

## COLOMBIA

### GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

### PROYECTO GRADUACIÓN

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



# GLOSARIO

**ANSPE**– Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema

**CNMH** – Centro Nacional de Memoria Histórica

**Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad** – La dirección del DPS que implementó los pilotos Graduación

**DPS** – Departamento para la Prosperidad Social (el ministerio a cargo de Produciendo por mi Futuro. desde que se completó el piloto Graduación, el nombre de este ministerio cambió a Prosperidad Social.)

**ICBF** – Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

**IRACA** – Programa social, apoyado por el Departamento para la Prosperidad Social, dirigido a grupos étnicos vulnerables, particularmente a las comunidades indígenas y afro-colombianas

**Más Familias en Acción** – Un programa nacional que aborda las necesidades de consumo de las familias vulnerables que cumplían con ciertos criterios.

**Produciendo por Mi Futuro** – Una iniciativa piloto que buscaba mejorar el capital productivo, financiero, humano y social de la población rural en extrema pobreza en Colombia

**Red Unidos para la Superación de la Pobreza Extrema**– Una estrategia gubernamental nacional para trabajar con los hogares en extrema pobreza en Colombia

**SENA**– Servicio Nacional de Aprendizaje

**Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial**

**Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas**



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



# CONTEXTO DEL CASO

## Antecedente al Modelo Graduación en Colombia

Casi cuatro millones de personas en Colombia, mayormente en las áreas rurales del país, viven en extrema pobreza, lo que significa que son incapaces de suplir sus necesidades básicas diarias (p. ej., de alimento o agua). El gobierno nacional de Colombia está comprometido a explorar e invertir en oportunidades que mejoren el estado socioeconómico y el bienestar de sus ciudadanos en extrema pobreza. En el período comprendido entre enero de 2013 y diciembre de 2014, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) invirtió en una iniciativa piloto que buscaba mejorar el capital productivo, financiero, humano y social de la población rural en extrema pobreza en Colombia. La iniciativa, llamada Produciendo por Mi Futuro, fue implementada por el DPS en alianza con Fundación Capital, una organización no gubernamental que se enfoca en el desarrollo económico, con apoyo adicional de la Fundación Ford. Produciendo por Mi Futuro fue implementado en las municipalidades de San Luis, Tolima, y en Sitionuevo, Magdalena, con una cantidad total aproximada de 1,000 familias en un período piloto de dos años.

Produciendo por Mi Futuro se basa en el Modelo Graduación, creado en Bangladesh por BRAC y que siguió siendo desarrollado en ocho países con diez programas piloto lanzados por CGAP y la Fundación Ford entre 2006 y 2012. Al reconocer el valor de los pilotos del Modelo Graduación en otras partes del mundo, el gobierno colombiano accedió a hacer la prueba con una adaptación a gran escala y con la implementación del modelo con Produciendo por Mi Futuro durante 2013 - 2014. El programa Produciendo por Mi Futuro de dos años sigue una secuencia de múltiples etapas que incluye los siguientes componentes generales:

- Apoyo al consumo
- Exposición al ahorro
- Análisis del mercado y transferencia de activos para crear o fortalecer un negocio pequeño
- Capacitación en destrezas técnicas
- Acompañamiento en habilidades básicas, que incluye el acceso a capacitación empleando la tecnología con tabletas electrónicas, visitas domiciliarias y actividades grupales

En Colombia, el piloto de Produciendo por Mi Futuro<sup>1</sup> hizo pruebas con adaptaciones al Modelo Graduación, intencionalmente apalancando los programas gubernamentales existentes de protección social al integrarlos al Modelo Graduación.

<sup>1</sup> Este caso usa el término “piloto” para la fase de 24 meses del Modelo Graduación implementado por el Departamento de Prosperidad Social (DPS) en Colombia.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Siguiente iteración de lanzamiento, implementación/escalamiento liderado por el gobierno

La Comunidad de Práctica Graduación está explorando cuál es la mejor manera de apoyar la adaptación e implementación a gran escala del Modelo Graduación por parte de los gobiernos y otros implementadores. Este estudio de caso se enfoca en un programa de país en la segunda iteración de los proyectos piloto, Produciendo por Mi Futuro, que, como se mencionó, fue implementado por el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) en alianza con la Fundación Capital en Colombia. Fundación Capital es una empresa social internacional dirigida a construir los activos de los pobres a escala masiva. Fundación Capital se asocia con los gobiernos de 14 países, incluyendo a Colombia, para realizar pilotos y escalar las iniciativas, así como para promover intercambios entre los formuladores de políticas en relación con las políticas a favor de los pobres y socialmente inclusivas. El DPS, la agencia federal líder de Colombia en los programas de inclusión y reconciliación social, es la responsable de programas que promueven la inclusión y sustentabilidad productiva para poblaciones vulnerables, que incluyen a quienes están en extrema pobreza, a través de la formación de capacidades y el acceso a oportunidades y activos.

### EN UN VISTAZO: Produciendo por Mi Futuro

**Sitios del proyecto:** Sitio nuevo (costa norte) y San Luis (al centro, en el interior), Colombia

**Dirección del proyecto:** Departamento para la Prosperidad Social del gobierno colombiano

**Socios en la implementación del proyecto:** Unión Temporal Trabajando Unidos (primer año); Fundación Capital (asesor técnico; socio implementador en el segundo año)

Apoyo adicional: Fundación Ford

**Capacitación técnica complementaria:** SENA, Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia

**Participantes:** 1,000 reclutados; 911 completaron

**Duración:** Dos años (2013-2014)

**Costo:** USD 1,170 por participante

**Hallazgos iniciales:** Se observaron mejoras notorias en áreas como incremento de ingresos, ahorro, visión comercial, y confianza/optimismo.

**Siguientes pasos:** Expansión a tres nuevos sitios en Colombia, para seleccionar a 10,000 participantes nuevos.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## CONTEXTO DEL CASO > SIGUIENTE ITERACIÓN DE LANZAMIENTO, IMPLEMENTACIÓN/ESCALAMIENTO LIDERADO POR EL GOBIERNO

Produciendo por Mi Futuro fue implementado como parte de los esfuerzos más amplios de políticas públicas en Colombia. El piloto fue insertado en una cartera de políticas sociales nacionales integrales para apoyar el desarrollo económico de las poblaciones más vulnerables de la nación, brindando nuevas herramientas y capacitación capaces de apalancar otras inversiones del DPS y generar mejores prácticas para alcanzar a la población en extrema pobreza a escala nacional. Este caso examina cada fase del proyecto y explora cómo los cambios en la metodología (incluso el uso de materiales educativos basados en la tableta) y la implementación liderada por el gobierno han afectado el programa. El caso también aporta lecciones aprendidas y revisa cambios adicionales que serán implementados a medida que el gobierno colombiano continúa ampliando el programa en nuevas regiones en todo el país.

Al planear el gobierno colombiano las fases futuras de Produciendo por Mi Futuro, y al considerar otros gobiernos implementar el Modelo Graduación, las lecciones aprendidas durante el proyecto piloto serán de importancia crucial para mejorar el impacto del Modelo. Este estudio de caso busca capturar los éxitos y desafíos con los que los pioneros están batallando. Estas lecciones contribuirán a la evolución de la base global de conocimiento del Modelo Graduación.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## País (indicadores demográficos, políticas y programas de gobierno)

Colombia es un país increíblemente diverso en términos demográficos, de raza y cultura. Según datos de 2014 del Banco Mundial, casi 14 (de 46) millones de personas viven en pobreza, y cuatro millones son considerados extremadamente pobres (definidos como incapaces de suplir las necesidades básicas diarias de sustento, según se menciona antes).

El país tiene una numerosa comunidad afro-colombiana y población indígena –casi 1.5 millones de personas– que mantienen sólidas identidades culturales y tradiciones. Ambos grupos han sido marginados históricamente en lo social, político y económico y, como resultado, han sufrido de pobreza sistémica desproporcionada. Adicionalmente, casi siete millones de colombianos son desplazados o víctimas del conflicto interno de larga data. La mayoría de mujeres cabeza de hogar son viudas y familias de abuelos y niños pequeños.

Según los datos del DPS, entre 2010 y 2014, 4.4 millones de personas salieron de la pobreza. Sin embargo, la brecha de pobreza entre las poblaciones urbanas y rurales se ensanchó, y la desigualdad de ingresos sigue siendo un desafío formidable para Colombia. El ingreso promedio per cápita del 10 por ciento superior es casi 40 veces más alto que el ingreso del 10 por ciento inferior (DPS, sobre la base de GEIH

– 2013)<sup>2</sup>. En respuesta, el gobierno colombiano ha, como se menciona, comenzado a invertir en programas para brindar apoyo (financiero, psicológico, etc.) a hogares vulnerables, particularmente a quienes viven en extrema pobreza y/o en hogares desplazados por el conflicto armado.

El Departamento para la Prosperidad Social fue creado en el 2011 por el gobierno del Presidente Juan Manuel Santos como resultado de la iniciativa presidencial Acción Social. El mandato del DPS era contribuir a la estabilización socioeconómica de los grupos vulnerables y territorios marginados en un esfuerzo por construir una sociedad más equitativa y alcanzar la paz duradera. El DPS fija las políticas e implementa programas para la inclusión social y la reintegración económica, además brinda asistencia a las víctimas de la violencia. El DPS, asimismo, incluye a la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), al Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH), al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), a la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, y a la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial. El piloto Produciendo por Mi Futuro contó con el apoyo de la Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad del DPS, bajo la sombrilla de los programas sociales para comunidades rurales.

<sup>2</sup> Gran Encuesta Integrada de Hogares, un estudio nacional realizado anualmente por la Universidad de los Andes (Colombia): <https://datoscede.uniandes.edu.co/microdatos-detalle.php/48/>

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

## CONTEXTO DEL CASO > PAÍS (INDICADORES DEMOGRÁFICOS, POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE GOBIERNO)

La estrategia del DPS para Produciendo por Mi Futuro ha sido la de apalancar los programas de gobierno ya existentes, en particular el programa de transferencias monetarias condicionadas (Más Familias en Acción) que brinda un estipendio al consumo para familias en extrema pobreza y para hogares que han sido víctimas del conflicto interno. Este programa pre-existente fue el canal con el cual se dio apoyo al consumo

con Produciendo por Mi Futuro para la mayoría de familias en el piloto. Importante para los objetivos generales del DPS fue la adición de la iniciativa de Produciendo por Mi Futuro a la cartera del DPS para proveer de oportunidades de desarrollo económico a esta población como el siguiente paso para mejorar su bienestar general.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Regiones y pueblos seleccionados para el proyecto Graduación

Fundación Capital trabajó con el DPS, así como con el Departamento Nacional de Planeación, para identificar a las municipalidades más pertinentes y apropiadas en las cuales realizar el piloto del Modelo Graduación, de conformidad con las prioridades del gobierno y los objetivos territoriales. En febrero de 2012, un grupo de trabajo diseñó los parámetros específicos para elegir a las comunidades piloto. Tomaron en consideración los indicadores multidimensionales de pobreza, como el acceso a la educación y servicios de salud, condiciones de caminos y nivel de acceso a municipalidades y a centros urbanos. El grupo también evaluó el potencial de sinergia con programas de gobierno existentes que abordan las necesidades de poblaciones vulnerables.

Después de evaluar los factores y el contexto de las comunidades potenciales, el DPS eligió a dos. Los sitios elegidos representan a distintas culturas y costumbres en Colombia –**Sitionuevo**, en representación de la cultura colombiana más extrovertida, y **San Luis**, en representación de la cultura del interior, más introvertida.



Barrio en Sitionuevo

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



**CONTEXTO DEL CASO** > REGIONES Y PUEBLOS  
SELECCIONADOS PARA EL PROYECTO GRADUACIÓN

**Sitionuevo** está localizado en el departamento del Magdalena, en la costa norte de Colombia. La ciudad más cercana es Barranquilla, o la cuarta ciudad más grande de Colombia, a unas 20 millas de distancia. Las actividades económicas incluyen cultivos a pequeña escala (cebolla, cilantro, etc.), crianza porcina y de gallinas, manejo de pequeñas tiendas de variedades o de alimentos, o servicios como la costura y la sastrería. Sitionuevo y las comunidades vecinas están situadas alrededor de carreteras principales que conectan con Barranquilla, por lo que el transporte a los mercados y a otros servicios urbanos es relativamente constante.

**San Luis** está localizado en el departamento del Tolima, tierra adentro, al centro de Colombia. La mayoría de su población está dedicada a la agricultura –maíz, yuca, y ganadería son las principales actividades generadoras de ingresos. La mayoría de familias dependen del agua de riachuelos y nacimientos y, la contaminación del agua, tanto de fuentes agrícolas como humanas, es un problema serio. Quienes tienen recursos pueden entubar el agua, con una bomba de agua impulsada con gasolina, para su uso cotidiano y para las necesidades de irrigación de sus cultivos y para uso agropecuario (p. ej., cerdos, gallinas). Otros deben recolectar agua diariamente para llenar sus cisternas pequeñas. El transporte público es limitado o inexistente en las áreas rurales, que es donde vive la mayoría de la población, lo que hace que las conexiones al mercado y el acceso a otros servicios sean un desafío.



San Luis, Tolima

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

**GLOSARIO**

**CONTEXTO DEL CASO**

**PROYECTO GRADUACIÓN**

**CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**





**SITIONUEVO**  
Magdalena

**SAN LUIS**  
Tolima

Fotos de los sitios piloto (Sitionuevo (arriba) y San Luis (abajo)) y mapa (Fuente: Fundación Capital)

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



# PROYECTO GRADUACIÓN

## Objetivos del programa y teoría del cambio

El objetivo de Produciendo por Mi Futuro es ayudar a las familias que viven en extrema pobreza a acumular activos (humanos, sociales, productivos y financieros) para fortalecer su condición socioeconómica, mejorar su resiliencia y fortalecer su independencia económica.

El proceso de diseño de proyecto inició en 2011, dirigido por el DPS y con la participación del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y ANSPE, junto con la pericia técnica de Fundación Capital. En 2012, luego de amplias consultas entre las partes interesadas, Produciendo por Mi Futuro fue establecido como programa piloto en el DPS. Para balancear las diversas prioridades de la amplia gama de entidades participantes y quienes toman decisiones (incluyendo DNP, ANSPE, DPS y Fundación Capital con el auspicio de la Ford Foundation), el DPS eligió enfocarse en poblaciones extremadamente vulnerables, incluyendo a las víctimas del conflicto armado de Colombia. Otras entidades adscritas al DPS, como la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, trabajan exclusivamente con familias desplazadas por el conflicto

interno<sup>3</sup> en el país; ANSPE facilita los programas de bienestar social para familias pobres extremas en todo el país. Como se mencionó antes, el DPS quería que Produciendo por Mi Futuro apalancara recursos que ya estaban abordando las necesidades de la población en extrema pobreza en Colombia, especialmente el programa gubernamental de transferencias monetarias condicionadas.

## Participantes objetivo, escala del programa

El objetivo de Produciendo para Mi Futuro era incluir un total de 1,000 participantes de dos regiones diferentes. Debido a la tasa de abandono en el programa (incluyendo el que los participantes se mudaran, abandonaran el programa, o hasta fallecieran, en algunos casos), 911 completaron el programa en su totalidad. El piloto eligió participantes en situaciones de extrema pobreza que vivían en los dos centros rurales descritos antes. Se utilizó un índice de pobreza multidimensional<sup>4</sup> en el inicio para identificar a los posibles participantes de estas dos áreas.

<sup>3</sup> Se implementó un piloto de Graduación aparte en 2014-2015 que atendía solo a las familias afectadas por el conflicto interno del país, y que alcanzó a más de 1,000 hogares.

<sup>4</sup> El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) se utiliza como indicador para representar la naturaleza e intensidad de la privación relacionada a la pobreza en los hogares. Las dimensiones incluyen niveles educativos, trabajo, salud, condiciones de vivienda y tamaño de la familia (incluso, la cantidad de niños), entre otros.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





*Arroyo que suministra agua potable y para cocción para familias cerca de San Luis*

Los participantes fueron posteriormente elegidos empleando dos métodos:

- Un sistema de base de datos del gobierno que categoriza y clasifica a los ciudadanos más pobres de Colombia de conformidad con ciertos criterios que incluyen salud, vivienda, educación y niveles de vulnerabilidad (Red Unidos para la Superación de la Pobreza Extrema<sup>5</sup> y Sisben<sup>6</sup>)
- Un ejercicio de cartografía comunitaria para identificar a las familias necesitadas.

<sup>5</sup> Red Unidos para la Superación de la Pobreza Extrema es una estrategia nacional del gobierno para abordar a los hogares en pobreza extrema en Colombia, dirigido por ANSPE, la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza. Clasifica a las familias en una base de datos nacional.

<sup>6</sup> El Sisben es una encuesta utilizada por el gobierno colombiano para identificar a los beneficiarios potenciales de los programas sociales patrocinados por el gobierno, emplea indicadores de salud, educación, vivienda y vulnerabilidad.

De las 1,000 familias elegidas originalmente, cincuenta por ciento fueron elegidas empleando la base de datos del gobierno y la otra mitad fue elegida con la cartografía e identificación de la comunidad.

En general, el piloto buscaba identificar e integrar a las mujeres cabeza de hogar como las principales participantes. La investigación a nivel mundial ha mostrado que cuando las mujeres manejan las finanzas del hogar, tienden a gastar los recursos en el bienestar familiar y en las necesidades domésticas con mucha mayor consistencia que los hombres. Tanto hombres como mujeres eran bienvenidos, sin embargo, y participaron en el programa. En algunos casos, el beneficiario era un hombre cabeza de hogar, pero su esposa o pareja femenina asistía a las reuniones grupales y participaba durante las visitas domiciliarias con los instructores o coaches. Pero aun cuando las mujeres asistían a los talleres y aprendían junto con sus esposo o parejas masculinas, con frecuencia seguían siendo los hombres quienes tomaban las decisiones acerca de cómo utilizar el dinero.

De las familias identificadas con la base de datos gubernamental Sisben, el DPS y Fundación Capital recibieron un listado con los nombres de los posibles participantes y, luego, verificaron la elegibilidad de las familias para el programa con visitas domiciliarias en persona. La lista fue ajustada para corregir cualquier información desactualizada en el sistema –por ejemplo, los registros tenían direcciones antiguas e información de

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



contacto para algunas familias originalmente seleccionadas por la calificación Sisbén.

Para corroborar la otra estrategia de identificación de participantes, el DPS y Fundación Capital se reunieron con integrantes de la comunidad y con líderes locales en ambas municipalidades para crear mapas de hogares vulnerables e identificar a las familias más necesitadas. El objetivo era identificar a dichas familias a través de la colaboración con las comunidades, tanto para asegurar la participación local como para evitar omisiones de la base de datos del gobierno.

La edad promedio de los participantes era 45 años de edad (aunque había varios participantes de la tercera edad, más de esto a continuación). Un tercio de los participantes tenían cinco o más hijos; algunas familias reportaron que hasta 11 integrantes de la familia vivían en la misma casa. Los niveles educativos eran, por lo general, bajos entre la población: 31 por ciento de los participantes en el piloto reportaron no tener ninguna escolaridad (el analfabetismo funcional era, de hecho, mucho mayor), y 27 por ciento nunca había asistido a la escuela. En términos de servicios en el hogar, los participantes informaron las siguientes situaciones:

- 52 por ciento carecía de agua potable (34 por ciento conseguía agua de ríos, riachuelos o nacimientos de agua)
- 44 por ciento de los participantes tenían piso de tierra o arena
- 75 por ciento empleaban leña o carbón para cocinar

El piloto incluía cierta cantidad de participantes en edades de 70 o mayores, y algunos de ellos se enfrentaban a desafíos adicionales por problemas relacionados con la edad o por destrezas educativas limitadas que les impedían obtener pleno provecho de las herramientas del programa (p. ej., talleres, a ser presentados en mayor detalle en la sección de Acompañamiento en habilidades básicas). El programa descubrió que incluir a un integrante joven de un hogar podía ayudar a mitigar las posibles tasas de abandono de los participantes mayores.

Surgieron varios desafíos durante el proceso de selección. El ejercicio de cartografía comunitaria a veces generaba dinámicas sociales difíciles en las comunidades. Algunas familias querían participar porque querían el apoyo financiero, aunque no eran necesariamente las más necesitadas. En ciertos momentos, el personal del programa –especialmente aquellos que provenían de las mismas comunidades o de comunidades cercanas– se vio presionado a elegir a personas influyentes en las comunidades, aunque no eran las más necesitadas. El paso adicional de las visitas domiciliarias para verificar el estado socioeconómico de los participantes posibles fue usado frecuentemente como una forma de asegurar que el programa había seleccionado a los hogares más apropiados.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



Una vez elegidos todos los participantes, Fundación Capital hizo una referencia cruzada con el listado de participantes identificados durante el ejercicio de cartografía comunitaria contra la lista generada por la base de datos de Sisben. Los dos métodos identificaron familias de nivel de vulnerabilidad similar como las posibles participantes, pero la base de datos Sisben era más costo-eficiente.

### LECCIONES APRENDIDAS: ENFOQUE Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

- La selección de los participantes de la base de datos gubernamental nacional (Sisben) produjo un listado comparable de hogares elegibles, al igual que lo hizo el ejercicio de cartografía participativo, pero fue más costo-eficiente.
- El gobierno debe mantener actualizada la base de datos nacional, si es que dichos registros han de brindar información confiable para este tipo de ejercicio de identificación de participantes.
- Las visitas en persona para verificar la elegibilidad de los hogares proporciona la certeza adicional de que se está alcanzando a la población objetivo.
- La inclusión de participantes de mayor edad puede contribuir a asegurar que los más pobres y vulnerables sí están participando, pero podría ser necesario tener un límite máximo de edad para que los recursos del programa puedan ser utilizados de forma más eficiente y efectiva.

## Socios clave

Produciendo por Mi Futuro fue implementado por el DPS con un consorcio de socios en el transcurso de los dos años del programa piloto. Durante el primer año (2013), el proyecto fue financiado por una subvención más grande del gobierno, con múltiples componentes, de los cuales Produciendo por Mi Futuro era una parte<sup>7</sup>. En el segundo año, la responsabilidad total pasó a Fundación Capital que contribuyó a agilizar las operaciones. Fundación Capital coordinó actividades con el DPS durante el segundo año para asegurar que se cumplieran los objetivos del gobierno para el piloto, pero fue Fundación Capital la única responsable de las operaciones diarias en el campo y de la gestión del piloto, incluyendo la capacitación y manejo de los coordinadores e instructores o coaches.

El apoyo de asistencia técnica adicional lo proveyó de forma informal el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia en Sitionuevo. SENA es una iniciativa del gobierno dedicada al desarrollo profesional. Los participantes en Sitionuevo recibieron capacitación de parte de SENA a través de un acuerdo municipal que complementaba los esfuerzos del programa Produciendo por Mi Futuro. Aunque la relación fue informal en términos del piloto, hubo ciertos requerimientos

<sup>7</sup> En 2013, la financiación y operaciones para *Produciendo por Mi Futuro* fueron canalizadas a través de un programa de subvenciones más grande implementado por el DPS. Como se dijo anteriormente, ciertos componentes (p. ej., apoyo al consumo), fueron cubiertos por otros programas mientras el DPS apalancaba los recursos existentes. Específicamente, este primer año de implementación de *Produciendo por Mi Futuro* fue financiado y gestionado a través de un flujo de trabajo dentro del programa integral y multifacético apoyado por el DPS. La gestión operativa del programa se realizó por medio de una unión temporal. Durante el primer año, el rol de Fundación Capital fue el de asesor estratégico en torno a los asuntos técnicos de la implementación del programa del Modelo Graduación.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

de capacitación del DPS que SENA pudo dar y los participantes obtuvieron oportunidades de aprendizaje valiosas adicionales con las sesiones de fortalecimiento de capacidades ofrecidas por SENA.

## Planificación : Adaptaciones a los modelos anteriores del Modelo Graduación

El piloto del DPS se desvió intencionalmente en varias maneras del Modelo Graduación original para contextualizar el programa para Colombia. Las adaptaciones principales son mencionadas a continuación.

El gobierno colombiano fue el implementador clave, quien dio la mayor parte de los fondos y la visión estratégica para la intervención. Como se mencionó, el DPS vio la oportunidad de integrar un componente de desarrollo económico a su cartera de programas sociales. La implementación del gobierno fortalece el vínculo con una política pública más amplia, lo que puede facilitar la sustentabilidad del programa. La disponibilidad de financiación continua y una fuerza laboral dedicada también pueden ser un beneficio, con la capacidad de escalamiento más eficiente y rápida a múltiples regiones o a nivel nacional.

Las transferencias de activos para el desarrollo de negocios fueron proporcionadas en efectivo, en lugar de

ser en material en especie. El DPS y Fundación Capital querían verificar qué tan eficiente era dar efectivo a los participantes para que adquirieran sus propios activos, en lugar de que el programa asumiera la responsabilidad de identificar y comprar activos apropiados para cada participante. Las transferencias monetarias también dieron a los participantes la oportunidad de incrementar su involucramiento en la toma de decisiones de negocios, así como de incrementar su confianza en el manejo de efectivo; ambas áreas estaban bajas en la mayoría de hogares. Finalmente, los implementadores querían comprobar de qué manera se beneficiaría la comunidad con la inyección de efectivo en la economía local.

El acompañamiento o coaching en habilidades básicas fue facilitado por instructores que emplearon una tableta para impartir cada lección. El DPS y Fundación Capital integraron la tableta y 22 módulos de capacitación con el objetivo de incrementar la consistencia de la capacitación transversalmente en los sitios del programa y hogares participantes, indistintamente del estilo de capacitación o habilidades de varios instructores. Además, dado el nivel educativo de la mayoría de participantes, el DPS y Fundación Capital consideraron que la tecnología de la tableta podía ser más amigable al usuario y, finalmente, más exitosa para fortalecer las capacidades de los participantes en lugar de los manuales escritos (que la mayoría de participantes podrían, o no, leer.)

Las siguientes secciones contienen más detalles de estas adaptaciones.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Implementación

### Personal

El personal del piloto incluyó equipos del DPS y Fundación Capital, con apoyo estratégico y financiero de parte de la Fundación Ford, también. La responsabilidad final de la gestión del proyecto era de un gerente del proyecto del DPS (con orientación y alineación estratégica a los objetivos generales del DPS proporcionados por el Subdirector del DPS) y asesoría técnica de un equipo pequeño de asesoría/implementación de Fundación Capital. La gerente operativa del proyecto, de parte del socio implementador contratado por el DPS, supervisó los aspectos administrativos y operativos del piloto. Ella fue responsable de supervisar el trabajo de dos coordinadores regionales in situ, así como de gestionar la relación y comunicación con los líderes municipales y el DPS. Ella se comunicó, al menos semanalmente, con los coordinadores e instructores y realizó visitas mensuales a cada punto. Fundación Capital ayudó a capacitar a los instructores y a supervisar las actividades de campo.<sup>8</sup>

En cada lugar donde se llevó a cabo el piloto, un coordinador supervisaba el trabajo de cinco instructores quienes, a su vez, eran responsables de visitar a 100

<sup>8</sup> Durante el primer año de la implementación del piloto, Unión Temporal Trabajando Unidos sirvió como socio implementador, con Fundación Capital como proveedor de asistencia técnica para garantizar que el proyecto estaba siendo implementado de conformidad con el diseño y para ayudar a abordar las situaciones que pudieran surgir en el campo. Durante el segundo año de la implementación del piloto, Fundación Capital sirvió como socio implementador.

participantes y a sus familias en el transcurso de los 24 meses del programa. En promedio, cada instructor estaba programado para realizar 10 visitas diarias; lo que significaba que cada familia fue visitada (por el mismo instructor), aproximadamente, dos veces al mes.

Cada semana se reunían los coordinadores con los instructores para revisar los planes de trabajo semanales y resolver cualquier desafío. Monitoreaban los informes de progreso semanal enviados por los instructores para garantizar que se estaban cumpliendo las metas semanales de los instructores, y facilitaban cualquier comunicación adicional en torno a desafíos, hitos importantes y otros temas. El coordinador del punto también realizaba verificaciones aleatorias durante las visitas planificadas para asegurar que cada instructor sí estaba llevando a cabo las visitas requeridas. Especialmente, porque al conocerse los instructores con las familias, las visitas –que estaban diseñadas para durar unos 30 minutos– se extendían cuando los participantes adquirían un grado de confianza y amistad con el instructor. Con frecuencia, los instructores desempeñaban un rol mayor como confidente y amigo de los participantes. Según un instructor en Sitionuevo, era un desafío constante el poder completar todas las visitas en un mismo día, lo que resultaba en una continua negociación de la carga laboral.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

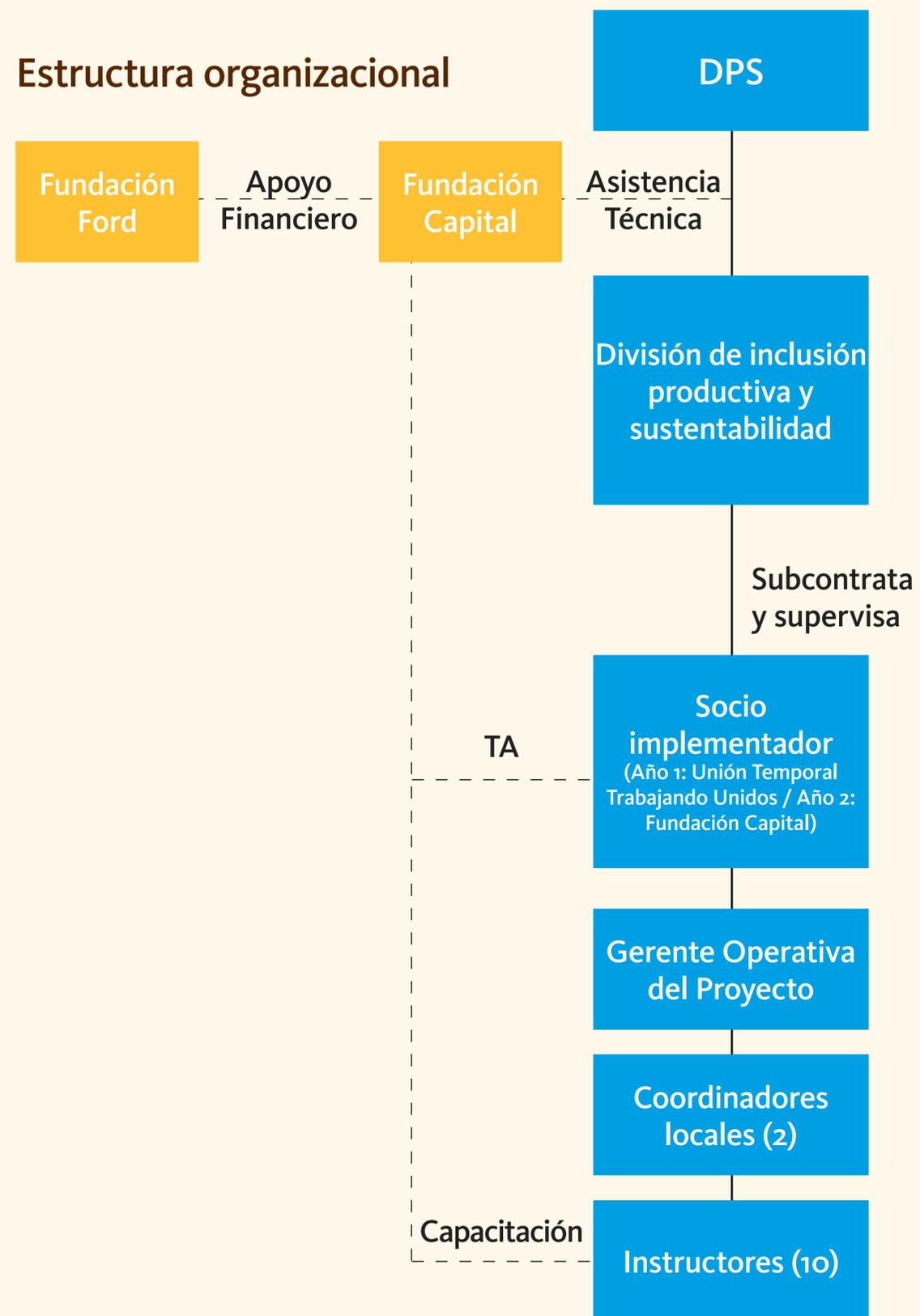
#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



La rotación fue alta entre los instructores durante el primer año del piloto. Cuando se unía un nuevo instructor al equipo, los coordinadores debían dedicarle considerable cantidad de tiempo y recursos para actualizarlo. Para limitar los costos de las actualizaciones, Fundación Capital, con el tiempo, decidió crear un aula en línea, virtual, para capacitar a los nuevos instructores (lo que ahora está siendo implementado como parte de la capacitación de instructores en la siguiente fase del programa).

Los instructores eran contratados localmente, una estrategia para generar confianza entre los participantes hacia el instructor (tendrían el mismo acento y conocerían el área). Sin embargo, debido a la naturaleza rural de los puntos piloto, encontrar la cantidad suficiente de instructores calificados fue un desafío. Debido a sus vínculos locales, los instructores también se enfrentaron a las tentaciones ocasionales de tomar atajos en las visitas uno a uno, por ejemplo, al combinar una visita de trabajo con una visita social, o al consolidar visitas individuales en las visitas grupales. Fundación Capital y el DPS trabajaban juntos para establecer un sistema de monitoreo y evaluación (y de disciplina, en algunos casos) para resolver los problemas de desempeño con los instructores. Los implementadores aprendieron que al contratar instructores, ciertas concesiones (p. ej., entre estar calificado formalmente versus

### Estructura organizacional



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



conocimiento local) podrían ser necesarias y que un sistema formal de evaluación de desempeño puede ser útil para garantizar que los instructores realicen un trabajo de calidad.

Proporcionar una explicación detallada de la teoría del cambio del programa, así como de la secuenciación de sus módulos y lecciones, es importante para fortalecer la comprensión y habilidades de los instructores. Este tipo de capacitación asegura que los instructores están preparados para la responsabilidad de facilitar cada módulo y las actividades del grupo. A cada instructor le entregaron un manual y una guía de implementación como preparación, y, como se mencionó antes, Fundación Capital ha diseñado un curso en línea para capacitar a los instructores.

Durante el programa, Fundación Capital y el DPS tuvieron una relación de colaboración, con objetivos programáticos alineados y comunicación constante y consistente. Todas las partes interesadas en el proyecto enfatizaron la importancia de la comunicación constante entre instituciones y a diferentes niveles. Esto incluía una comunicación sólida interna y transversal con todas las agencias de gobierno involucradas, así como entre los equipos de implementación y de liderazgo en el DPS y Fundación Capital.

## LECCIONES APRENDIDAS: PERSONAL

- Las visitas bimensuales en persona son de vital importancia para generar confianza entre los instructores y los participantes y para garantizar que los participantes continúen en el camino de desarrollar su negocio y con las actividades asociadas.
- La memoria institucional es difícil de mantener porque hay rotación de personal a todo nivel. Las agencias de gobierno y los socios implementadores deben desarrollar estrategias de capacitación y herramientas, sugerencias y guías que garanticen transiciones ágiles y actualización eficiente y efectiva del personal nuevo.
- La capacitación en gestión del tiempo para los instructores es esencial para ayudarlos a cumplir con sus responsabilidades en la sesión de instructores.
- Contratar instructores locales tiene beneficios (criterios profesionales y niveles educativos contra conocimiento local del área y de la población).
- La comunicación constante entre socios implementadores clave (p. ej., entre Fundación Capital y el DPS) permitió una exitosa implementación del piloto.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Criterios de Graduación

El programa no fijó criterios de desempeño específicos para graduación, pero sí impuso ciertas expectativas al inicio para cada familia participante. Para completar exitosamente el programa, los participantes debían completar todos los módulos de fortalecimiento de capacidades y estar presentes para las visitas domiciliarias de los instructores. Si el participante registrado no podía estar presente un día específico, se esperaba que alguien más de la familia se reuniera con el instructor, completara el módulo de capacitación (utilizando la tableta), y comunicara la información. A todos los participantes se les requería que asistieran a las actividades grupales que promovían el trabajo en equipo y la cooperación para fortalecer las conexiones comunitarias y motivar los planes de ahorro (que incluían la distribución de alcancías para cada participante). Cada participante firmó formularios de registro, indicando con ello su compromiso a completar todas las sesiones de acompañamiento y actividades grupales, así como a hacer un uso apropiado del capital semilla (p. ej., para fines de negocios solamente). Si el primer desembolso de dinero se malgastó, por ejemplo, un participante ya no sería elegible para el segundo. No había requerimiento, sin embargo, de que el participante reembolsara cualquier dinero malgastado. Tanto el gobierno como Fundación Capital reconocían este factor de riesgo en el programa, pero consideraron que sería imposible pedir

reembolso de las familias que se enfrentan a necesidades y situaciones apremiantes. No obstante esta realidad, la meta continuó siendo establecer un sentido de responsabilidad y confianza en cada participante para que invirtieran responsablemente los fondos.

### LECCIONES APRENDIDAS: CRITERIOS DE GRADUACIÓN

- Se esperaba que los participantes asistieran a todas las sesiones de acompañamiento y actividades grupales para completar exitosamente el programa.
- Si un participante no podía asistir a la sesión uno a uno o a la sesión grupal, un integrante de la familia debía asistir en su lugar y completar el módulo y la lección con el instructor, asegurándose de trasladar la información pertinente.
- Aunque los participantes se comprometen a participar plenamente en el programa, factores externos a veces imposibilitan que los participantes/familias completen el programa.
- Cierta nivel de abandono o de desvío de fondos es probable, debido a la población vulnerable seleccionada por el proyecto, pero no debe esperarse que los participantes reembolsen fondos de transferencia de activos que hubieran desviado para otro fin.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Apoyo al consumo

El apoyo al consumo es un componente crucial del Modelo Graduación. Como se mencionó antes, el gobierno colombiano apalancó iniciativas existentes de apoyo al consumo que sirvieron como fundamento para Produciendo por Mi Futuro. Para evitar duplicidad de esfuerzos, el piloto trabajó con Más Familias en Acción, un programa nacional que aborda las necesidades de consumo de las familias vulnerables y que eficazmente incluyó a muchas de las familias del programa piloto. Más Familias en Acción brindó apoyo a las familias colombianas que cumplían con ciertos criterios –pero algunos de estos diferían de los criterios empleados para seleccionar a los participantes de Produciendo por Mi Futuro.

Debido a las restricciones legales y al hecho de que tanto Produciendo por Mi Futuro como Más Familias en Acción son programas apoyados por el gobierno, los participantes en Graduación que no eran parte de Más Familias en Acción (aproximadamente 40 por ciento del total de participantes en el programa piloto) no recibieron el apoyo al consumo que era una característica clave del Modelo Graduación “clásico”. El DPS y Fundación Capital consideraron dar apoyo al consumo por aparte, en una transferencia única a los participantes de Produciendo por Mi Futuro que no recibieron apoyo al consumo de Más Familias en Acción. Al personal del programa le preocupaba, sin embargo, que Produciendo por Mi Futuro pudiera ser percibido como injusto si le daba

apoyo al consumo a unos participantes y no a otros (aun si dicha acción fue decidida con la intención de igualar a los participantes que no eran de Más Familias en Acción). Al final, Produciendo por Mi Futuro eligió no dar apoyo al consumo a ninguno, y no solo a algunos.

Al reflexionar en la decisión de usar el apoyo al consumo de Más Familias en Acción, un gerente del proyecto DPS mencionó que era difícil evaluar si las familias que recibieron apoyo al consumo habían tenido más éxito o no que quienes no lo recibieron. Realizar un estudio comparativo a largo plazo entre las familias que recibieron el apoyo al consumo en comparación con quienes no lo recibieron podría brindar datos importantes para la toma de decisiones del programa, en Colombia y a mayor escala.

### LECCIONES APRENDIDAS: APOYO AL CONSUMO

- Apalancar los programas existentes de apoyo al consumo es una manera costo-eficiente de integrar nuevas iniciativas como el Modelo Graduación sin duplicar esfuerzos y recursos.
- Sin embargo, no todas las familias participantes en el programa Graduación pueden recibir pleno apoyo al consumo por causa de los diferentes criterios de elegibilidad entre los dos programas.
- Una pregunta posible en un estudio a largo plazo debería comparar el bienestar de las familias que recibieron el apoyo al consumo de **Más Familias en Acción** con el de las familias que participaron únicamente en **Produciendo por Mi Futuro** (y que, por lo tanto, no recibieron apoyo al consumo).

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Ahorros

Otro componente clave del Modelo Graduación es la promoción del ahorro. En Colombia, el piloto motivaba al ahorro principalmente a través del ahorro individual en casa (en una alcancía tradicional) y por medio de grupos de ahorro. Por diversas razones (mencionadas a continuación), el ahorro en una cuenta bancaria tradicional de ahorros –que era uno de los objetivos del programa– era muy inusual entre los participantes de ambos sitios, San Luis y Sitionuevo.

Los módulos de capacitación fueron dedicados a la importancia y el valor del ahorro. Cada participante recibió una alcancía pequeña, que ellos mismos pintaron y decoraron en una reunión grupal, y se les exhortó a usarla apartando una pequeña porción de sus ingresos como ahorro. Cada familia tenía su propio proceso para decidir el porcentaje que querían ahorrar y el porcentaje que reinvertiría en su negocio. A muchos, Produciendo por Mi Futuro les facilitó su primer plan de ahorro familiar en la historia. Los participantes que reportaron haber ahorrado lo hicieron visiblemente orgullosos. Los ahorros les permitieron cumplir sus metas personales y familiares –incluyendo el enviar a sus hijos a la escuela, así como ampliar o mejorar sus viviendas. Muchos emplearon sus ahorros en momentos de emergencias familiares. Produciendo por Mi Futuro ayudó a muchos participantes a establecer la disciplina y el hábito de apartar dinero para el ahorro.

---

Elena, una participante de San Luis, continuó participando en el grupo de ahorro con sus vecinos, aun después de que el piloto había concluido oficialmente. En el transcurso de siete meses (posterior al piloto), Elena había ahorrado casi USD 150 de las ventas en su pequeño negocio, cuyo inventario ella pudo ampliar con la transferencia de activos de Produciendo por Mi Futuro.

---

En general, los participantes expresaron no estar seguros de utilizar los bancos. Por un lado, la infraestructura de servicios financieros formales (ya sea bancos u otros proveedores) era débil en los puntos rurales donde estaban los pilotos. Muchos participantes también expresaron recelo en la banca formal por su falta de experiencia con el sistema bancario, su limitada educación financiera, experiencias negativas en la atención al cliente, y la percepción (y realidad) de cuotas altas por transacción. Los mitos de los bancos abundan, incluyendo el que el dinero del banco puede ser confiscado del depositante si no lo retira o si no aumenta el saldo después de cierto tiempo.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



El piloto incluía grupos de ahorro, gestionados localmente, círculos de apoyo a pares que motivan, en un entorno de mayor apoyo a los participantes, a ahorrar. Los grupos de apoyo en los puntos del piloto fueron establecidos cuando el ciclo del proyecto ya había avanzado, cuando quedaban aproximadamente cuatro meses del proyecto. Los planes para programas Graduación futuros incluían iniciar los grupos de ahorro más pronto. Los grupos de ahorro eran voluntarios, con unos ocho participantes por grupo. Se reunían semanalmente o cada dos semanas para aportar al fondo de ahorro, y los aportes de cada participante eran registrados en un libro contable. Los grupos tenían el apoyo con orientación y mentoría de los instructores, quienes ayudaban a motivar a los participantes a ahorrar. Los grupos de apoyo permitían que los participantes establecieran la disciplina del ahorro regular y contribuían a mejorar la comunicación entre vecinos. Al final del piloto, la mayoría de grupos se desarticularon, en parte porque ya no tenían la motivación externa ni la orientación del instructor, para seguir ahorrando. Sin embargo, un grupo de ahorro sí se ha mantenido luego del piloto por iniciativa de los participantes mismos.

A pesar de los desafíos, hubo muchos factores positivos con los grupos de ahorro. En San Luis, algunos integrantes se unieron al grupo de ahorro, aportando lo que les era posible cada semana a una caja de madera para los ahorros comunitarios (que se mantenía protegida

empleando tres llaves que rotaban entre los miembros). Herminia, en San Luis, fue diligente en sus ahorros con este grupo –a veces aportando el equivalente a solo unos pocos dólares cada semana. Con el tiempo, pudo ahorrar COP 190,000 (unos USD60) en una semana, un logro considerable dado que tiene un pequeño negocio de crianza porcina.

### LECCIONES APRENDIDAS: AHORRO

- La capacitación básica en ahorro es valiosa para los que viven en pobreza extrema y para las poblaciones vulnerables. Establecer la disciplina de apartar dinero para emergencias y para metas de largo plazo les da un sentido importante de seguridad a los participantes. El ahorro, por medio de grupos u otros métodos, debe ser incluidos lo más pronto posible en el ciclo del programa.
- Los participantes se sentían orgullosos de sus ahorros, particularmente con sus alcancías.
- La confianza y la experiencia deben trabajar juntos para ser el fundamento de grupos de ahorro exitosos.
- Durante los primeros dos meses, los grupos de ahorro necesitan de orientación y apoyo consistentes de parte de los instructores y socios operativos (Fundación Capital, en este caso).
- Motivar a los participantes a ahorrar en instituciones financieras formales resultó ser más desafiante de lo anticipado, debido a problemas en los puntos del piloto relacionados al acceso, la familiaridad y la confianza.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Análisis del mercado

Para cada negocio propuesto, los participantes desarrollaron un plan de negocios con el apoyo del instructor, en una visita uno a uno. Fundación Capital y el DPS únicamente hicieron un análisis general de mercado empleando datos regionales y revisando los impulsores económicos (que incluían producción agropecuaria y agrícola) en la región. Los datos y estudios gubernamentales proporcionaron antecedentes básicos de las tendencias socioeconómicas de las poblaciones y del ambiente de negocios en general, pero no tenían la intención de aportar un análisis a profundidad del mercado. En algunas instancias, los mercados de varios de los productos de los participantes se saturaron y los participantes ganaron menos de lo proyectado. Los participantes podrían haberse beneficiado de una revisión más integral del mercado, que podría haber indicado una variedad más diversificada de actividades económicas a la hora de tomar decisiones para emprender negocios, especialmente en San Luis.

La diversidad entre los tipos de negocios pequeños fue más limitada en San Luis, cuando se compara con Sitionuevo. Esto se debe a factores culturales, así como a las actividades socioeconómicas en general de cada

región. En Sitionuevo, el acceso al mercado más amplio y más diverso de Barranquilla les permitió tener una más amplia variedad de ideas. En San Luis, fue más difícil convencer a los participantes a que pensarán más allá de crianza porcina o cultivo de limones, dada la producción tradicional en el área. Este enfoque tan estrecho, exacerbado cuando los participantes vieron un ejemplo de una granja porcina en un libro de trabajo, llevó a muchos a la conclusión equivocada de que la crianza de cerdos era la opción de negocios recomendada. Como resultado, la mayoría de participantes en San Luis optaron por criar cerdos, que tienen alta demanda para celebraciones y fiestas. Aunque la decisión fue inteligente, en términos de construir a partir del conocimiento y capacidades existentes (muchos han criado cerdos durante años en sus patios), el volumen de cerdos a la venta en el mercado incrementó con lo que el precio por cerdo bajó significativamente por estar saturado el mercado. Los participantes y sus instructores identificaron maneras creativas de diversificar, aun dentro de la misma actividad productiva (por ejemplo, algunos se especializaron en la crianza de cerdos, mientras que otros se especializaron en preparar platos tradicionales que utilizan el cerdo).

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## LECCIONES APRENDIDAS: ANÁLISIS DEL MERCADO

- Invertir suficiente tiempo en el plan de negocios de cada participante ayuda a garantizar una tasa de éxito más alta. Mientras que los módulos de capacitación enseñan conceptos generales relacionados a costos por adelantado, ingresos, y egresos de un negocio pequeño, es necesario incluir más trabajo de planificación y de proyección para asegurar que los participantes están eligiendo la visión a largo plazo en sus inversiones empresariales.
- Los negocios tuvieron éxito cuando construyeron a partir de las destrezas existentes de los participantes, sus habilidades y recursos, siempre que hubiera mercado suficiente para sus productos. Los instructores deben dar más orientación y ánimo a los participantes para que se enfoquen en las experiencias pasadas y en su conocimiento (p. ej., experiencia en la crianza de cerdos), así como en los activos y recursos existentes, para construir sus negocios.
- Si no es posible realizar un análisis de mercado integral, deben hacerse los esfuerzos necesarios para ayudar a los participantes a diversificar el rango de actividades económicas realizadas, según la comprensión del panorama de negocios existente, incluyendo las posibles oportunidades y competencia.



Participante en Sitionuevo en su tienda

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Transferencia de activos

Como se mencionó antes, Fundación Capital y el DPS decidieron ofrecer la transferencia de activos en efectivo a los participantes, en lugar de hacerlo en especie. La decisión fue tomada por varias razones:

- Mayor conocimiento financiero y destrezas de manejo de efectivo, particularmente para los que viven en pobreza extrema y en comunidades marginadas, quienes son un objetivo prioritario del DPS. El manejo del flujo de efectivo es una “plataforma” para que los individuos y los hogares manejen transacciones financieras más complejas. Con el tiempo, la meta es incrementar la inclusión financiera de los hogares que viven en pobreza extrema. Se observó que las comunidades pobres a menudo tienen la reputación de usar incorrectamente los fondos de gobierno y de ser incapaces de manejar el dinero correctamente. Dar efectivo a los hogares demostraba confianza y facultaba a los participantes para mostrar el uso responsable del dinero y asumir responsabilidad de sus decisiones de negocios. Una evaluación interna

de Fundación Capital encontró que 94 por ciento de los participantes utilizaron el efectivo como habían indicado que lo usarían en su plan de negocios.<sup>9</sup>

- Los activos entregados “en especie” generalmente necesitaron de un intermediario que manejara las compras y entrega a los participantes. En otros proyectos, el DPS había visto que la entrega de activos de mala calidad o con entregas atrasadas había sido el detonante del fracaso del proyecto.
- Finalmente, se ofreció la transferencia monetaria como una manera de contribuir a la economía local. Al gastar los participantes el efectivo cerca de sus hogares, inyectaron recursos a sus mercados locales.

No todos los participantes utilizaron la totalidad de las transferencias monetarias para cubrir los costos de los negocios. Julia, una participante en Sitionuevo, gastó su primer desembolso en una máquina de coser para su negocio. Sin embargo, cuando llegó el segundo desembolso, ella compró una bomba de agua nueva – no era un gasto comercial. Programáticamente, no hubo repercusiones negativas ni sanciones de parte del DPS por emplear el efectivo para necesidades no relacionadas con el negocio. Anticipaban cierto grado de desvío de fondos, debido a los niveles de pobreza y a los desafíos socioeconómicos a los que se enfrentan los hogares objetivo. El DPS y Fundación Capital reconocen que

<sup>9</sup> Fundación Capital y el Departamento de Prosperidad Social. Marzo de 2015. *Informe de la Evaluación de conceptos, procesos y resultados: Produciendo por Mi Futuro*. Bogotá: Departamento de Prosperidad Social.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



ciertas otras necesidades podrían tener preponderancia a los intereses comerciales, como necesidades de salud en la familia. Estas decisiones de utilizar el dinero para emergencias familiares son lógicas y comprensibles. Por lo tanto, se anticipaba cierto porcentaje de “pérdida” y se incluyó en las expectativas de impacto, en lo relacionado con el uso de las transferencias de efectivo.

Por diseño, la transferencia de activos se realizó en dos desembolsos. Para poder recibir el primer desembolso, los participantes debían presentar su plan de negocios, junto con los pasos logísticos (p. ej. presentar la papelería apropiada para la transferencia). Luego, para recibir el segundo desembolso, los participantes debían mostrar los recibos que evidenciaran el uso apropiado del primer desembolso y evidencia de la inversión en el negocio (p. ej., fotos, facturas). Pero, hubo atrasos operativos en la entrega de las transferencias monetarias debido a las regulaciones tan estrictas para trasladar dinero a través del gobierno.

En Sitionuevo, la transferencia fue hecha a través del Banco Agrario, el banco nacional de Colombia, y cada participante debía mostrar su identificación nacional oficial (cédula) para recibir los fondos. Esto resultó ser problemático, pues varios participantes tenían cédulas que eran difíciles de leer, habían expirado o estaban en malas condiciones, lo que no es inusual en las áreas rurales de Colombia. Los bancos se mostraron reacios a

---

Flor Marina, una participante del piloto en San Luis, trabajó como jornalera en una finca de maracuyá antes del proyecto. Con el primer desembolso, Flor Marina compró 50 gallinas y alimento para gallinas y las cría para su venta. Con el segundo desembolso construyó un gallinero más resistente y duplicó el espacio para las gallinas. En el transcurso del piloto, Flor Marina pudo vender sus gallinas en el mercado local; también convirtió en abono el excremento de gallina, y ella y su familia lo usaron en sus cultivos. Gracias a su negocio de gallinas, Flor Marina ahora puede cubrir sus gastos del hogar y de la escuela para sus dos hijos –uno que está por terminar la capacitación culinaria en una secundaria vocacional cercana y el otro que cursa los básicos.

---



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

aceptarlas como la forma aceptada de identificación, lo que resultó en retrasos. Muchos participantes también tuvieron que viajar muchas horas y largas distancias para poder ir al banco, y si les rechazaban sus cédulas, era un retroceso para sus negocios y para el proyecto, en general.

Una vez se completaron las transferencias de efectivo, los instructores acompañaron a los participantes durante la compra de la primera ronda de “insumos” comerciales. El DPS, como agencia gubernamental de Colombia, está regulada por estrictas regulaciones de compras y adquisiciones en el uso de fondos gubernamentales. Los recibos oficiales eran requeridos para todas las compras realizadas con fondos de la transferencia monetaria. Por lo tanto, 10 empleados temporales fueron contratados en cada punto piloto durante aproximadamente tres meses para acompañar a los participantes durante las transacciones (ya que los instructores no podían acompañar a los 500 participantes). El personal temporal ayudó a verificar cada compra y a asegurar que se proporcionara la evidencia de compra requerida para cumplir con los requisitos legales del gobierno.

Algunas compras de activos se atrasaron debido a que no estaban disponibles los fondos. Los participantes crearon su plan de vida y plan de negocios, pero tuvieron que esperar el capital para comenzar el negocio. Otro desafío fue que algunos participantes crearon sus planes de



*Herminia en el segundo chiquero que construyó con la transferencia de activos.*

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



negocios entorno a ciertos cultivos con fechas específicas de siembra. Como resultado del atraso en el desembolso, algunos planes de negocios tuvieron que ser cambiados en su totalidad porque la temporada de siembra había pasado al momento de recibir los fondos. Finalmente, el atraso operativo entre los dos desembolsos causó que algunos participantes recurrieran a sus alcancías para poder invertir en sus negocios.

El proyecto estaba basado en un acuerdo de buena fe entre las agencias implementadoras y las familias y comunidad participantes. Durante el período del piloto, algunos participantes sí abandonaron el programa –y aproximadamente 8 por ciento recibieron el dinero y luego se alejaron, antes de que concluyera el programa. Otros se salieron debido a problemas familiares. Cuando fue posible, al irse un participante del programa, se firmaba un documento de disolución entre la persona que había participado en el programa y el DPS, tal y como los participantes habían firmado acuerdos al inicio del programa comprometiéndose a seguir hasta su conclusión. En los casos cuando una persona abandonó y nunca se supo de ella, los vecinos e instructor firmaron el documento de disolución.

### LECCIONES APRENDIDAS: TRANSFERENCIA DE ACTIVOS

- Entregar el efectivo para la compra de activos en varios desembolsos reduce el riesgo financiero del mal manejo. Al mismo tiempo, esta estructura por desembolsos puede atrasar la inversión oportuna en activos productivos.
- Dar efectivo, en lugar de transferencias en especie, construye la confianza de los participantes y su capacidad de manejo del dinero.
- Es probable que haya cierto nivel de desvío de fondos, particularmente en hogares vulnerables en situación de pobreza extrema.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

## Capacitación en destrezas técnicas

La capacitación en destrezas técnicas es otro componente central del Modelo Graduación. En la fase de diseño, el DPS tenía la intención de crear alianzas con universidades e instituciones para que pudiera darse asistencia técnica localmente, incluso de parte de estudiantes de universidades regionales que podían brindar asistencia, por ejemplo, en zootecnia o técnicas agrícolas. En cada sitio del proyecto, el DPS quiso contar con un acuerdo formal con la institución regional que brindara asistencia técnica profesional y un nivel consistente de apoyo y seguimiento durante el proyecto, no solo una consulta inicial. Sin embargo, al DPS no le fue posible formalizar un acuerdo funcional con las instituciones locales, por lo que los participantes dependían de la asistencia local, general, en lugar de contar con apoyo formal, especializado y técnico.

En San Luis, muchos de los participantes apartaron parte de sus fondos de transferencia de activos para pagar por la asistencia técnica de un veterinario local que fue contratado para hacer tres visitas a cada participante que pagó. Esto costó aproximadamente COP 50,000 (o unos USD 20) por las visitas. Desafortunadamente, los participantes informaron que las visitas de asistencia técnica fueron muy cortas –de unos 10 minutos o menos– y que la información brindada fue muy general y no específica para las necesidades de las familias. Los participantes recordaron la frustración al recibir un



*La crianza de cerdos era una opción comercial popular en San Luis.*

La capacitación consistente y pertinente junto a la asistencia son fundamentales para el éxito del desarrollo de negocios pequeños. En San Luis, un virus mató a muchos cerdos que las familias participantes habían comprado con los fondos de la transferencia de activos. Debido a la limitada asistencia técnica veterinaria, los participantes no sabían cuáles eran las opciones de tratamiento para sus cerdos. De haber habido asistencia técnica más consistente y pertinente durante los meses del piloto, menos cerdos habrían muerto. De igual modo, en Sitionuevo, un participante compró una gran cantidad de forraje para animales, como lo sugería el veterinario local. Sin embargo, el forraje era para usarse en varios meses y, debido a que no había suficiente espacio de almacenaje, la mitad del forraje se pudrió.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

**GLOSARIO**

**CONTEXTO DEL CASO**

**PROYECTO GRADUACIÓN**

**CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**



formulario estandarizado detallando las necesidades de alimentación y medicinas para los cerdos por peso, pero los participantes no tenían cómo pesar a los animales. En el futuro, los implementadores del proyecto deben diseñar un proceso de verificación que asegure la frecuencia, duración y calidad de la asistencia técnica.

---

La capacitación consistente y pertinente junto a la asistencia son fundamentales para el éxito del desarrollo de negocios pequeños. En San Luis, un virus mató a muchos cerdos que las familias participantes habían comprado con los fondos de la transferencia de activos. Debido a la limitada asistencia técnica veterinaria, los participantes no sabían cuáles eran las opciones de tratamiento para sus cerdos. De haber habido asistencia técnica más consistente y pertinente durante los meses del piloto, menos cerdos habrían muerto. De igual modo, en Sitionuevo, un participante compró una gran cantidad de forraje para animales, como lo sugería el veterinario local. Sin embargo, el forraje era para usarse en varios meses y, debido a que no había suficiente espacio de almacenaje, la mitad del forraje se pudrió.

---

Junto con los desafíos, hubo momentos positivos en los dos años de experiencia proporcionando asistencia técnica. En Sitionuevo, el DPS y Fundación Capital conectaron a los participantes con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), una institución nacional que imparte capacitación y educación para adultos y jóvenes. SENA puso a disposición de los participantes en el piloto sus cursos gratuitos; quienes se inscribieron, obtuvieron valioso conocimiento para su negocio. Los inscritos también recibieron un certificado de SENA, un elemento de orgullo, pues muchos tienen limitada educación formal y el certificado era una credencial que daba fe de su desarrollo profesional y personal. Además, el alcalde de Sitionuevo financió

las clases de alfabetización durante el piloto, un valor agregado para muchos participantes que tenían pocas (o ninguna) destrezas de lectura y escritura. Aunque SENA brindaba cierto nivel de apoyo técnico, ésta tampoco era la asistencia formal que el DPS y Fundación Capital contemplaron inicialmente para los participantes.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## LECCIONES APRENDIDAS: CAPACITACIÓN EN DESTREZAS TÉCNICAS

- Asociarse con programas a nivel nacional para la construcción de capacidades puede apuntalar la construcción de capacidades de desarrollo económico que el programa provee, aunque puede ser un verdadero reto en su implementación.
- Debe darse asistencia técnica durante el transcurso del proyecto, no solo cuando los participantes están en la fase inicial.
- Debe involucrarse formalmente a una variedad de experimentados proveedores de asistencia técnica en el proyecto para asesorar y suplir las necesidades comerciales de los participantes.
- Los negocios tienen más probabilidades de tener éxito cuando se construyen a partir de las destrezas existentes de los participantes, su conocimiento y recursos. Los instructores deben brindar orientación y ánimo a los participantes para que se enfoquen en las experiencias pasadas y su conocimiento (p. ej., experiencia en la crianza porcina), así como en los activos y recursos existentes para hacer crecer su negocio.
- Es importante el proceso de verificación para asegurar tanto la cantidad como la calidad de la asistencia técnica y así garantizar que los participantes reciben la ayuda que requieren.

## Acompañamiento en habilidades básicas

El objetivo del acompañamiento en habilidades básicas en el piloto Produciendo por Mi Futuro fue generar destrezas en la comunicación, emprendimiento y educación financiera. La mayoría de las sesiones de acompañamiento se dieron durante las visitas domiciliarias, además de cuatro actividades grupales diseñadas para construir el sentido de comunidad y fortalecer los vínculos sociales entre los participantes. De las visitas domiciliarias, Fundación Capital presentó una tableta electrónica cargada con materiales para cada módulo de capacitación, incluyendo, por ejemplo, consejos de cómo manejar la contabilidad para una empresa pequeña y sugerencias para ahorrar. El contenido de la tableta iba acompañado de un cuaderno de trabajo que cada participante recibió y que incluía material de aprendizaje adicional sobre la base de cada módulo. Las actividades grupales incluían actividades basadas en equipos para generar confianza y destrezas, incluía pintar y decorar las alcancías que cada participante recibió para motivar el ahorro en el hogar.

Al inicio de cada proyecto, a cada participante se le pidió que articulara tres metas: una meta orientada al negocio, una meta familiar y una meta personal. Desde el inicio, la mayoría tenía una idea de cuál era el tipo de negocio al que quería dedicarse. Las metas familiares con frecuencia se enfocaban en garantizar oportunidades educativas

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



para sus hijos. Las metas personales eran las más difíciles de expresar para los participantes –a la mayoría nunca se les había pedido que pensar en sus propias metas y lo que visualizaban para sí mismos. El ejercicio demostró ser importante para fortalecer la autoconfianza y la imagen de sí mismos como personas triunfadoras.

El cuaderno de trabajo en la fase piloto estaba muy cargado de texto. Resultó ser un desafío abrumador para muchos de los participantes, especialmente dadas las altas tasas de analfabetismo y el bajo nivel de educación entre los participantes. Fundación Capital realizó revisiones del cuaderno de trabajo para la segunda fase del programa, y el DPS sugirió cambios adicionales para crear una tercera versión. Desafortunadamente, implementar los cambios resultó difícil debido a limitaciones presupuestarias, a la burocracia y a los múltiples niveles involucrados en la toma de decisiones. Los presupuestos de programas de gobierno son revisados anualmente y, una vez aceptados, es casi imposible hacer cambios.

Como se dijo, en Colombia una de las adaptaciones al Modelo Graduación original fue la integración de la tableta electrónica para facilitar el aprendizaje durante las visitas domiciliarias. El contenido digitalizado cargado en cada tableta tenía la intención de mejorar la consistencia y la calidad de la entrega de lecciones. Cada instructor tomó la tableta a las visitas domiciliarias para revisar las

lecciones pertinentes con los participantes. En general, las tabletas eran consideradas una herramienta útil como apoyo adicional para las visitas de acompañamiento. Involucraban a toda la familia, particularmente a los niños, y representaban algo novedoso para muchos de los participantes, en particular para las generaciones mayores, cuya exposición a la tecnología había sido limitada. (Algunos participantes mayores pedían a sus parientes que ellos usaran la tableta, en lugar de hacerlo ellos mismos, por temor a dañar la tableta.) Cuando se les preguntó después acerca de las visitas uno a uno, muchos participantes recordaban las historias y fábulas incluidas en los módulos en la tableta. Esto nos indicó que fue efectiva y, también, su importancia para fines educativos. La mayoría de participantes disfrutaban de ver videos primero y después tener la conversación de seguimiento con el instructor.

La tableta ayuda a estandarizar la capacitación y asegura cierta línea de base en la información que será comunicada a cada participante, indistintamente de la habilidad del instructor como capacitador. Sin embargo, todos los interesados hicieron ver que el uso de la tableta no puede, ni debe, concebirse como reemplazo del rol del instructor. La tableta es, más bien, algo que debe ser usado como herramienta para fortalecer las reuniones uno a uno. Además, esta exposición a la tecnología fue un beneficio secundario importante, y particularmente interesante para otros socios potenciales del gobierno

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



colombiano (p. ej., el Ministerio de Información, Tecnología y Comunicación) que quieren ampliar el acceso a la tecnología y la educación a las áreas rurales.

La colaboración y comunicaciones entre vecinos mejoraron como resultado del aprendizaje de destrezas básicas. Las actividades grupales son importantes para construir capital social, así es que tener un modelo que incluía sesiones individuales y grupales, fue positivo. Las lecciones e historias aportaron a un mayor sentido de conciencia comunitaria. Los participantes aprendieron cómo ayudar y apoyarse los unos a los otros, y no solo en sus emprendimientos. El programa los ayudó a generar confianza entre vecinos y miembros de la comunidad para darse apoyo económico, social y moral. Estos efectos de socialización y desarrollo comunitario son menos tangibles y más difíciles de medir y, sin embargo, son resultados importantes.

## LECCIONES APRENDIDAS: ACOMPAÑAMIENTO EN HABILIDADES BÁSICAS

- Las visitas domiciliarias uno a uno son un componente crucial del acompañamiento en habilidades básicas.
- La tecnología (p.ej., las tabletas) pueden ayudar a estandarizar la consistencia y calidad de la capacitación, indistintamente de la habilidad del instructor como capacitador.
- Las tabletas complementan las sesiones de acompañamiento en persona y contribuyen al aprendizaje de los participantes y a que adquieran conocimiento.
- Las actividades grupales fortalecen tanto las conexiones sociales como las económicas entre los participantes empleando actividades para generar confianza y de cooperación.
- Aunque la exposición a la tecnología es un beneficio secundario para muchos, los participantes mayores pueden enfrentarse a desafíos con las tabletas por causa de su limitada educación y uso de la tecnología. Los socios implementadores deben evaluar las opciones de emplear tecnología según las destrezas y educación de los participantes.
- Los participantes pueden tener escasa experiencia o práctica en fijarse metas personales o profesionales, dadas las presiones diarias de suplir las necesidades inmediatas como alimentación y vestimenta. Los instructores deben facilitar el proceso y animar a los participantes a ser creativos y a pensar en metas a largo plazo.
- La capacitación en la metodología y teoría programática del cambio para los instructores, socios implementadores, proveedores de asistencia técnica, y otro personal del gobierno pueden fortalecer la comprensión y, con ello, el desempeño de todos los que trabajan para realizar el programa.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Monitoreo

Los instructores son responsables de monitorear el progreso de los participantes durante las visitas uno a uno. Estas sesiones bimensuales proporcionan la oportunidad para que los instructores lleven registro de las actividades económicas de cada participante, den consejo, ayuden a resolver los desafíos, y animen a las familias a mantenerse en el camino. Los instructores debían presentar informes de cada visita para actualizar el progreso económico empleando una plantilla de hoja electrónica en Excel. En la siguiente fase del proyecto, los informes se hicieron a través de una plataforma en línea.

Las reuniones regulares de monitoreo del proyecto y de personal mantuvieron el plan de trabajo del piloto en curso y permitieron que se hicieran los ajustes necesarios en el camino. El gerente de operaciones del proyecto y los coordinadores de San Luis y Sitionuevo tuvieron reuniones mensuales conjuntas para revisar el progreso durante el piloto. El socio implementador (la Unión Temporal Trabajando Unidos, en el año 1 y Fundación Capital, en el año 2) envió un informe mensual formal al DPS, incluyendo una conciliación financiera del presupuesto del proyecto. Durante las reuniones mensuales, el DPS y el socio implementador revisaron el progreso, resolvieron situaciones y revisaron la información financiera. Los representantes de las oficinas centrales del DPS y Fundación Capital realizaron visitas en persona con frecuencia. Inicialmente, el gerente

de proyecto para Produciendo por Mi Futuro del DPS también iba mensualmente a cada punto; más adelante en el proyecto, estas visitas se realizaron cada dos meses. El gerente de operaciones del proyecto visitaba con más frecuencia y daba actualizaciones con regularidad al gerente de proyecto del DPS.

Los coordinadores se reunieron con sus diez instructores cada semana para revisar el plan de visitas familiares y monitorear el progreso. Los coordinadores trabajaron con los instructores para abordar cualquier problema en la gestión del proyecto o de implementación durante la semana, como desafíos comerciales o no comparencias de los participantes para las visitas domiciliarias uno a uno. Como se dijo antes, cada instructor era responsable de capacitar y de visitar a 100 familias. El calendario sugerido estaba diseñado para cubrir 100 visitas en persona en dos semanas, lo que quiere decir que los instructores harían 50 visitas por semana (suponiendo una semana con 5 días laborales y 10 visitas familiares por día).

Sin embargo, hubo oportunidades en que los instructores tenían que trabajar en sábado si no habían podido completar las 50 visitas semanales durante la semana laboral de lunes a viernes.

La tableta en la que estaba cargado el contenido de los módulos también incluía una función que podía registrar el acceso de cada participante a cada módulo. También llevaba registro de la hora en la que se completaba el módulo.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



Esto fue diseñado para servir como herramienta de monitoreo de respaldo para asegurar que todos los instructores cumplieran con sus requerimientos. Desafortunadamente, hubo algunos desafíos técnicos con los registros de acceso, lo que afectó la fiabilidad de sus datos. Fundación Capital ya resolvió este fallo para la siguiente fase del piloto.

### LECCIONES APRENDIDAS: MONITOREO

- Las visitas de monitoreo al campo son una parte crucial del monitoreo del proyecto para garantizar la correcta implementación del programa, para evaluar cualquier cambio necesario, y para ajustar el cronograma y las actividades del proyecto.
- Las reuniones mensuales son importantes para la comunicación abierta y regular entre el DPS y el socio implementador, y entre las oficinas centrales y el personal de campo.
- Al conocerse los instructores y los participantes en el transcurso de la implementación del proyecto, los horarios de visitas pueden cambiar y el punto de referencia para la cantidad de visitas por día podría ser más difícil de alcanzar. Los planes de monitoreo deben tomar esto en cuenta y ajustarse en consecuencia—ya sea para incluir visitas más largas o para trabajar con los instructores para fijar metas de gestión de tiempo más apropiadas para las visitas. Monthly meetings are important for open and regular communication between DPS and the implementing partner, and between head office and field staff.
- As coaches and the participants get to know each other over the course of the project's implementation, visiting schedules may shift and the benchmark for number of visits per day may be harder to achieve. Monitoring plans should take this into account and adjust accordingly—either to factor in longer visits or to work with the coaches to set appropriate time-management goals for visits.



Participante que usó su transferencia de activos para fortalecer su granja piscícola de tilapia

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Programa post Graduación

### Resultados iniciales

Sobre la base de las evaluaciones iniciales hechas por Fundación Capital y las entrevistas en persona con los participantes, el piloto Produciendo por Mi Futuro ha tenido un impacto positivo en las vidas de la mayoría de participantes, tanto en Sitionuevo como en San Luis. Como parte de su propio aprendizaje institucional, Fundación Capital llevó a cabo una evaluación interna para recabar los resultados iniciales de los pilotos.

Se necesitan evaluaciones más formales para extraer correlaciones específicas y para medir el impacto, pero las tendencias generales son visibles en términos de generación de ingresos, ahorro, destrezas financieras/contables, así como otras habilidades sociales como niveles de auto confianza de los participantes y destrezas de comunicación.

Según el informe<sup>10</sup> de las observaciones preliminares y entrevistas con los participantes, las siguientes tendencias estaban presentes:

- Aproximadamente la mitad de los participantes informaron de un incremento en sus ingresos y, en promedio, ha habido un incremento de un 65 por ciento en los ingresos por hogar en los dos puntos<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Fundación Capital y el Departamento de Prosperidad Social. Marzo de 2015. *Informe de Evaluación de conceptos, procesos y resultados: Produciendo por Mi Futuro*. Bogotá: Departamento de Prosperidad Social.

<sup>11</sup> Según comparación de datos de línea de base con datos recopilados al final del proyecto por Fundación Capital (Marzo de 2015).

- El porcentaje de participantes que ahorraron incrementó de menos del 10 por ciento a más del 80 por ciento.
- Aproximadamente un 5 por ciento de los participantes llevaban registros contables antes del proyecto; al concluir el proyecto, casi un 60 por ciento reportó llevar registros contables regulares.
- Al inicio, cuando se les preguntaba dónde podían conseguir USD 20 para una emergencia, menos del

---

En Sitionuevo, una participante dijo que antes de unirse a Produciendo por Mi Futuro, ella jamás había recibido algún tipo de capacitación o acompañamiento de negocios. Ella estaba reacia a aceptar las responsabilidades administrativas diarias en el negocio familiar que vende productos básicos y artículos para el hogar. Luego de aprender destrezas comerciales durante el piloto, ella ahora trabaja tiempo completo administrando la tienda con su esposo (quien también se benefició de la capacitación en el piloto), y la tienda ahora tiene un sistema contable más consistente y exacto.

---



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



3 por ciento de los participantes decían que podían sacarlo de sus cuentas de ahorro personales; apenas un poco más del 10 por ciento informaba que lo pedían prestado a un prestamista que cobra altos intereses. Al final del proyecto, casi el 30 por ciento informó que podían utilizar el dinero de sus ahorros, y menos de 4 por ciento reportó que necesitaría pedirle prestado a un prestamista.

- Los niveles de confianza que ellos mismos reportaron y la autoestima de los participantes han mejorado.
- Casi el 20 por ciento de los participantes que completaron el programa han reinvertido sus ganancias para ampliar su negocio inicial o para comenzar un proyecto nuevo.

### Planes de escalamiento

En 2015 y 2016, el DPS comenzó a trabajar en tres ubicaciones nuevas (Atlántico, Nariño y Sucre) con el objetivo de alcanzar a 10,000 participantes que viven en pobreza extrema. En 2018, el programa busca alcanzar a 35,000 participantes en puntos localizados en 6 ubicaciones (por determinar) en toda Colombia.

Mariana Escobar, ex Sub Directora del DPS, comentó que para el DPS, Produciendo por Mi Futuro es un programa pilar para su estrategia de Iniciativas Rurales Integrales porque integra múltiples componentes que el DPS tiene interés de promover: inclusión financiera, productividad de pequeños agricultores, seguridad alimentaria, gestión

del agua, y vivienda rural. El DPS ve una oportunidad de vincular Produciendo por Mi Futuro con iniciativas apoyadas por el Ministerio de Agricultura a fin de fortalecer a los hogares rurales en el sector agrícola. Uno de los principales desafíos para alcanzar dicho vínculo es la dificultad de planificar en conjunto y, luego, de hacer operativo y presupuestar para dicha iniciativa. Los ministerios deben encontrar maneras para asociarse y combinar sus presupuestos, lo que ha sido un desafío debido a los silos financieros internos y a los procesos de aprobación burocráticos.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



El DPS también ha mencionado la posible contribución de Produciendo por Mi Futuro para el proceso de desarrollo posconflicto de Colombia. Según el DPS, Produciendo por Mi Futuro puede ayudar con la transformación del territorio rural hacia sistemas más productivos de tierra y cultivos. La agencia también está interesada en reducir las disparidades socioeconómicas entre las poblaciones rurales y urbanas y en suplir de mejor manera las necesidades de las poblaciones rurales en Colombia. La metodología utilizada en Produciendo por Mi Futuro – que promueve la auto-suficiencia, familias facultadas, y poblaciones rurales productivas– puede ser un complemento importante para otros programas apoyados por el DPS y enfocados en el bienestar de las poblaciones vulnerables, incluyendo a las poblaciones indígenas y afro-caribeñas (IRACA), así como a Familias en Su Tierra, que da apoyo psicosocial a poblaciones desplazadas que son víctimas del conflicto interno de Colombia. Un enfoque de cartera que incluye a todos estos programas puede ayudar al DPS a alcanzar su misión de erradicar la pobreza extrema y de contribuir a la inclusión social y la reconciliación, por lo que hay interés y compromiso institucional de escalar los programas de forma integrada.

## Escalamiento con implementadores gubernamentales

Varios miembros del equipo del DPS, incluyendo uno de sus gerentes clave, hicieron varias observaciones relevantes acerca de los desafíos y ventajas de coordinar la implementación con varias agencias.

Los escalamientos de programas sociales implementados por el gobierno pueden facilitar el acceso y apalancar otros recursos de gobierno y conseguir suficientes ganancias en eficiencia en comparación con otros posibles actores (p. ej., organizaciones no gubernamentales). Por ejemplo, el gobierno nacional recaba datos que pueden apalancarse para guiar la selección de comunidades y hogares. Los programas de protección social existentes, como el de transferencias monetarias condicionadas, pueden servir como el fundamento para otros esfuerzos más enfocados en el desarrollo. Además, los gobiernos tienen la organización e infraestructura para alcanzar a una población grande. Tienen, además, el mandato de servir a sus ciudadanos, y pueden asignar recursos humanos y financieros, así como intelectuales y la fuerza política a programas que mejoren el bienestar de las comunidades.

Pero los programas escalados por el gobierno también se enfrentan a desafíos. Los programas gubernamentales son inherentemente restrictivos de ciertas maneras. Por ejemplo, el programa en Colombia se enfrentó

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



a limitaciones cuando cambió las prioridades del presupuesto entre el primer y segundo año. Los equipos del DPS y Fundación Capital tuvieron que trabajar para encontrar formas alternativas de implementar las transferencias de activos basadas en dinero por los desafíos que presentaba el abrir cuentas bancarias oficiales. Además, los requerimientos legales para la compra de suministros con fondos del gobierno colombiano provocó atrasos para los participantes. Mientras que cierto nivel de estructura sí fue útil para mantener al proyecto en su curso, hubo oportunidades en las que hubo rigidez que estorbó la implementación del proyecto por causa de la burocracia y requerimientos administrativos.

Los cambios en las administraciones de gobierno o con personal de alto nivel pueden significar que las prioridades programáticas y los flujos de financiación cambian también. Los proyectos cuyos objetivos y presupuestos son negociados anualmente se arriesgan a recortes o cambios en dirección o de objetivos si los ministros clave o el personal de alto nivel cambia de un año al siguiente. Un gerente del DPS recomienda que si un proyecto con el gobierno está diseñado para dos o tres años, los presupuestos y objetivos se negocien para la vigencia del programa (en lugar de hacerlo anualmente) y así mitigar este riesgo.

Se tomó la decisión de no ampliar la segunda fase del programa Produciendo por Mi Futuro en San Luis y Sitionuevo; se eligieron tres nuevas regiones de Colombia en su lugar. Esto es, muy probablemente, resultado de la necesidad del DPS de responder a ciertos compromisos presidenciales de alcanzar a municipalidades adicionales en otras regiones de Colombia. Adicionalmente, el DPS quiere integrar Produciendo por Mi Futuro con sus “intervenciones rurales integrales”, que ha trabajado con municipalidades que no incluyen a San Luis o Sitionuevo. Esta decisión tiene ciertas ventajas y desventajas. Por un lado, más comunidades y regiones se beneficiarán del programa; por otro lado, el ímpetu creado en torno al piloto en San Luis y Sitionuevo no puede ser sostenido o escalado sin la atención continua y financiamiento de parte del gobierno.

Los programas del gobierno, generalmente, tienen objetivos más rígidos relacionados con las prioridades de política pública y compromisos financieros. Esto puede ser un factor limitante porque excluye a ciertas poblaciones necesitadas que tal vez no coincidan con esos parámetros. Una organización no gubernamental puede tener la flexibilidad de trabajar con una población más amplia y diversa. Los representantes tanto de DPS como de Fundación Capital dijeron que la flexibilidad del gobierno, en términos de quién participa en ciertos programas sociales, así como la habilidad del gobierno

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



de hacer ciertas excepciones para familias necesitadas (que tal vez no cumplan con ciertos parámetros de participación establecidos por el gobierno), podría incrementar el impacto y ampliar el alcance de los programas sociales del DPS a un rango mayor de poblaciones necesitadas.

El Modelo Graduación debe estar conectado formalmente con la política pública enfocada en aliviar la pobreza. Para alcanzar el máximo impacto, la integración de programas piloto como Produciendo por Mi Futuro necesita de apoyo financiero y político. Así también, el Modelo Graduación debe ser un programa complementario a otros programas de desarrollo económico (es decir, no la única opción de desarrollo económico para los pobres rurales). Los gerentes de programa del DPS recomiendan que sea integrado como un solo elemento en un grupo más amplio de políticas de protección social y de desarrollo económico orientadas a la producción. Luego de completar el programa Produciendo por Mi Futuro los participantes mismos, los instructores, y el equipo implementador identificaron un incremento en las habilidades productivas, comprensión del negocio, y la autoestima de los participantes. La oportunidad de convertirse en un programa complementario, como el de cooperación y comercialización productiva, sería una progresión natural y beneficiosa para muchos participantes de Graduación. Los gobiernos que evalúan adoptar el Modelo Graduación como parte de

la cartera de programas con impacto social para los extremadamente pobres y poblaciones vulnerables deben considerar conectarlo con otros programas, políticas, y presupuestos que puedan sustentar y ampliar su impacto en el tiempo.

### Estudios de impacto

Fundación Capital se ha asociado con la Universidad de los Andes, en Bogotá, Colombia, para llevar a cabo evaluaciones adicionales. Como primer paso, están llevando a cabo un proceso de evaluación para entender y comparar qué era lo esperado versus lo que realmente sucedió durante la implementación, incluso en dónde ocurrieron los cuellos de botella operativos y por qué. El proceso de evaluación también revisará las herramientas (tales como un curso de capacitación en línea desarrollado por Fundación Capital para facilitar la orientación de los nuevos instructores, un manual de apoyo para los instructores, libros de trabajo para el participante, y módulos para trabajar con las tabletas), y así dar retroalimentación para la mejora continua. El proceso de evaluación se concentrará en el siguiente programa Graduación en Colombia, para incluir a 10,000 participantes en los tres sitios de expansión (Atlántico, Nariño y Sucre) mencionados antes. A lo largo de los 18 meses del cronograma de implementación del proyecto (que llega hasta diciembre de 2016), se recopilará información en momentos cruciales por medio

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

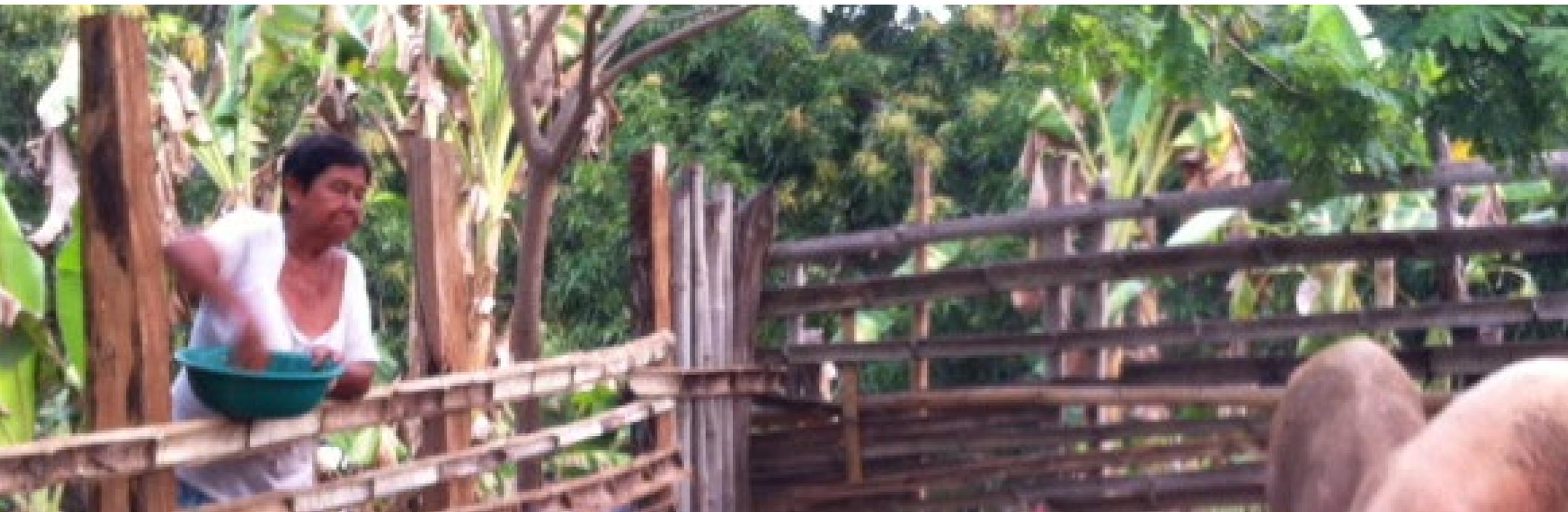
GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

de entrevistas con los instructores, participantes, DPS y otras partes interesadas gubernamentales, y otros socios implementadores del programa. El informe final del proceso de evaluación está programado para estar terminado en Febrero de 2017.

Después del proceso de evaluación, Fundación Capital tiene pensado realizar una evaluación de resultados comenzando en 2017 con un grupo nuevo anticipado de 25,000 participantes en toda Colombia. Se busca que los resultados de la evaluación identifiquen las tendencias generales del impacto.

Para ampliar su aprendizaje, Fundación Capital también tiene planes de llevar a cabo un proceso y evaluaciones de resultados de programas Graduación implementados por el gobierno en Paraguay,<sup>12</sup> México, Honduras y Brasil. Este trabajo, apoyado por la Fundación Ford y el IDRC de Canadá servirán para el aprendizaje regional y la plataforma de evaluación empleará los indicadores que fueron usados en RCT anteriores en proyectos piloto Graduación CGAP/Ford.

<sup>12</sup> Está planificada una prueba de control aleatoria más sofisticada para Paraguay, únicamente.

## Costos

Los costos totales del programa piloto fueron aproximadamente COP 234,000 (o USD1,170) por participante para el proyecto de 24 meses. Esto incluyó fondos por la transferencia de activos (unos \$500 por participante) y todos los costos de personal y materiales, aunque no el apoyo por consumo (que fue provisto a través del programa aparte de transferencia monetaria condicional Más Familias en Acción, que, como se dijo, recibió un 60 por ciento de los hogares de Produciendo por Mi Futuro).

En la siguiente fase de implementación, el DPS está buscando maneras de hacer que el programa y sus servicios variados sean más costo-eficientes. Por ejemplo, el DPS ha hablado de la posibilidad de crear un fondo integrado para canalizar el apoyo para familias vulnerables que pertenecen a varios programas de red de seguridad apoyados por el gobierno, a fin de agilizar la distribución de recursos. Así, por ejemplo, las familias que participen en Produciendo por Mi Futuro y también Más Familias en Acción podrían recibir apoyo de forma más eficiente, y se podrían agilizar los registros para el DPS.

# CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

## LECCIONES CLAVE APRENDIDAS

Este estudio de caso encontró varios aprendizajes clave y siguientes pasos que abordar para escalar este tipo de programa Graduación administrado por el gobierno y hacerlo de forma efectiva y eficiente. Las lecciones clave aprendidas que resumían lo más pertinente al final de cada sección de este documento, están recapituladas a continuación.

### LECCIONES APRENDIDAS: ENFOQUE Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

- La selección de los participantes de la base de datos gubernamental nacional (Sisben) produjo un listado comparable de hogares elegibles, al igual que lo hizo el ejercicio de cartografía participativo, pero fue más costo-eficiente.
- El gobierno debe mantener actualizada la base de datos nacional, si es que dichos registros han de brindar información confiable para este tipo de ejercicio de identificación de participantes.
- Las visitas en persona para verificar la elegibilidad de los hogares proporciona la certeza adicional de que se está alcanzando a la población objetivo.
- La inclusión de participantes de mayor edad puede contribuir a asegurar que los más pobres y vulnerables sí estén participando, pero podría ser necesario tener un límite máximo de edad para que los recursos del programa puedan ser desplegados de forma más eficiente y efectiva.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



### LECCIONES APRENDIDAS: PERSONAL

- Las visitas bimensuales en persona son de vital importancia para generar confianza entre los instructores y los participantes y para garantizar que los participantes continúen en el camino de desarrollar su negocio y con las actividades asociadas.
- La memoria institucional es difícil de mantener porque hay rotación de personal a todo nivel. Las agencias de gobierno y los socios implementadores deben desarrollar estrategias de capacitación y herramientas, sugerencias y guías que garanticen transiciones ágiles y actualización eficiente y efectiva del personal nuevo.
- La capacitación en gestión del tiempo para los instructores es esencial para ayudarlos a cumplir con sus responsabilidades.
- Contratar instructores locales tiene beneficios (criterios profesionales y niveles educativos contra conocimiento local del área y de la población).
- La comunicación constante entre socios implementadores clave (p. ej., entre Fundación Capital y DPS) permitió una exitosa implementación del piloto.

### LECCIONES APRENDIDAS: CRITERIOS DE GRADUACIÓN

- Se esperaba que los participantes asistieran a todas las sesiones de acompañamiento y actividades grupales para completar exitosamente el programa.
- Si un participante no podía asistir a la sesión uno a uno o a la sesión grupal, un integrante de la familia debía asistir en su lugar y completar el módulo y la lección con el instructor, asegurándose de trasladar la información pertinente.
- Aunque los participantes se comprometen a participar plenamente en el programa, factores externos a veces imposibilitaban que los participantes/familias completaran el programa.
- Cierta nivel de abandono o de desvío de fondos es probable, debido a la población vulnerable seleccionada por el proyecto, pero no debe esperarse que los participantes reembolsen fondos de transferencia de activos que hubieran desviado para otro fin.

### LECCIONES APRENDIDAS: APOYO AL CONSUMO

- Apalancar los programas existentes de apoyo al consumo es una manera rentable de integrar nuevas iniciativas como el Modelo Graduación sin duplicar esfuerzos y recursos.
- Sin embargo, no todas las familias participantes en el programa Graduación pueden recibir pleno apoyo al consumo por causa de los diferentes criterios de elegibilidad entre los dos programas.
- Una pregunta posible en un estudio a largo plazo debería comparar el bienestar de las familias que recibieron el apoyo al consumo de Más Familias en Acción con el de las familias que participaron únicamente en Produciendo por Mi Futuro (y que, por lo tanto, no recibieron apoyo al consumo).

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



### LECCIONES APRENDIDAS: AHORROS

- La capacitación básica en ahorro es valiosa para los que viven en pobreza extrema y para las poblaciones vulnerables. Establecer la disciplina de apartar dinero para emergencias y para metas de largo plazo les da un sentido importante de seguridad a los participantes. El ahorro, por medio de grupos u otros métodos, debe ser incluidos lo más pronto posible en el ciclo del programa.
- Los participantes se sentían orgullosos de sus ahorros, particularmente con sus alcancías.
- La confianza y la experiencia deben trabajar juntos para ser el fundamento de grupos de ahorro exitosos.
- Durante los primeros dos meses, los grupos de ahorro necesitan de orientación y apoyo consistentes de parte de los instructores y socios operativos (Fundación Capital, en este caso).
- Motivar a los participantes a ahorrar en instituciones financieras formales resultó ser más desafiante de lo anticipado, debido a problemas en los puntos del piloto relacionados al acceso, la familiaridad y la confianza.

### LECCIONES APRENDIDAS: ANÁLISIS DEL MERCADO

- Invertir suficiente tiempo en el plan de negocios de cada participante ayuda a garantizar una tasa de éxito más alta. Mientras que los módulos de capacitación enseñan conceptos generales relacionados a costos por adelantado, ingresos, y egresos de un negocio pequeño, es necesario incluir más trabajo de planificación y de proyección para asegurar que los participantes están eligiendo la visión a largo plazo en sus inversiones empresariales.
- Los negocios tuvieron éxito cuando construyeron a partir de las destrezas existentes de los participantes, sus habilidades y recursos, siempre que hubiera mercado suficiente para sus productos. Los instructores deben dar más orientación y ánimo a los participantes para que se enfoquen en las experiencias pasadas y en su conocimiento (p. ej., experiencia en la crianza de cerdos), así como en los activos y recursos existentes, para construir sus negocios.
- Si no es posible realizar un análisis de mercado integral, deben hacerse los esfuerzos necesarios para ayudar a los participantes a diversificar el rango de actividades económicas realizadas, según la comprensión del panorama de negocios existente, incluyendo las posibles oportunidades y competencia.

### LECCIONES APRENDIDAS: TRANSFERENCIA DE ACTIVOS

- Entregar el efectivo para la compra de activos en varios desembolsos reduce el riesgo financiero del mal manejo. Al mismo tiempo, esta estructura por desembolsos puede atrasar la inversión oportuna en activos productivos.
- Dar efectivo, en lugar de transferencias en especie, construye la confianza de los participantes y su capacidad de manejo del dinero.
- Es probable que haya cierto nivel de desvío de fondos, particularmente en hogares vulnerables en situación de pobreza extrema.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

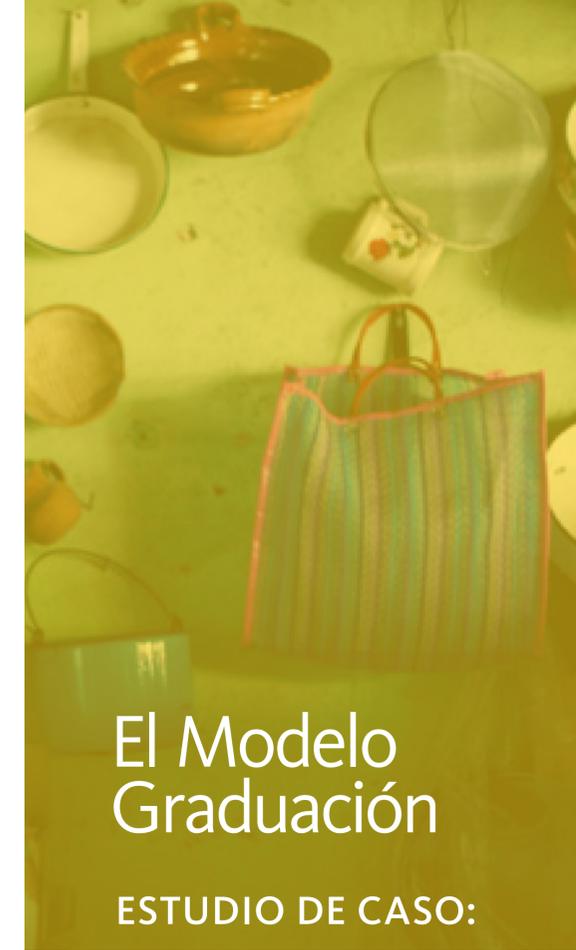
GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



### LECCIONES APRENDIDAS: CAPACITACIÓN EN DESTREZAS TÉCNICAS

- Asociarse con programas a nivel nacional para la construcción de capacidades puede apuntalar la construcción de capacidades de desarrollo económico que el programa provee, aunque puede ser un verdadero reto en su implementación.
- Debe darse asistencia técnica durante el transcurso del proyecto, no solo cuando los participantes están en la fase inicial.
- Debe involucrarse formalmente en el proyecto a una variedad de experimentados proveedores de asistencia técnica para asesorar y suplir las necesidades comerciales de los participantes.
- Los negocios tienen más probabilidades de tener éxito cuando se construyen a partir de las destrezas existentes de los participantes, su conocimiento y recursos. Los instructores deben brindar orientación y ánimo a los participantes para que se enfoquen en las experiencias pasadas y su conocimiento (p. ej., experiencia en la crianza porcina), así como en los activos y recursos existentes para hacer crecer su negocio.
- Es importante el proceso de verificación para asegurar tanto la cantidad como la calidad de la asistencia técnica y así garantizar que los participantes reciben la ayuda que requieren.

### LECCIONES APRENDIDAS: ACOMPAÑAMIENTO EN HABILIDADES BÁSICAS

- Las visitas domiciliarias uno a uno son un componente crucial del acompañamiento en habilidades básicas.
- La tecnología (p.ej., las tabletas) pueden ayudar a estandarizar la consistencia y calidad de la capacitación, indistintamente de la habilidad del instructor como capacitador.
- Las tabletas complementan las sesiones de acompañamiento en persona y contribuyen al aprendizaje de los participantes y a que adquieran conocimiento.
- Las actividades grupales fortalecen tanto las conexiones económicas como las sociales entre los participantes empleando actividades para generar confianza y de cooperación.
- Aunque la exposición a la tecnología es un beneficio secundario para muchos, los participantes mayores pueden enfrentarse a desafíos con las tabletas por causa de su limitada educación y uso de la tecnología. Los socios implementadores debe evaluar las opciones de emplear tecnología según las destrezas y educación de los participantes.
- Los participantes pueden tener escasa experiencia o práctica en fijarse metas personales o profesionales, dadas las presiones diarias de suplir las necesidades inmediatas como alimentación y vestimenta. Los instructores deben facilitar el proceso y animar a los participantes a ser creativos y a pensar en metas a largo plazo.
- La capacitación en la metodología y teoría programática del cambio para los instructores, socios implementadores, proveedores de asistencia técnica, y otro personal del gobierno pueden fortalecer la comprensión y, con ello, el desempeño de todos los que trabajan para realizar el programa.

### LECCIONES APRENDIDAS: MONITOREO

- Las visitas de monitoreo al campo son una parte crucial del monitoreo del proyecto para garantizar que la correcta implementación del programa, para evaluar cualquier cambio necesario, y para ajustar el cronograma y las actividades del proyecto.
- Las reuniones mensuales son importantes para la comunicación abierta y regular entre el DPS y el socio implementador, y entre las oficinas centrales y el personal de campo.
- Al conocerse los instructores y los participantes en el transcurso de la implementación del proyecto, los horarios de visitas pueden cambiar y el punto de referencia para la cantidad de visitas por día podría ser más difícil de alcanzar. Los planes de monitoreo deben tomar esto en cuenta y ajustarse correspondientemente—ya sea para incluir visitas más largas o para trabajar con los instructores para fijar metas de gestión de tiempo más apropiadas para las visitas.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO  
GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E  
IMPLICACIONES



## Enfoque y selección de participantes

### Elegir participantes de una base de datos

#### **gubernamental actualizada es efectivo y costo-**

**eficiente.** Cuando los implementadores del proyecto realizaron un ejercicio de referencia cruzada para comparar la selección de participantes de la base de datos del gobierno contra la cartografía participativa, encontraron que los dos modelos tenían resultados comparables—ambos métodos identificaban familias de niveles de pobreza similares como participantes potenciales. Este fue un aprendizaje importante porque la opción de cartografía participativa es significativamente más costosa y requiere de gran inversión de tiempo y trabajo. Es importante destacar, sin embargo, que el gobierno debe mantener actualizada la base de datos, si es que se utiliza para obtener información exacta para este tipo de ejercicio de identificación de participantes.

#### **Las visitas de verificación a los hogares de posibles participantes es crucial.**

En fases futuras del programa, luego de haber identificado a las familias (con la base de datos de Sisben) debe llevarse a cabo una visita en persona a los hogares de los participantes para verificar la situación socioeconómica de la familia y para garantizar que efectivamente cumplan con los criterios y parámetros de la población objetivo del programa. También es recomendable que el socio implementador y el DPS tengan estrategias adicionales para involucrar

a otras familias necesitadas —particularmente a las que no reciben otro tipo de apoyo gubernamental y, por lo tanto, puedan no ser consideradas por la base de datos. Por ejemplo, podría llevarse a cabo para un ejercicio de cartografía o grupos focales con hogares no identificados por indicadores Sisben para corroborar la lista de participantes y ampliar la lista de hogares, según se desee, para asegurar que las familias más necesitadas sean atendidas por el programa.

#### **Tomar en consideración la edad de los participantes.**

Una recomendación que ya fue adoptada por el DPS es la de poner un tope a la edad máxima de los participantes. Esto se debe a los niveles educativos de la población objetivo, así como de otra desafortunada realidad; diez participantes murieron por vejez durante el proyecto de dos años. En general, al ampliarse el proyecto Graduación, el factor de edad es un elemento que debe considerarse, pero deben desarrollarse criterios que consideren las limitaciones relacionadas con la edad aunque sin excluir a alguien que pueda ser mayor pero que, sin embargo, tiene un fuerte espíritu emprendedor y la habilidad de manejar un negocio pequeño.

#### **Personal**

#### **Cumplir los requisitos del cronograma del instructor requiere de destrezas en gestión de tiempo.**

Debe incluirse en las siguientes implementaciones del programa la capacitación para ayudar a los instructores

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



a planificar sus visitas de forma realista, así como para manejar cualquier cambio necesario en el cronograma de visitas. En algunos casos, las familias participantes están en áreas muy rurales y, por ello, el tiempo de viaje se convierte en un problema serio para una agenda de por sí cargada. Un instructor en San Luis viajó al menos una hora en motocicleta desde su casa para llegar a las familias más cercanas a su cargo. Estos factores deben ser considerados al preparar un plan de implementación a fin de garantizar la viabilidad de los horarios, tanto para la ejecución del proyecto, como para la seguridad y el ánimo de los instructores. El DPS tiene un objetivo de 60 participantes por instructor para la siguiente fase de expansión.

**Puede ser difícil encontrar instructores con destrezas sólidas y experiencia.** Durante el piloto, los instructores fueron contratados localmente, lo que fue una estrategia para ayudar a fortalecer la confianza de los participantes en sus instructores (pues conocían el área y la cultura local, y tenían el mismo acento). Sin embargo, debido a la naturaleza rural de los sitios piloto, encontrar personal calificado (que cumpliera con los requisitos de nivel educativo y experiencia laboral) entre la población relativamente pequeña, fue un desafío.

Para la fase dos del proyecto, que fue lanzada en 2016 en las regiones de Nariño, Sucre y Atlántico, los instructores fueron evaluados en un proceso de contratación

mejorado que incluía una solicitud por más que solo una hoja de vida completa, y una entrevista grupal con cinco o seis instructores (así como también una entrevista individual). Las entrevistas grupales fueron añadidas para evaluar la resolución de problemas y las destrezas para trabajar en grupo –lo que había sido identificado como –habilidades sociales” cruciales.

Además, Fundación Capital amplió la búsqueda de candidatos para buscar personas fuera de la municipalidad objetivo del proyecto (pero que sí estuvieran en la misma región). Esto fue un esfuerzo para encontrar candidatos con niveles educativos más altos y experiencia laboral pertinente. Esto tuvo una consecuencia: aunque tal vez tenían más educación o experiencia laboral, los instructores de áreas fuera de las municipalidades objetivo seguramente tenían menos conocimiento local. Por otro lado, los instructores que no tenían conexión directa anterior a su territorio de trabajo, pudieron mitigar situaciones en las que los instructores reclutados localmente habrían estado tentado a tomar atajos en las visitas uno a uno al, por ejemplo, combinar una visita de trabajo con una visita social, o al consolidar visitas individuales en una sola visita grupal. Durante el piloto, el equipo implementador enfrentó algunos de estos desafíos y tuvo que trabajar con el mal desempeño en el trabajo de un instructor; su contrato no fue renovado. Éste y otras compensaciones deben analizarse cuando se contraten instructores.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



**Las estrategias para capturar lecciones aprendidas y transferir la memoria institucional son cruciales.**

Un desafío importante a abordar es la manera en que se registra y transfiere la memoria institucional al cambiar el personal y los equipos. La rotación en el gobierno y el personal del socio estratégico implementador fue alta. En el transcurso del piloto, así como en las fases subsecuentes del proyecto, el personal del DPS ha cambiado. Así, la memoria institucional del proyecto –lo que inicialmente funcionó bien, las mejoras, la comprensión de las mejores prácticas en la implementación– han sido difíciles de mantener. Esta realidad debe considerarse al hacerse los planes de escalamiento. Una forma de mitigar la pérdida de memoria institucional es desarrollar una explicación detallada de la teoría del cambio del programa y de la secuencia de lecciones para dar a los socios y al personal nuevo las mejores herramientas para su orientación. Por ejemplo, el plan de implementación puede ser revisado para que sea fácilmente adaptable a contextos diferentes (p. ej., suficientemente flexible para ambientes y realidades diferentes) pero con suficientes instrucciones específicas como para que el personal nuevo pueda implementar el programa aunque tenga poco conocimiento de trasfondo. De igual manera, el curso de orientación en línea que Fundación Capital desarrolló le da al personal nuevo una plataforma de conocimiento estandarizado y accesible. Estos tipos de herramientas ayudan a asegurar que el programa siga creciendo estratégicamente, en lugar de duplicar los errores del

pasado que resultaron menos exitosos cada vez que un equipo nuevo llevaba a cabo una implementación

**Apoyo al consumo**

**Apalancar otros programas de apoyo al consumo, cuando sea posible.** El apalancamiento de los programas existentes que apoyan el consumo es una forma costo-eficiente de integrar las nuevas iniciativas sin duplicar esfuerzos y recursos. Una pregunta posible para un estudio a largo plazo podría ser el comparar el bienestar de las familias que recibieron el apoyo programático de Produciendo por Mi Futuro y apoyo al consumo de parte de Más Familias en Acción contra el bienestar de familias que solo recibieron apoyo programático de Produciendo por Mi Futuro sin apoyo al consumo.

**Ahorro**

**Promover estrategias de ahorro individual y grupal.**

La capacitación básica para el ahorro es valiosa para los que viven en pobreza extrema y para los que viven en poblaciones vulnerables. Establecer la disciplina de apartar dinero para emergencias y otras metas a largo plazo les da a los participantes una seguridad muy importante.

**Construir la confianza facilita el éxito del grupo de ahorro.**

La falta de confianza y experiencia al trabajar en cooperación, particularmente en torno a compartir finanzas, ha sido un gran desafío para la longevidad

El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



de los grupos de ahorro. A pesar de las relaciones cordiales de vecinos entre los participantes, colaborar en temas financieros sigue siendo un paso muy grande para muchos. Deben incluirse actividades y ejercicios adicionales para construir confianza y destrezas antes de que se formen los grupos de ahorro.

El DPS ha priorizado los grupos de ahorro para la siguiente fase del proyecto y comenzará a trabajar con la construcción de capacidades en los grupos antes en el proceso de implementación. Los grupos de ahorro, nuevamente, serán voluntarios, pero los instructores pasarán más tiempo ayudando a establecer los grupos y dando mentoría y orientación para garantizar su sustentabilidad.

### Análisis del mercado

**Vincular los planes de negocios con las destrezas actuales.** Para entender plenamente sus posibles oportunidades de negocios, los participantes se beneficiarían de recibir orientación adicional acerca de cómo construir a partir de sus destrezas y recursos actuales. Los instructores deben alentar a los participantes a enfocarse en experiencias anteriores y a refinar las destrezas y el conocimiento que ya poseen. Este tipo de orientación también ayuda a los participantes a entender sus activos y recursos existentes, mismos que podrían ser apalancados para hacer crecer un negocio pequeño.

**Invertir más tiempo en el plan de negocios.** Aun cuando la metodología enseña conceptos generales relacionados con costos anticipados, ingresos y gastos de un negocio pequeño, son necesarios más trabajo de planificación y de proyección para garantizar que los participantes estén adoptando una idea a largo plazo. El objetivo del programa es construir capacidades en los participantes, capacitarlos para entender y anticipar los costos de negocios, saber cómo manejar un sistema de contabilidad simple, y otras herramientas prácticas. Para crear dueños de negocios exitosos, se debe dar más atención a los comportamientos específicos y necesarios para las actividades diarias (como la planificación de negocio y contabilidad) para generar esa capacidad de negocios fundamental en los participantes.

### Llevar a cabo un análisis de mercado más completo.

Es recomendable hacer un estudio de mercado más completo para las fases futuras del proyecto. En el piloto, no se realizó un análisis detallado del mercado para informar a los participantes de sus posibles oportunidades de negocios o de los riesgos en el mercado. Aunque tal vez un análisis formal e integral está fuera del presupuesto, es importante tener una mejor comprensión general de los tipos de negocios que ya existen en las municipalidades, así como de las oportunidades para introducir nuevos negocios o de construir en los mercados ya existentes.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES >

### LECCIONES CLAVE APRENDIDA >

#### Transferencia de activos

En el piloto de Colombia, la transferencia de activos fue una transferencia monetaria. En Sitionuevo, el dinero fue transferido por el gobierno a través del Banco Agrario; en San Luis, se hizo a través de la plataforma digital DaviPlata, usando al agente correspondiente.

**Transferir el efectivo equivalente al activo a través de una cuenta de banco y proveer capacitación acerca de cómo retirar la transferencia.** Cuando sea posible, las transferencias monetarias deben hacerse usando una cuenta bancaria para reforzar la experiencia del participante con los sistemas bancarios formales. Sin embargo, el sistema de transferencia digital, tal como el de DaviPlata, es una buena alternativa si los bancos no tienen una presencia sólida en las comunidades seleccionadas. En ambos casos, los participantes deben recibir capacitación en cómo retirar el dinero (p. ej., contar con los documentos de identificación correctos y entender los pasos requeridos para recibir una transferencia digital). Para algunos durante el piloto, la transferencia financiera fue difícil, particularmente para quienes nunca habían recibido una transferencia digital antes y para los analfabetas. Tuvieron que pedir la ayuda de su instructor, familiares o vecinos para acceder a la transferencia, lo cual, en la mayoría de los casos, funcionó bien.



*Gallinero construido en Sitionuevo con la transferencia de activos en efectivo*

Las fases futuras de la implementación del proyecto deben considerar las limitaciones tecnológicas de los participantes, especialmente si se realiza una transferencia monetaria usando un método con el que no están familiarizados (p. ej., transferencias digitales). Un sistema de verificación de retiro de efectivo es recomendable para asegurar que la transferencia monetaria sea recibida con éxito por el participante (especialmente, cuando necesitan ayuda recibiendo el dinero) y limitar el posible desvío de fondos. Al analizar la transferencia monetaria durante la fase piloto, el gerente de programa del DPS recomendó establecer una cuenta personalizada con tarjeta de débito para cada participante. El gobierno debe tener la responsabilidad

## El Modelo Graduación

### ESTUDIO DE CASO:

## COLOMBIA

### GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

### PROYECTO GRADUACIÓN

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



de manejar esta relación con los bancos para realizar las transferencias (si el gobierno está proporcionando los fondos). Esto ayuda a generar confianza en las familias pobres y a que confíen en el sistema bancario formal, lo que finalmente puede resultar en un mejor conocimiento financiero y en mejores servicios financieros en comunidades pobres.

**Si la transferencia de activos toma la forma de efectivo, la entrega se debe hacer en dos desembolsos.** Casi todos los participantes entrevistados mencionaron que les gustan los dos desembolsos, aunque ese enfoque con frecuencia atrasó su habilidad de comenzar su pequeño negocio. La mayoría de participantes no estaban acostumbrados a manejar grandes cantidades de dinero, y muchos estaban nerviosos pensando que se los robarían o en que no podrían resistir ellos mismos la tentación de gastarlo en cosas no relacionadas con el negocio. El DPS y Fundación Capital detectaron que dos desembolsos mitigan el riesgo de desvío de fondos y permiten que los participantes tengan una segunda oportunidad, en caso de que su negocio se tambalee después del primer desembolso. Habiendo dicho eso, una recomendación del equipo implementador fue cambiar el porcentaje de cada desembolso –por ejemplo, en lugar de usar una repartición de 50/50, podría ser mejor 80/20 para dar a los negocios suficiente empuje con capital de inicio.

**Incrementar la cantidad de transferencia de activos para sustento y para actividades de desarrollo económico. COP 1 millón (aprox. USD 500)** –la cantidad total del desembolso monetario como transferencia de activos—fue insuficiente para ayudar a sacar a las familias de la pobreza extrema. En la siguiente fase, el DPS ha incrementado la cantidad de transferencia de activos a USD 750 para asegurar que los pequeños emprendimientos tienen suficiente capital para iniciar y para que los participantes puedan ver utilidades más rápido. Algunos participantes también se habrían beneficiado de recibir una transferencia de activos más grande, según su idea de negocios y los fondos requeridos para empezar ese negocio. Sin embargo, pagar cantidades diferentes en las transferencias de activos a los participantes, según sus planes de negocio, podría provocar tensión y ser percibido como injusto, particularmente para aquellos participantes que podrían recibir menos (aun si esa cantidad menor está calculada a partir de un plan de negocios más modesto y según las necesidades). Esto es algo que los demás programas deben considerar a futuro.

**Mejorar las conexiones del mercado y cooperación entre participantes.** El modelo Graduación está concentrado en construir destrezas individuales. Pero, para que tengan éxito los dueños de pequeños negocios, necesitan optimizar el acceso al mercado y trabajar con otros para ahorrar en los gastos de negocio comunes. En



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



fases futuras, el programa está evaluando cómo enfatizar la importancia y beneficios de la cooperación entre participantes, incluyendo la creación de alianzas para hacer compras de activos, ventas y hasta de asistencia técnica más costo-eficientes. Otra sugerencia es que el programa dé incentivos a los participantes para que trabajen juntos e incluya componentes y construcción de capacidades para la producción en cooperativa.

### Capacitación en destrezas técnicas

**Incrementar la asistencia técnica para los participantes.** Una limitación identificada durante el piloto fue la demanda insatisfecha de asistencia técnica específica cuando el negocio está en la fase de desarrollo, lanzamiento y operaciones continuas. Esto incluye apoyo agrícola específico para garantizar que los participantes entiendan cómo sembrar cultivos saludables, apoyo veterinario para las familias que tienen gallinas o crianza porcina, y apoyo más consistente durante el transcurso del proyecto.

### Acompañamiento en habilidades básicas

**Las sesiones de acompañamiento en persona son cruciales para el éxito de los participantes.** Los participantes, instructores, y representantes de Fundación Capital y el DPS, todos confirmaron que el rol del instructor es crucial para el éxito de los participantes.

Las visitas bimensuales fueron importantes para fortalecer la autoestima, confianza y motivación de los participantes. Contar con atención consistente y seguimiento confiable aseguró que los participantes mantuvieran su curso y estuvieran motivados con sus planes de negocios. El tiempo que el instructor pasa con cada familia ayuda a la familia a generar confianza. Pero, una visita prolongada a una familia puede provocar atrasos que impactan la muy exigente agenda del instructor.

**Las múltiples maneras de enseñar y de construir capacidades son vitales, pues los estilos de aprendizaje y niveles educativos de los participantes son muy variados.** Combinar las lecciones en las tabletas con ejercicios en los cuadernos de trabajo refuerza los mensajes clave y coadyuva a asegurar que los participantes aprendan las lecciones. Según la retroalimentación de los participantes, los módulos de destrezas básicas fueron ajustados para reflejar una situación con la que los participantes se identificaban más. Al ampliar el programa, la Fundación Capital ha tomado esta lección en consideración y diseñó los módulos para Paraguay en guaraní, el idioma local, para ayudar a las poblaciones objetivo a identificarse con los módulos.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



Para la siguiente fase del programa, Fundación Capital ha hecho las siguientes actualizaciones a las tabletas de los módulos de habilidades básicas:

- Mejorar la tecnología para minimizar cualquier fallo técnico.
- Incluir más actividades e historias interactivas, según la retroalimentación y observaciones de –lo que pega– con los participantes.
- Incluir la historia de una persona que haga un viaje metafórico con los participantes –esto ayuda a personalizar la experiencia y mejora la identificación con los módulos.

### Monitoreo

**Crear un plan de monitoreo y seguimiento.** Además de un sistema de monitoreo robusto transversal en la implementación del programa, todas las partes interesadas identificaron la necesidad de un plan de seguimiento después de que los participantes se gradúan del programa. Este plan de seguimiento puede ser administrado por el DPS, o por otro ministerio del gobierno, para brindar apoyo de desarrollo productivo o económico. El apoyo de seguimiento también facilitará la recolección de información acerca del impacto del programa para los participantes graduados con el tiempo. Los recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para este seguimiento pueden incorporarse al cronograma y presupuesto del proyecto.

Produciendo por Mi Futuro cambió las vidas de muchos en San Luis y en Sitionuevo. Los participantes que poseían destrezas empresariales y una visión clara para sus negocios pudieron, en general, utilizar la transferencia de activos de forma más exitosa, así como también el conocimiento y los elementos de construcción de capacidades del programa, para reforzar su situación económica en el hogar. El incentivo provisto por la transferencia de activos, aunque modesto, proveyó de una inyección de capital muy necesaria para que los participantes pudieran construir sus negocios. En combinación con el desarrollo de la disciplina del ahorro y el acceso a capacitaciones técnicas y acompañamiento en destrezas de vida, los participantes experimentaron una mejora significativa en sus ingresos, activos, y autoconfianza. Como destacó un gerente de programa, podría ser que Produciendo por Mi Futuro no necesariamente saque a las familias de la pobreza extrema; más bien, el impacto real del programa es que enciende un cambio de actitud en muchos. Después de años de solo verse a sí mismos como pobres y con poca habilidad de cambiar sus circunstancias, Produciendo por Mi Futuro levantó su autoestima y les infundió un sentido de esperanza. Le dio a los participantes, no solo la oportunidad de alcanzar pequeños logros en el bienestar de su familia, sino el poder verse a sí mismos en el camino hacia la estabilidad económica. ■

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## ACERCA DEL AUTOR

Alissa Moen es una profesional del desarrollo internacional con experiencia en la implementación de proyectos de desarrollo comunitario y en el fortalecimiento de alianzas estratégicas entre donantes y la comunidad para permitir intervenciones exitosas en la conservación de recursos naturales, agricultura y desarrollo económico. Ha trabajado para una diversidad de organizaciones internacionales en Latinoamérica y los Estados Unidos. Alissa recibió una maestría en desarrollo internacional sostenible de la Escuela Heller de Política Social y Gestión de la Universidad Brandeis y una licenciatura de Wellesley College.

*Con excepción de la imagen de la cubierta (fotografía de archivo), todas las fotografías fueron tomadas por el autor durante el curso del trabajo de campo para este estudio de caso y se usan con permiso.*

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### **COLOMBIA**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO  
GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E  
IMPLICACIONES





## RECONOCIMIENTOS

El autor desea agradecer a Alan Wagenberg, Austine Gasnier, Diana Montoya, Franz Gómez, Tatiana Rincón y Mauricio Romero de la Fundación Capital y todo el equipo de Produciendo por Mi Futuro del Departamento de Prosperidad Social de Colombia. Un agradecimiento especial a Milena Umaña Maldonado, Eliana Genis, Sergio Barraza Arraut, Mariana Escobar Arango y Diana Vásquez.

Los instructores y participantes de Sitionuevo y San Luis compartieron generosamente su tiempo y experiencias durante la preparación de este estudio de caso. Aude de Montesquiou de CGAP revisó los borradores iniciales de este estudio de caso y ofreció valiosas sugerencias. 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.

El autor y el editor 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

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





Preservación de la esencia,  
adaptación para el alcance:

# Lecciones tempranas de las implementaciones a gran escala del Modelo Graduación

PERU Estudio de Caso  
por Lucy Conger

Editor de la serie: Tony Sheldon



FORD  
FOUNDATION

# CONTENIDO

## Glosario

### Contexto del Caso

- Antecedentes del Modelo de Graduación en Perú
- Siguiendo iteración de lanzamiento, implementación liderada por el gobierno/escalamiento
- Datos del País (indicadores demográficos, políticas y programas del gobierno)
- Región y pueblos seleccionados para el proyecto Graduación

## Proyecto Graduación

- Objetivos del programa y teoría del cambio
- Grupo Objetivo, escala del programa
- Implementación
  - Estructura y personal
  - Socios clave
  - Criterios de Graduación
  - Apoyo al consumo
  - Ahorro
  - Análisis del mercado
  - Transferencia de activos
  - Capacitación técnica
  - Acompañamiento en habilidades básicas
  - Monitoreo
- Aspectos singulares de Haku Wiñay
  - Vivienda saludable
  - Negocios rurales inclusivos
- Programa pos-Graduación
  - Resultados iniciales
  - Planes para la fase de escalamiento y siguientes pasos
  - Estudios de impacto
  - Costos

## Conclusiones e Implicaciones

- Lecciones clave aprendidas
  - Personal
  - Socios clave
  - Apoyo al consumo
  - Ahorro
  - Análisis del mercado
  - Transferencia de activos
  - Capacitación técnica
  - Acompañamiento en habilidades básicas
  - Monitoreo

## Acerca del Autor

## Reconocimientos

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

## PERU

### GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

### PROYECTO GRADUACIÓN

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



# GLOSARIO

<b>BRAC</b>	Una organización bangladesí de desarrollo dedicada a aliviar la pobreza por medio del empoderamiento de los pobres. BRAC desarrolló el Modelo Graduación para abordar las barreras multifacéticas enfrentadas por los ultra-pobres.
<b>TMC</b>	Transferencia monetaria condicionada. Estipendios en efectivo otorgados por el gobierno a los extremadamente pobres y otras poblaciones objetivo (como madres de niños en edad escolar) para proporcionarles un incentivo con el propósito de que se involucren en comportamientos productivos específicos (como mantener a los niños en la escuela).
<b>Centro Poblado</b>	Un término administrativo peruano que significa un asentamiento habitado donde residen menos de 400 personas. Los centros poblados pueden encontrarse en las áreas urbanas, pero el término generalmente se refiere a caseríos, pueblos o campos mineros pequeños y más aislados.
<b>CGAP</b>	Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Más Pobre, siglas en inglés, una división del Banco Mundial que se concentra en los servicios financieros para los pobres.
<b>Chacra</b>	Término peruano (Quechua) que designa a un lote o parcela de tierra de un productor.
<b>CLAR</b>	Comité Local de Asignación de Recursos. Un comité de líderes locales; el CLAR estudia propuestas de negocios rurales inclusivos y decide cuáles recibirán el premio en dinero de FONCODES (ver abajo) para usarse en asistencia técnica y la compra de equipo para iniciar un negocio rural.
<b>Departamento</b>	Término peruano para la jurisdicción llamada “estado” en otros países. El territorio peruano se divide en 26 departamentos.
<b>Estipendio</b>	La subvención que da el gobierno a través del programa social Juntos (ver abajo) a las madres de niños en edad escolar que viven en extrema pobreza. La subvención es el equivalente de USD 70 cada dos meses, y se da la transferencia en efectivo.
<b>FONCODES</b>	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. FONCODES es una división del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y es la agencia que implementa el programa Haku Wiñay para los extremadamente pobres en áreas rurales.
<b>FONIE</b>	Fondo Nacional de Inclusión Económica. Este fondo es responsable de construir carreteras rurales, instalaciones de agua y alcantarillado e instalaciones de telecomunicaciones en áreas rurales.
<b>GRADE</b>	Grupo de Análisis para el Desarrollo. Un centro de investigaciones basado en Lima que se concentra en políticas públicas para el desarrollo.
<b>Haku Wiñay</b>	Programa implementada por FONCODES que se enfoca en los pobres extremos en zonas rurales y que ofrece un paquete de apoyo al consumo, transferencia de activos, capacitación técnica, y promueve vivienda saludable y negocios rurales inclusivos.
<b>Juntos</b>	Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas del Perú. Juntos proporciona estipendios en efectivo a más de 700,000 madres pobres de niños en edad escolar.
<b>MIDIS</b>	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. El Ministerio a cargo de Haku Wiñay y otros programas dirigidos a servir a los pobres del Perú en todas las etapas del ciclo de vida.
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental.
<b>SEJPRO</b>	Seguimiento a la Ejecución de los Proyectos, un sistema de monitoreo de proyectos de MIDIS.
<b>UGOE</b>	Unidad de Generación de Oportunidades Económicas, un equipo en FONCODES que supervisa las operaciones de Haku Wiñay.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

**GLOSARIO**

**CONTEXTO DEL CASO**

**PROYECTO GRADUACIÓN**

**CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**



## CONTEXTO DEL CASO

### Antecedentes del Modelo Graduación en Perú

Después de que Ollanta Humala tomó posesión como presidente de Perú en julio de 2011, creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) para concentrarse en las poblaciones excluidas. MIDIS implementa la Estrategia Nacional para la Inclusión Social, llamada Incluir para Crecer, un conjunto de programas sociales que cubre el ciclo de vida completo de las poblaciones vulnerables, proporcionando servicios que van desde la nutrición de bebés hasta pensiones y cuidado especializado para ancianos.

Uno de los segmentos más vulnerables de la población son los extremadamente pobres en las áreas rurales aisladas de Perú. Así que, cuando el gobierno peruano se propuso crear un programa nacional para abordar el problema de la pobreza rural, sus líderes se inspiraron en programas que habían sido exitosos previamente. Dos programas que operaban en Perú en aquel momento ofrecían caminos prometedores a seguir. Como se observó anteriormente, el “Modelo Graduación” había sido desarrollado originalmente por BRAC en Bangladesh y luego fue adaptado por CGAP y la Fundación Ford en 10 localidades en ocho países del 2006 – 2015,



*Igilio Chilihuy se para afuera de su casa debajo del letrero pintado que anuncia que se vende lechuga, apio espinaca, betabel y otras verduras, todas orgánicas. Él cultiva esos productos en un invernadero de bajo costo que construyó siguiendo las orientaciones técnicas de Haku Wiñay.*

### El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



incluyendo Perú. El otro modelo pertinente fue el recién creado programa agrícola llamado Mi Chacra Productiva. Ambos programas desplegaron diversas estrategias para abordar la pobreza extrema. Los elementos esenciales del Modelo Graduación son apoyo al consumo (es decir, ayuda directa en alimentos o dinero que permite comprar suficientes alimentos), capacitación en generar medios de subsistencia, transferencia de activos productivos, movilización de ahorros y acompañamiento en habilidades básicas. Mi Chacra Productiva se enfocó en desarrollar habilidades técnicas agrícolas y mejorar la seguridad alimentaria, proporcionando un paquete estándar de activos y capacitación para todos los beneficiarios.

Basado en éste y otros programas, el gobierno peruano diseñó Mi Chacra Emprendedora, la cual ofrecía un menú flexible de activos y capacitación técnica. Después de pruebas exitosas en el 2012, Mi Chacra Emprendedora fue lanzada en el 2013 como Haku Wiñay, un programa nacional para promover la inclusión social y económica de familias rurales en extrema pobreza. Haku Wiñay significa “Vamos a crecer” en el idioma andino Quechua; en las regiones selváticas, el programa se llama Noa Jayatai, que significa “Vamos a crecer” en el idioma Shipibo. (Este estudio de caso se referirá al programa como Haku Wiñay.)

El programa Haku Wiñay dura tres años en una localidad y tiene cuatro objetivos:

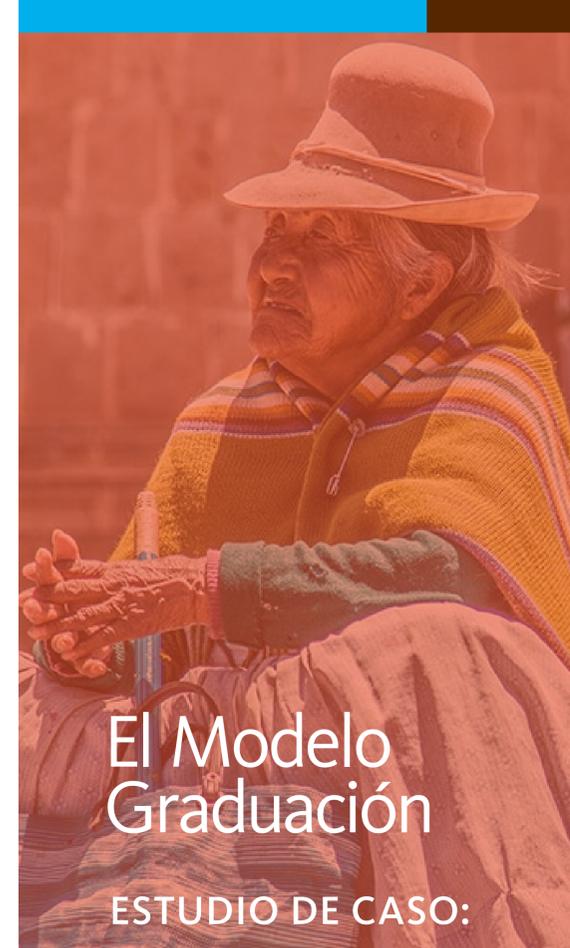
- Mejorar la productividad de las granjas familiares
- Mejorar las prácticas de salud y saneamiento en los hogares
- Promover los negocios rurales
- Fortalecer la educación financiera

Haku Wiñay se enfoca en productores agrícolas de subsistencia entre las edades de 18 y 65. Se esfuerza para aumentar su productividad para que puedan generar los ingresos adicionales necesarios para mejorar la seguridad alimentaria y afrontar los choques como la sequía.

**“Nada (sobre Haku Wiñay) fue inventado desde cero. Todo fue en gran medida algo que se había comprobado que funcionaba.”**

Carolina Trivelli  
(anterior Ministra de Desarrollo e Inclusión Social)

La percepción central que guía al Modelo Graduación en Perú es el reconocimiento de que la pobreza extrema requiere más que transferencias de efectivo. Una década



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## HAKU WIÑAY: UN VISTAZO

**Sitios del proyecto:** 20 departamentos (municipalidades), principalmente en el altiplano de la sierra montañosa y en áreas selváticas, a partir del 2015

**Duración del proyecto:** 2012 a la actualidad

**Participantes:** Aproximadamente 90,000 familias, al 2015

**Liderazgo del proyecto:** MIDIS (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú)

**Socios implementadores:** FONCODES (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social, una división de MIDIS)

**Otro apoyo:** GIZ (agencia alemana de desarrollo), para el componente de modernización de estufas

**Características singulares:** “Hogares Saludables”

(mejoras en estufas y capacitación en destrezas del hogar en seguridad y saneamiento) y “Negocios Rurales Inclusivos” (concurso y asistencia para pequeños emprendimientos de negocio)

**Costos:** S/. 3,800 (aprox. USD 1,100) por familia

**Hallazgos iniciales:** 63 por ciento de los entrevistados habían aumentado sus ingresos anuales en aprox. USD 300. El aumento atribuido al programa en los valores de los activos de los entrevistados se estimó en 30 por ciento. El consumo de carne, vegetales verdes y otros vegetales aumentó en 50 por ciento. Hubo aumentos auto reportados en confianza y habilidades de negociación.

**Siguientes pasos:** expandirse en un 20 por ciento a fines del 2016 para un alcance total > 120,000 familias.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



antes de crear Haku Wiñay, Perú empezó a distribuir transferencias monetarias condicionadas (TMC) a las personas en extrema pobreza por medio del programa Juntos. Juntos entrega un estipendio de unos USD 70 cada dos meses a madres pobres en las áreas rurales para ayudarles a comprar más alimentos para mejorar la salud y bienestar de su familia. A cambio, se requiere que las mujeres mantengan a sus hijos en la escuela y los lleven a revisiones de salud regulares. Pero los formuladores de políticas reconocieron que las transferencias por sí solas eran insuficientes para provocar los cambios significativos que, finalmente, son necesarios para abordar la pobreza extrema.

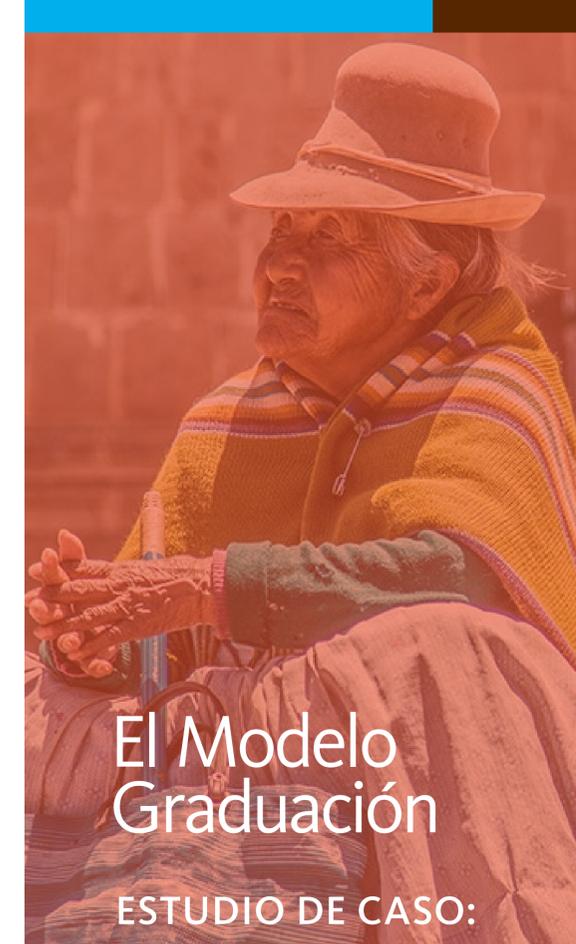
Del 2011 al 2013, Arawiwa, una institución peruana de microfinanzas, y la oficina peruana de la ONG PLAN International se asociaron para implementar uno de los diez programas piloto de Graduación de CGAP-Fundación Ford. El piloto alcanzó a 800 hogares en la región de Cusco con el complemento completo de los servicios de Graduación, con participantes que lanzaron medios de subsistencia en ganadería, agricultura y comercio a pequeña escala. El éxito del piloto, según se observó en un estudio aleatorio controlado realizado por Innovations for Poverty Action, estimuló un fuerte interés de parte del gobierno de Perú en adaptar y escalar el Modelo Graduación.

Carolina Trivelli, quien era la Ministra de Desarrollo e Inclusión Social (la agencia líder responsable por

la creación de Haku Wiñay) cuando el programa fue lanzado, observó que los formuladores de políticas peruanos reconocieron la necesidad de los servicios adicionales para formar destrezas que el Modelo Graduación proporciona. Los expertos en pobreza de Perú (y en otros lugares) generalmente son realistas acerca de la capacidad que tiene cualquier intervención por sí sola de “graduar” a alguien de la pobreza de manera permanente. La señora Trivelli describió el poder del Modelo como uno que da a los participantes esperanzas y una sensación de que se están embarcando en una manera diferente de vida que tiene más propósito.

*Mi Chacra Productiva* fue otro modelo importante para Haku Wiñay. El Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), una división del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), administró *Mi Chacra Productiva*, un programa bajo el cual las familias agricultoras eran capacitadas por pares (otros pequeños agricultores que vivían en el área), aprendiendo un conjunto estándar de diez tecnologías para diversificar y actualizar su producción agrícola. Una evaluación realizada por Swisscontact en el 2012 encontró que el 85 por ciento de las familias participantes aumentaron su producción agrícola en al menos 50 por ciento, el número de hogares que usaban irrigación creció más del cuádruple y las prácticas de salud y nutrición mejoraron. Con base en estos hallazgos, la evaluación recomendó que *Mi Chacra Productiva* se llevara a escala.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> FONCODES. August 29, 2012. “85% de usuarios de “Mi Chacra Productiva” aumentaron su producción agropecuaria.” Press Bulletin



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

PERU

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Siguiente iteración del lanzamiento, implementación liderada por el gobierno/escalamiento

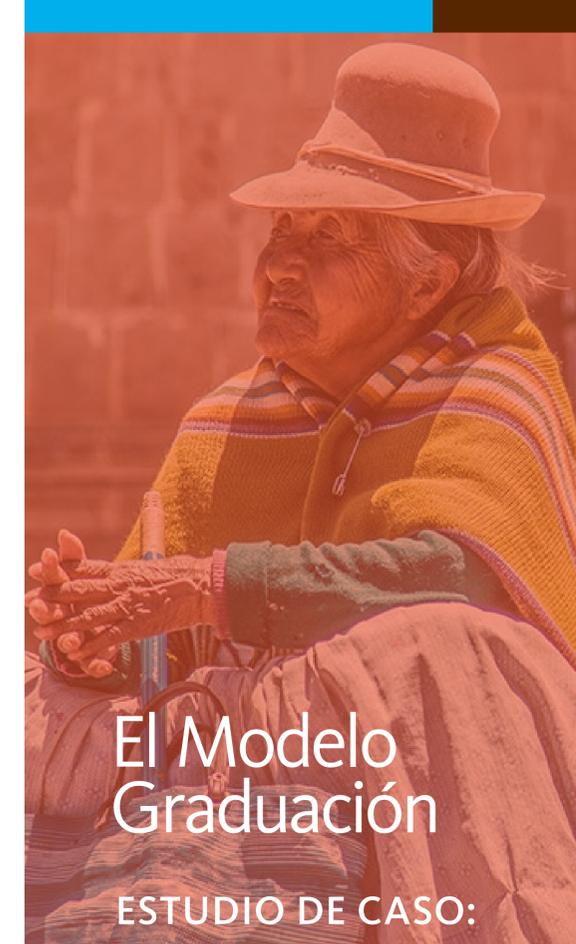
Los funcionarios de gobierno y asesores agregaron nuevos elementos, construyendo sobre Mi Chacra Productiva, el piloto de Graduación y otras iniciativas peruanas de desarrollo, para crear *Mi Chacra Emprendedora*, el programa que eventualmente se convirtió en Haku Wiñay. Una innovación importante que los diseñadores del programa hicieron al Modelo Graduación “clásico” fue hacer que la capacitación de destrezas fuera impartida por capacitadores pares, como se había hecho con resultados muy positivos en la implementación *Mi Chacra Productiva*. (Como se comentará extensivamente en este documento, esos capacitadores pares, llamados *Yachachiqs* [Quechua para “maestros”], se convertirían en uno de los elementos más importantes de *Mi Chacra Emprendedora* y, posteriormente, de Haku Wiñay.) El programa se expandió para incluir capacitación en tecnologías de agricultura sostenible, saneamiento de los hogares y educación financiera. Este programa, como se observó, se convirtió en el precursor inmediato de Haku Wiñay.

*Mi Chacra Emprendedora* se lanzó durante 2012 como programa piloto de FONCODES, coordinada con el programa de transferencias en efectivo Juntos. Sirvió a 930 familias en la región del altiplano (o departamento) de Ayacucho. Una evaluación encontró que los

ingresos de las familias participantes aumentaron considerablemente, por alrededor de USD 500 al año. Su inventario de pequeños animales de granja y la producción de vegetales se elevaron y el consumo de alimentos aumentó. Las familias reportaron un incremento en su bienestar, empoderamiento y capacidad de realizar transacciones de mercado.<sup>2</sup>

Según se observó, el exitoso piloto *Mi Chacra Emprendedora* se inició en el 2012 bajo su nuevo nombre, Haku Wiñay, lanzándose en Ayacucho y expandiéndose al final del año a tres departamentos más del altiplano. En el 2013, el programa creció a escala para alcanzar 22,000 familias en 11 departamentos, incluyendo dos en la selva. En el 2014, se prestó servicio a un total de 35,528 familias en 17 departamentos. El financiamiento federal aumentó diez veces del 2012 al 2014 para alcanzar un total de USD 77.4 millones. El crecimiento a escala ha continuado. Para el 2015, el programa había cubierto 20 departamentos y alcanzado a 90,000 familias, de acuerdo a María Peña Wong, directora ejecutiva de FONCODES. Crucialmente, el programa integró un programa de monitoreo fuerte desde el inicio; la División de Monitoreo y Evaluación del MIDIS emite informes cada mes sobre sus programas para grupos vulnerables, incluyendo Haku Wiñay, y presenta los resultados de la estrategia de inclusión social anualmente al Congreso. (Ver también la sección de *Monitoreo a continuación*.)

<sup>2</sup> Escobal, Javier, Carmen Ponce, Mauricio Espinoza, and Cynthia Paz. October 2014. “Primeros resultados de la evaluación de impacto del Proyecto Haku Wiñay (mi Chacra Emprendedora) en usuarios de JUNTOS.” GRADE (presentación de powerpoint); y Escobal, Javier y Carmen Ponce. 2015. “Combining Social Protection with Economic Opportunities in Rural Peru: Haku Wiñay,” *Policy in Focus*, Vol. 32. Brasilia: IPC-IG. (p. 24-5).



### El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

PERU

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

## Datos del País

Perú ha logrado avances significativos recientes en la reducción a la pobreza. La economía expandió rápidamente durante los últimos 10 años porque el crecimiento fue de 5.9 por ciento en promedio.<sup>3</sup> Este entorno permitió que el empleo y los ingresos aumentaron, y la pobreza se redujo de 55.6 por ciento a 21.8 por ciento entre 2005 y 2015.<sup>4</sup> Los extremadamente pobres conforman el 4.3 por ciento de la población.<sup>5</sup> A pesar de que es muy alentador la reducción de pobreza de Perú, hay millones de peruanos que siguen sin servicios básicos como agua, alcantarillado, cuidado de la salud y electricidad, y también carecen de acceso a educación formal o servicios financieros.

La pobreza en Perú está concentrada en las áreas rurales donde, en el 2014, el 46 por ciento de todos los habitantes eran pobres.<sup>6</sup> Los programas anti-pobreza del gobierno operan predominantemente en la sierra y también en la selva de la Cuenca Amazónica y sirven a familias cuyos pequeños lotes de tierra oscilan típicamente de una a tres hectáreas (alrededor de 2.5 a 7.5 acres).

<sup>3</sup> Banco Mundial. Peru Country Overview. <http://www.worldbank.org/en/country/peru/overview>

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática (INIE). April 2015. *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014*. Lima: INIE. Informe Técnico (p. 33, p. 39) and Ministry of Development and Social Inclusion (MIDIS). December 2014. *National Strategy for Development and Social Inclusion "Include to Grow."* Lima: MIDIS. (p. 19).

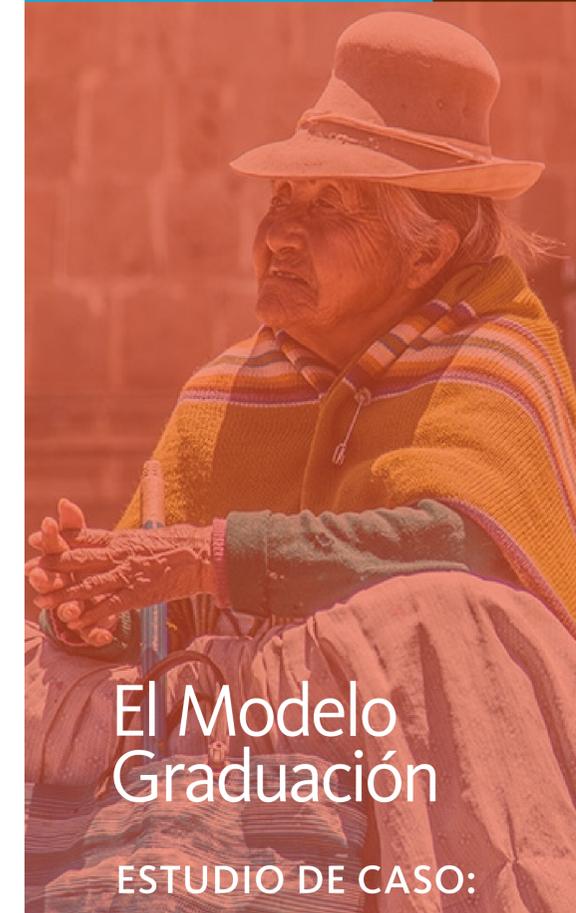
<sup>6</sup> IINIE 2015.

## Regiones y pueblos seleccionados para el Proyecto Graduación

Para enfocarse en áreas con una alta incidencia de pobreza, Haku Wiñay centra sus esfuerzos en áreas donde opera Juntos. En estos asentamientos, al menos el 75 por ciento de los hogares carecen de al menos una necesidad básica: agua, saneamiento, electricidad o telecomunicaciones. Por medio de estos criterios, un total de 3,414 comunidades pequeñas, principalmente en el altiplano, califican para la intervención de Haku Wiñay.<sup>7</sup>

Muchos de estos asentamientos están ubicados de dos a ocho horas por carretera desde una ciudad de tamaño mediano o un centro distrital. En las regiones selváticas, Haku Wiñay opera en las áreas donde las comunidades están ubicadas a varias horas por barco desde un centro distrital. Lo remoto de las ubicaciones fue una decisión deliberada, de acuerdo a Luz Urbina, jefe de la Unidad para la Generación de Oportunidades Económicas (UGOE) de FONCODES, lo cual tiene el propósito de garantizar que Haku Wiñay alcance a las poblaciones menos atendidas.

<sup>7</sup> MIDIS. December 2014 (p. 15)



### El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



# PROYECTO GRADUACIÓN

## Objetivos del programa/ Teoría del Cambio

La teoría del cambio que subyace a Haku Wiñay es que las personas en pobreza extrema sufren de múltiples privaciones, así que sus necesidades deben abordarse con una gama de herramientas combinadas en una respuesta en paquete. De acuerdo a Norma Vidal, viceministra para prestaciones sociales en el MIDIS, el gobierno peruano deliberadamente canaliza varios programas de asistencia a las mismas áreas en extrema pobreza, tal como Juntos combinado con Haku Wiñay. La interacción de Haku Wiñay y Juntos para promover la inclusión económica se ve en la siguiente tabla.

**TABLA 1 “Objetivos de Haku Wiñay y Juntos”**

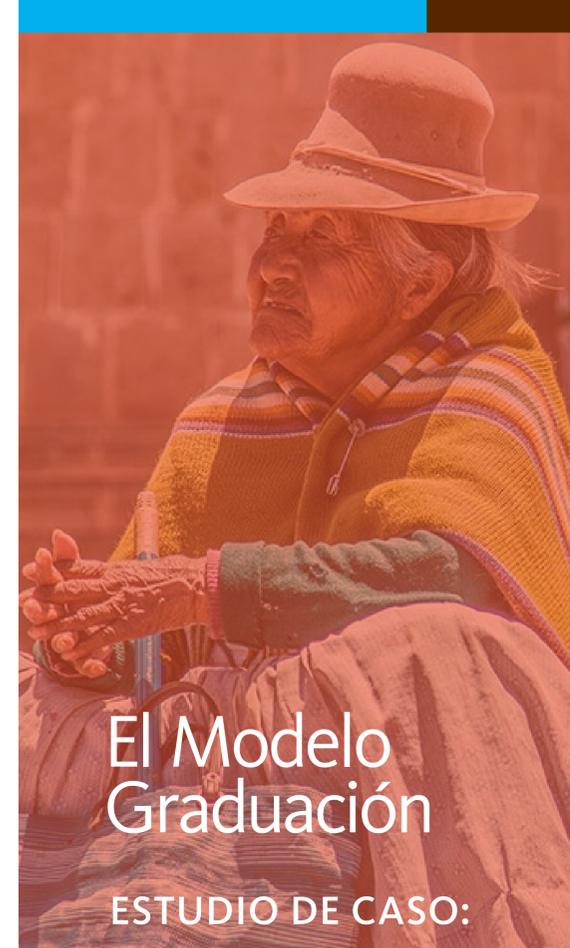


Fuente: Escobal, Javier, Carmen, Pance, Maurício, Espinoza y Cynthia Paz. GRADE (Grupo de Análisis para el Desarrollo). “Primeros resultados de la evaluación de impacto del Proyecto Haku Wiñay (Mi Chacra Emprendedora) en usuarios de Juntos”, Ppt. Oct. 2014.

Como recordatorio, el Modelo Graduación clásico lidera con apoyo al consumo, basado en la percepción de que las personas no se pueden concentrar en las metas a más largo plazo sino hasta que sus necesidades urgentes de alimentación y otras cosas básicas han sido satisfechas primero. El 80 por ciento de las familias de Haku Wiñay recibieron apoyo al consumo por medio de Juntos, así que el paso inicial en el Modelo Graduación ya se había abordado, dejando a Haku Wiñay para enfocarse en los otros elementos del Modelo Graduación de transferencias de activos, capacitación en destrezas, movilización del ahorro y acompañamiento en habilidades básicas. (La mayoría del 20 por ciento de participantes de Haku Wiñay que no califican para estipendios de Juntos no tienen hijos en edad escolar, un criterio de elegibilidad clave para TMC.)

Con la excepción del apoyo al consumo (el cual como se observó fue entregado por Juntos en lugar de Haku Wiñay), Haku Wiñay cubrió la mayoría de las mismas actividades que el Modelo Graduación “clásico”: capacitación en destrezas (para la agricultura, en el caso de Haku Wiñay), transferencia de activos (nuevamente, Haku Wiñay se enfocó en los activos para promover la producción agrícola) y la educación financiera y promoción del ahorro.

A diferencia de otros programas Graduación, Haku Wiñay no incluye un componente separado de acompañamiento en habilidades básicas. Varios aspectos del diseño del programa, sin embargo, reflejan maneras alternativas



El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## PROYECTO GRADUACIÓN >

de proporcionar el establecimiento de metas y el seguimiento regular, y para integrar muchas de las otras metas clave del acompañamiento en habilidades básicas, como el desarrollo de confianza en sí mismo y la formación del capital social. El reclutamiento de capacitadores / acompañantes de las comunidades locales y la creación de estructuras locales de toma de decisiones (ambas se discuten en detalle a continuación) están entre las maneras en que Haku Wiñay aborda las destrezas más suaves y las metas de desarrollo social que generalmente se incluyen en el componente de acompañamiento en habilidades básicas del Modelo Graduación.

Haku Wiñay también incluye dos componentes que no están incluidos en el Modelo Graduación clásico: capacitación en prácticas de saneamiento (llamada “hogar saludable”) y la promoción de pequeños negocios rurales, en lugar de solo microempresas. (Estos se discuten a detalle a continuación bajo *Aspectos Singulares de Haku Wiñay*.)

Finalmente, la filosofía de servicios en paquete que es la base de la teoría del cambio de Haku Wiñay es también la filosofía general de MIDIS, el ministerio del gobierno peruano responsable por el lanzamiento de Haku Wiñay. La ex-ministra Carolina Trivelli observó explícitamente que las familias podían escapar de la pobreza más rápidamente si tuvieran servicios complementarios no económicos tales como mejor infraestructura y conectividad. Al canalizar diferentes intervenciones a las personas pobres en las áreas rurales, Trivelli escribe que,

“las familias participantes no saldrán inmediatamente de la pobreza, pero desarrollarán las capacidades para hacerlo gradualmente y lo harán más rápidamente si tienen otros servicios, más y mejor infraestructura, con más conectividad.”<sup>8</sup>

MIDIS trabaja para reducir la pobreza rural a nivel regional por medio de múltiples intervenciones. Su Fondo para la Inclusión Económica en las Áreas Rurales (FONIE) complementa Haku Wiñay financiando la construcción de carreteras rurales, sistemas de agua y alcantarillado, escuelas, centros de salud e infraestructura de electricidad y telecomunicaciones en áreas empobrecidas para mejorar los servicios y la vinculación a los mercados.

### Grupo Objetivo , escala del programa

Además de vivir en pueblos rurales aislados, las familias extremadamente pobres elegibles para Haku Wiñay tienen ingresos tan bajos que no pueden adquirir una canasta de alimentos básicos.<sup>9</sup>

Haku Wiñay se ha expandido rápidamente a convertirse en un esfuerzo nacional que ahora alcanza a un porcentaje significativo de personas en extrema pobreza en las áreas rurales. Se proyecta que Haku Wiñay sirva a más de 120,000 hogares en 2,100 asentamientos para fines del 2016.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Trivelli, Carolina. March 2016. “Bien por ‘Haku Wiñay’, creciendo juntos.” Perú 21 (edición digital).

<sup>9</sup> MIDIS. December 2014. (p. 14)

<sup>10</sup> FONCODES. October 2013. *Reporte de Seguimiento a “Haku Wiñay,” Número 1*. Lima: MIDIS. (p. 7)

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

PERU

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

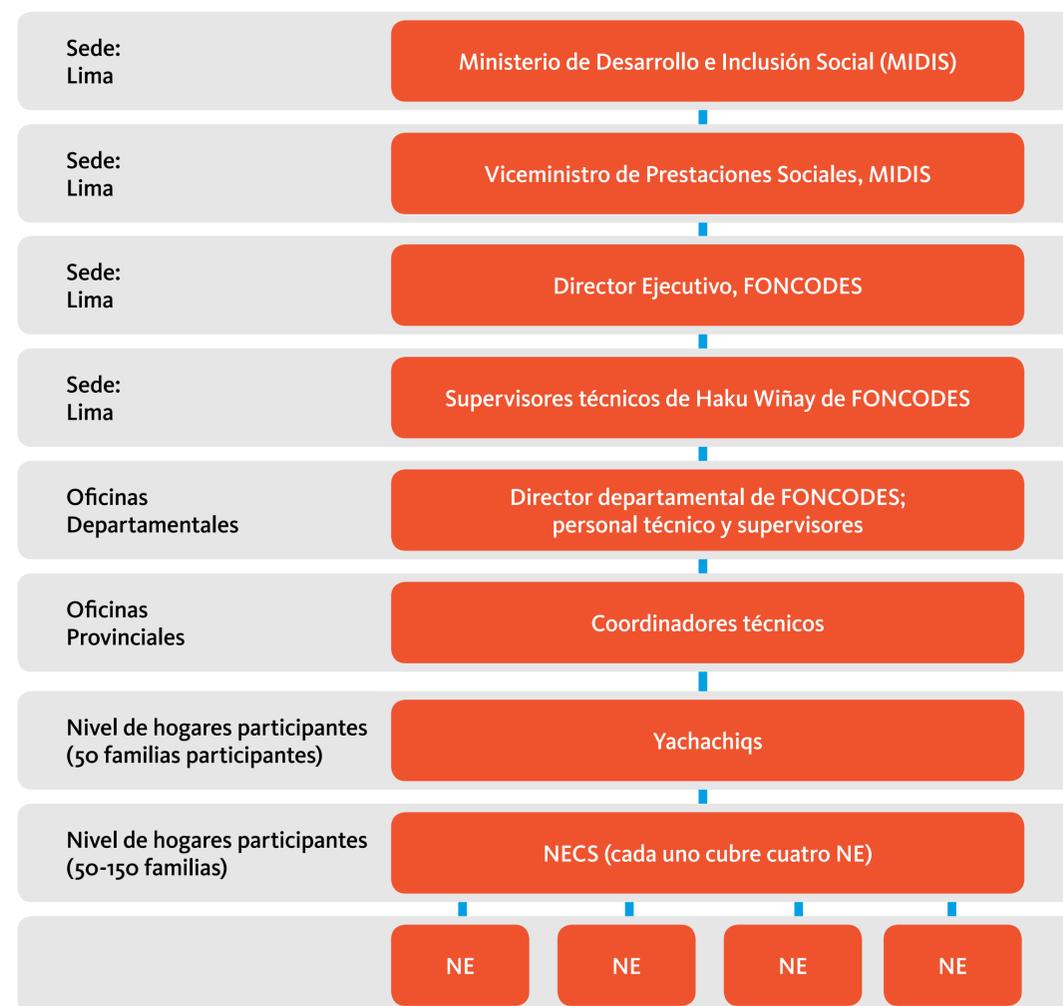


## Implementación

### Estructura y personal

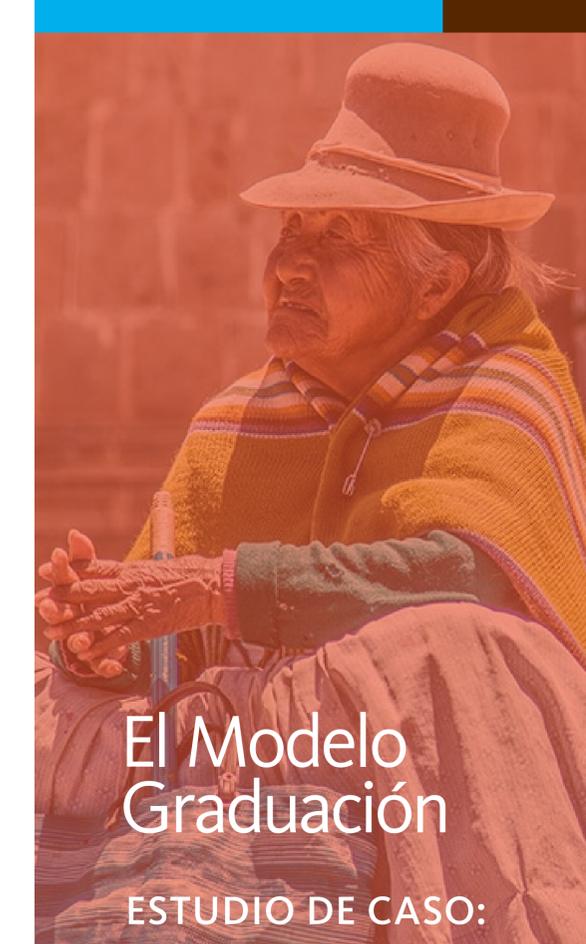
El cuadro de abajo representa la estructura de personal de Haku Wiñay. La responsabilidad final del programa la tiene el MIDIS. Los funcionarios del MIDIS y FONCODES en la sede de Lima y el personal de las oficinas regionales son responsables de dirigir y supervisar el programa. Cualquier ajuste en el diseño del programa es decidido por funcionarios de alto nivel del MIDIS y el equipo basado en Lima de técnicos de FONCODES que conforman la Unidad de Generación de Oportunidades Económicas (UGOE). Los coordinadores técnicos, que generalmente están sedeados en ciudades intermedias, ofrecen apoyo y orientación a las operaciones de campo en varias provincias o distritos. Finalmente, los *Yachachiqs*, las personas locales contratados para proporcionar capacitación para la producción o educación financiera, son pares de los participantes que viven en las comunidades donde el programa se lleva a cabo y cubren el área cercana, haciendo visitas bimensuales a entre 35 y 50 familias.

**Tabla 2: ORGANIGRAMA de Haku Wiñay.**



*Nota: Este organigrama no es oficial.*

Es importante observar que los líderes comunitarios, representantes electos, miembros de organizaciones locales y agricultores residentes en distritos rurales extremadamente pobres también son parte de la estructura de personal de Haku Wiñay. Personas seleccionadas de estos grupos de residentes locales llevan a cabo funciones que son vitales para las operaciones del programa. Sus actividades subrayan la naturaleza



El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



participativa de Haku Wiñay y su potencial para el empoderamiento de las personas pobres de las áreas rurales.

Los *Yachachiqs*, o capacitadores, son seleccionados entre los agricultores que viven en las comunidades a las que presta servicios el programa; los diseñadores del programa Haku Wiñay, el personal técnico y los evaluadores, todos subrayan los beneficios de la capacitación hecha por pares. Las barreras a la comunicación se minimizan al tener agricultores locales que proporcionan la capacitación técnica a los participantes del programa en el dialecto local. Seleccionados por su conocimiento, los *Yachachiqs* que proporcionan capacitación técnica para la producción agrícola están familiarizados con las costumbres, las técnicas agrícolas locales y el ecosistema local. Un grupo diferente de *Yachachiqs* proporciona el componente de educación financiera del programa. Estos *Yachachiqs* también son seleccionados de las comunidades Haku Wiñay y reciben capacitación para prepararlos como capacitadores pares especializados en el sistema financiero.

El grupo de implementación local, llamado “núcleo ejecutor” (NE), es elegido por miembros de la comunidad. El NE es responsable ante la comunidad por la administración de ciertos fondos del FONCODES y por la contratación de los *Yachachiqs*. Cada NE supervisa las actividades de Haku Wiñay para un área que cubre unas

100 familias participantes y un grupo implementador central, conocido por su sigla NEC, supervisa las operaciones de cuatro NE, contrata técnicos regionales y supervisa a los *Yachachiqs* en la zona cubierta por el NEC. La estructura de NE/NEC no se usa únicamente en Haku Wiñay: tiene una historia de participación en la implementación de programas gubernamentales a nivel de las bases en el Perú rural durante más de 20 años.

### LECCIONES APRENDIDAS: PERSONAL

- Haku Wiñay tiene una estructura de personal claramente definida, que combina un órgano de supervisión central del ministerio de gobierno responsable (MIDIS y su división FONCODES) con operaciones de campo descentralizadas que incorporan estructuras de gobernanza de base de larga data y el reclutamiento de personal local para proporcionar soporte técnico.
- El contacto frecuente de los técnicos de FONCODES destacados en las oficinas regionales con las comunidades Haku Wiñay proporciona soporte técnico al personal de campo y a los agricultores participantes, así como el monitoreo del avance del programa.
- El mecanismo de capacitación de pares, es decir, la contratación de agricultores locales (conocidos como *Yachachiqs*) para capacitar a los agricultores participantes se considera una clave del éxito de Haku Wiñay. El uso de capacitadores pares reduce las barreras a la comunicación al mínimo y promueve la confianza.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

PERU

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Socios clave

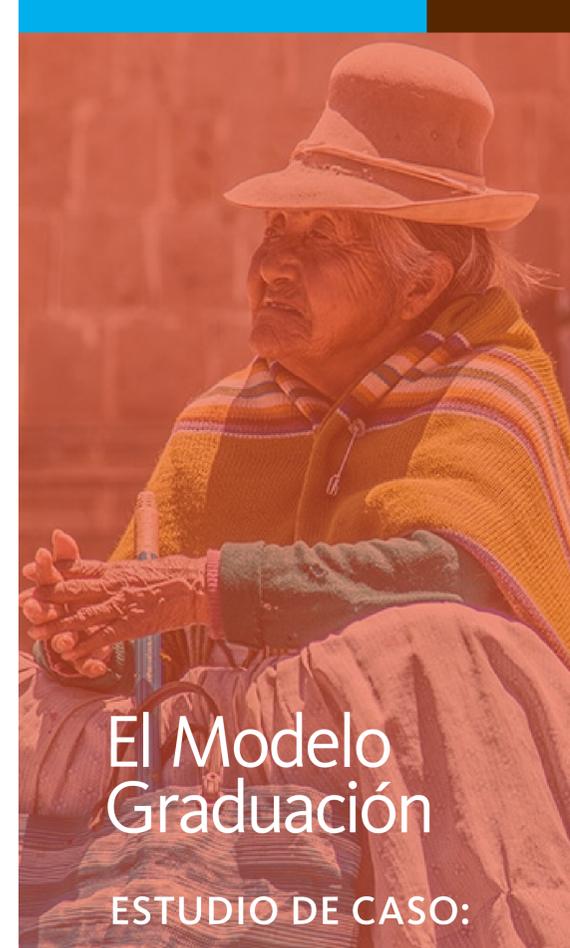
Las actividades de Haku Wiñay son apoyadas por alianzas entre MIDIS y otras agencias del gobierno federal, así como gobiernos municipales, organizaciones de ayuda bilateral, organizaciones no gubernamentales enfocadas en el desarrollo y coaliciones y grupos ciudadanos. El programa se implementa a través de un acuerdo formal entre MIDIS-FOCONDES, los gobiernos municipales y los NE (ver arriba), los grupos implementadores conformados por representantes de las comunidades a las que se atiende. El programa delega responsabilidades y autonomía a los representantes de la comunidad que administran compras y toman decisiones para seleccionar personal de campo.

FONCODES proporciona fondos, asistencia técnica y supervisión del programa a Haku Wiñay, y los gobiernos municipales contribuyen con apoyo financiero y en especie (p.ej. transporte, espacio de oficina). Los gobiernos municipales también reúnen a autoridades locales y líderes de las comunidades Haku Wiñay para establecer el trabajo preparatorio para la implementación del programa. El gobierno municipal selecciona a miembros del Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR). El CLAR consiste de líderes y representantes de la sociedad civil y estos actúan como jueces para decidir quiénes son los ganadores de concursos y reciben premios en efectivo para establecer pequeñas empresas rurales (se discute posteriormente bajo *Aspectos Singulares de Haku Wiñay*).

Las organizaciones no gubernamentales peruanas e internacionales y las agencias de ayuda bilateral proporcionan asistencia técnica y fondos que apoyan actividades específicas de Haku Wiñay y fortalecen las destrezas de los *Yachachiqs* y los coordinadores técnicos. Por ejemplo, la Agencia Alemana de Cooperación (“GIZ”) provee fondos para estufas mejoradas en los hogares de los participantes. Un consorcio ambiental de agencias gubernamentales y ONGs que se llama PACC Perú trabaja con Haku Wiñay en proyectos para la adaptación al cambio climático. El Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana provee soporte técnico a Haku Wiñay en la región selvática.

### LECCIONES APRENDIDAS: SOCIOS CLAVE

- Haku Wiñay está apoyado por una amplia gama de alianzas con organizaciones y agencias locales, nacionales e internacionales que ayudan a proporcionar fondos, asistencia técnica y apoyo en especie.
- Estas alianzas aumentan la capacidad de Haku Wiñay de maneras intangibles y tangibles, fortalecen las conexiones entre los pueblos remotos que atiende con la experiencia técnica ofrecida por fuentes locales, nacionales e internacionales.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

PERU

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Criterios de Graduación

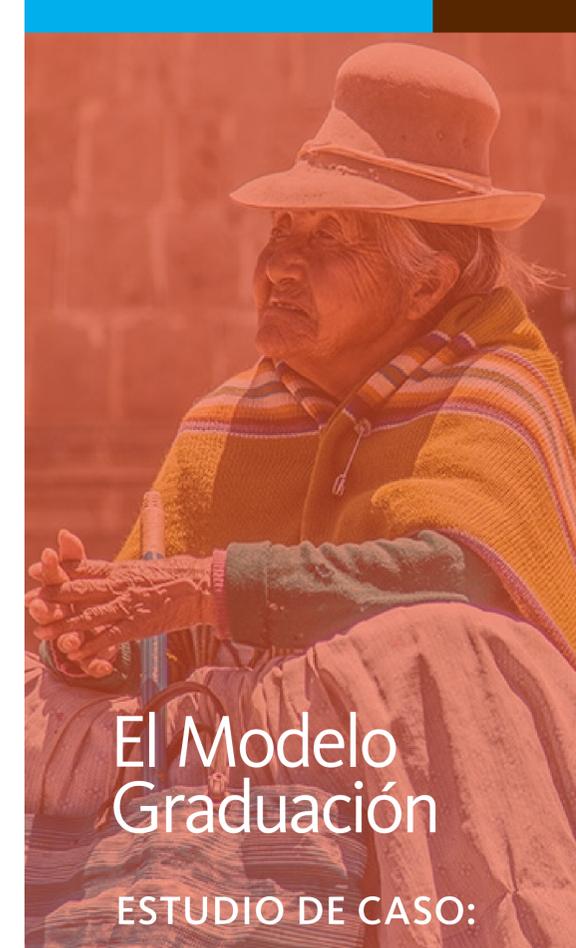
La visión de Haku Wiñay es que, en el momento en que las personas en pobreza extrema complete el programa, tendrán fuentes de ingresos más diversificadas, serán mejores planeadores, tendrán ahorros, y utilizarán otros servicios financieros. Las destrezas aprendidas en Haku Wiñay tienen el propósito de encarrilar a las familias en extrema pobreza por un camino que les permita aumentar sus activos e ingresos y reducir su vulnerabilidad. Los participantes que ganan fondos para establecer empresas rurales (más detalles a continuación) deben, al final de los tres años, estar operando negocios viables que estén posicionados para crecer, aumentar el ingreso no agrícola y mejorar la resiliencia de los socios de la empresa.

Los indicadores que FONCODES desarrolló para evaluar Haku Wiñay aparecen en la siguiente gráfica, pero la meta general es contribuir a la inclusión económica de las familias rurales con ingresos de subsistencia. El diseño de evaluación que está siendo trazado por MIDIS ahora incluye indicadores más extensos que serán medidos por UGOE.

Tabla 3 etiquetada “Indicadores de evaluación de Haku Wiñay.”

Nivel de objetivo	Nombre del B4:C40
<b>Resultado final</b> Contribuir a la inclusión económica de los hogares rurales con economías de subsistencia	Cambio anual en los ingresos per cápita y gasto promedio en los hogares de las comunidades Haku Wiñay
<b>Resultado específico</b>	Cambio en el valor total de la producción agrícola destinada a la venta a familias que viven en las comunidades Haku Wiñay.
	% de hogares que han aumentado sus ingresos en relación con el total de hogares que recibieron asistencia técnica para el desarrollo de negocios rurales.
<b>Producto 1</b> Participantes del programa que reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de destrezas productivas.	% de hogares que han aplicado tecnologías en relación con el total de hogares atendidos en la comunidad
	% de hogares que han desarrollado destrezas productivas en relación con el total de hogares atendidos en la comunidad
<b>Producto 2</b> Participantes del programa que reciben asistencia técnica, capacitación y una cartera de activos para operar las empresas rurales.	% de negocios que operan en relación con el número de lanzados
	% de hogares que han aumentado sus ingresos en relación con el número total de hogares que recibieron asistencia técnica para operar pequeños negocios rurales

Fuente: FONCODES.



PERU

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Apoyo al consumo

El apoyo al consumo apuntala a Haku Wiñay. Más del 80 por ciento de las familias de Haku Wiñay reciben transferencias monetarias condicionadas (TMC) distribuidas por Juntos. Las familias elegibles reciben las TMC durante los tres años de duración de Haku Wiñay. Esto asegura que las familias en extrema pobreza tengan apoyo para un consumo de subsistencia mientras están aprendiendo las nuevas destrezas y trabajando para crear más valor a partir de los activos recibidos de Haku Wiñay. Participar en Haku Wiñay y completar el programa no implica ningún riesgo respecto al derecho de la familia de continuar recibiendo el apoyo de Juntos.

Juntos y Haku Wiñay trabajan al lado ya que se presta servicio a muchas familias por medio de los dos programas. La Viceministra Vidal, de MIDIS, predice que los dos programas se coordinarán aún más cercanamente en el futuro.

Como se observó anteriormente, el 20 por ciento de los participantes de Haku Wiñay no son elegibles para recibir ningún apoyo al consumo, ya que el gobierno considera que no son tan pobres como las familias de Juntos.

### LECCIONES APRENDIDAS: APOYO AL CONSUMO

- Haku Wiñay apalanca el apoyo al consumo que ya está disponible para las familias en extrema pobreza, construyendo sobre la base de los programas de gobierno existentes que sirven a la misma población.
- La participación en Haku Wiñay o completar el programa no descalifica a las familias del acceso continuo a las TMC u otros programas de protección social del gobierno.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Ahorros

La educación financiera es un componente estructurado de Haku Wiñay. Es liderada por *Yachachiqs* financieros, capacitadores pares que han recibido instrucción en la información que presentarán a los participantes del programa. MIDIS proporciona a los *Yachachiqs* financieros un conjunto de módulos de enseñanza que describen el sistema financiero y los productos y servicios financieros, incluyendo las cuentas aseguradas, el crédito responsable, el seguro inclusivo, y cómo usar una tarjeta de débito. Los módulos incluyen material didáctico tal como una gran gráfica que muestra las fuentes típicas de ingresos y gastos familiares (para ilustrar cómo presupuestar y planear para ahorrar) y una representación grande en cartón de un cajero automático.

Más de 28,800 participantes en el programa han recibido esta capacitación básica acerca del sistema financiero y han aprendido sobre los servicios financieros, incluyendo cómo ahorrar en instituciones formales. Haku Wiñay ha tenido éxito en ayudar a los participantes a desarrollar confianza en el sistema financiero: FONCODES reporta que, desde el 2012 hasta septiembre del 2015, el 22 por ciento de participantes (o unas 16,000 familias) usaron los servicios financieros formales, incluyendo cuentas de ahorro con libreta, depósitos a plazo fijo, micro préstamos y seguro. Unos 6,700 participantes han



*Demostración de cómo usar un cajero automático según lo enseñan los Yachachiqs financieros.*

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



abierto cuentas de ahorro.<sup>11</sup> Comparado con un grupo de control de beneficiarios de Juntos, un 14 por ciento adicional de usuarios de Haku Wiñay expresan preferencia por ahorrar en una institución financiera.<sup>12</sup> Casi 400 participantes del programa solicitaron préstamos para financiar sus empresas económicas.<sup>13</sup> A pesar de este progreso, es importante recordar que una diversidad de factores, tales como el analfabetismo y el costo y riesgos del viaje desde los pueblos remotos a las instituciones financieras, podrían continuar siendo limitantes contra el mayor uso de los bancos.

Los expertos en pobreza y los funcionarios de gobierno, como la Viceministra del MIDIS Norma Vidal, apuntan a un cambio significativo en la mentalidad producido por el programa que puede ayudar a fomentar el hábito de ahorrar entre los participantes.

### LECCIONES APRENDIDAS: AHORROS

- 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.
- Los módulos de capacitación están diseñados cuidadosamente para ser pertinentes y significativos para los participantes del programa.

<sup>11</sup> Documentos de FONCODES de *Proyectos Haku Wiñay/ Noa Jayatai* (página de destino en [foncodes.gob.pe](http://foncodes.gob.pe)) y correo electrónico entre el autor y Carlos Herrera, 6 de nov de 2015.

<sup>12</sup> Escobal, Javier. Notas preliminares (no publicadas) que resumen los hallazgos del estudio: Escobal, Javier y Carmen Ponce, eds. May 2016. *Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: Una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay*. Lima: GRADE and the Ford Foundation.

<sup>13</sup> FONCODES. *Proyectos Haku Wiñay/ Noa Jayatai*.



*Trígida Aranda Garagati, residente de un asentamiento en la región selvática de Chinchao Alto, presume orgullosamente de sus ahorros.*

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



**“El acceso al sistema financiero abre una perspectiva que permite administrar el dinero en el tiempo... lo principal es abrir la posibilidad para planear, presupuestar, hacer pequeñas inversiones.”**

Carolina Trivelli  
Ex ministra MIDIS

### Análisis de mercado

Haku Wiñay no realiza análisis de mercado con base en cadenas de valor. En general, no hay conocimiento de los mercados para productos rurales en Perú, un problema de hace mucho tiempo según Norma Vidal, viceministra de MIDIS. Tampoco hay organizaciones de investigación o firmas consultoras especializadas en este campo.

Los *Yachachiqs* ofrecen cierta asesoría de mercado limitada a los participantes de Haku Wiñay que podrían estar generando un excedente de su producción agrícola. La asesoría estándar parece ser vender el producto o ganado adicional a los vecinos, maestros de escuela y otros profesionales que prestan servicios a las comunidades y en ferias locales y regionales.

Como estrategia de mercadeo, Haku Wiñay motiva a los participantes a formar grupos para juntar su producción

y vender de manera conjunta. Esta estrategia ha sido especialmente exitosa en áreas de la selva donde los grupos de productores contrataron pequeños barcos para llevar sus bienes directamente al mercado, aumentando sus ingresos tres o cuatro veces, de acuerdo a la directora ejecutiva de FONCODES, María Peña Wong.

El mayor enfoque de Haku Wiñay en los planes de mercadeo ocurre en el componente de negocios rurales (también se discute en mayor detalle bajo *Aspectos Singulares de Haku Wiñay*). Los *Yachachiqs* y los coordinadores técnicos proporcionan orientación sobre la identificación de un mercado local o regional para productos empresariales a los pequeños grupos de socios de negocios rurales. El panel del CLAR (Comité Local de Asignación de Recursos) actúa como un filtro para descartar las ideas de negocios no factibles porque no tendrán mercado. Estas decisiones son opiniones informadas, pero no son equivalentes a un estudio de mercado. Una vez que un negocio gana el dinero del premio, sus socios reciben asesoría de mercado más específica de parte del asesor técnico contratado por los socios. Las estrategias de mercadeo se concentran principalmente en los mercados locales y regionales. Los técnicos de FONCODES tienen su vista puesta en mover los productos de Haku Wiñay hacia arriba en la cadena de valor a los mercados internacionales y nichos de especialidad, como son productos alimenticios orgánicos y certificados. La penetración de estos mercados de

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



más alto valor requerirá un análisis más profundo del mercado, así como mayor soporte técnico para cumplir con los estándares internacionales.

### LECCIONES APRENDIDAS: ANÁLISIS DE MERCADO

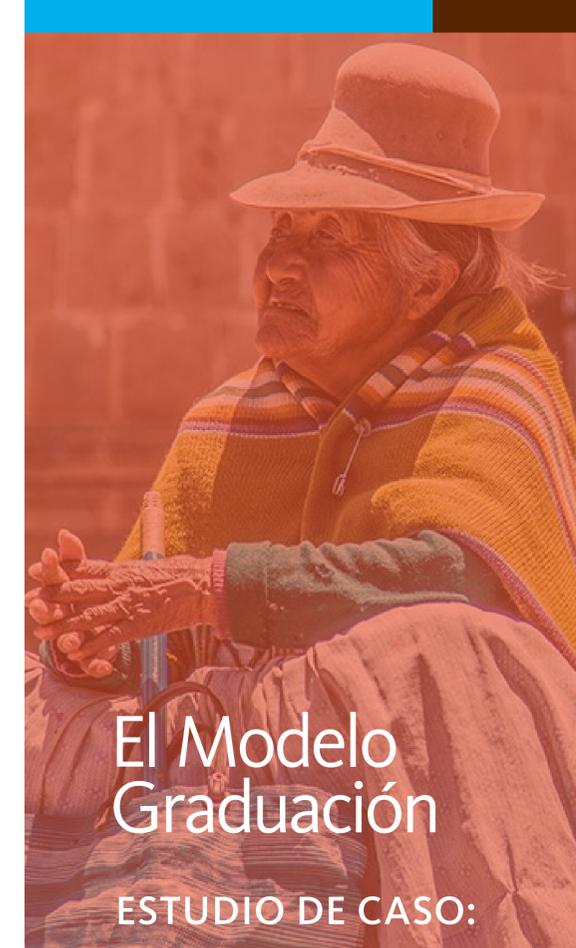
- El análisis del mercado, tal como se entiende convencionalmente, no ha sido parte de las actividades del programa Haku Wiñay. Esta falta de análisis de mercado no es ligado al programa, sino que es característico de Perú en general. Los funcionarios de alto nivel y el personal de campo también reconocen que falta información para identificar los mercados para los productos de los participantes y para comprender cómo vincular a los agricultores con los mercados.
- Durante la etapa inicial, el excedente producido ha sido poco y puede venderse principalmente a los vecinos y en ferias locales.
- Debe desarrollarse conocimiento más fuerte en cadenas de valor que pueda vincular a las áreas rurales con mercados más grandes como parte de la expansión de Haku Wiñay.

### Transferencia de activos

Las iniciativas del Modelo Graduación pueden proporcionar a los participantes activos en especie o efectivo para comprar los activos ellos mismos. Cada manera de transferir activos tiene ventajas y desventajas, pero en el programa Haku Wiñay, los activos siempre se dan en especie a las familias. Las familias reciben un paquete modesto de activos: unos cobayos, también llamados cuyes, semillas mejoradas, arbustos de café, plantas de stevia, entre otros, dependiendo de qué producto es apropiado para el ecosistema y se ajusta a las necesidades de los agricultores participantes. Al transferir los activos en especie, Haku Wiñay busca evitar una de las más grandes desventajas de las transferencias monetarias: el desvío de los fondos para usos no productivos.<sup>14</sup>

El paquete de activos varía mucho con la ubicación geográfica de los participantes. El comer *cuyes* (cobayos) está enraizado culturalmente entre los grupos indígenas que viven en el altiplano, así que la demanda de recibir *cuyes* como activos está generalizada en la sierra y los agricultores del altiplano encontrarán mercado para la carne de *cuy* que producen. En la selva alta y baja, el pollo es un plato ampliamente preferido y las familias de Haku Wiñay piden pollos como transferencia de activos.

<sup>14</sup> También hay ventajas para las transferencias de activos basadas en efectivo, como la eliminación del paso adicional de que el programa tiene que administrar la compra y distribución de activos y la oportunidad de que los participantes administren efectivo. Estos se exploran en el estudio de caso de Colombia.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

PERU

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



La demanda de semillas o plantas difiere entre las regiones del altiplano y selváticas, y también varía de acuerdo a los micro climas encontrados en las diversas altitudes de la sierra. El café es viable únicamente en la selva alta; los bananos crecen en una amplia gama de altitudes en el trópico; y la quinua tradicionalmente es popular entre los nativos de la sierra que viven a altitudes tan altas como 3,900 metros. La disponibilidad de recursos como agua para irrigación también afecta la viabilidad de ciertos cultivos o plantas de forraje. Esta amplia variación explica por qué Haku Wiñay está diseñado para adaptarse a ubicaciones específicas.

Los *Yachachiqs* discuten con los agricultores qué cultivos o animales desean criar y las necesidades (de agua, alimento, cuidado continuo) asociadas con esos activos en particular determinan lo que se transfiere finalmente a las familias. En el caso de equipo, como aspersores para irrigación, la transferencia de activos siempre es menor de lo necesario para cubrir toda la parcela familiar, explican los funcionarios de FONCODES. En otras palabras, las familias de agricultores deben contribuir con sus propios recursos para obtener un complemento completo de tecnología agrícola.

La compra y entrega de activos es administrada por los NE (grupos locales de implementación) que actúan como intermediarios. Estos representantes electos de las comunidades agrícolas obtienen tres cotizaciones de precios antes de comprar los activos y luego ven que sean distribuidos entre los agricultores Haku Wiñay.

La asociación de Haku Wiñay con los NE y NEC (grupo implementador central que supervisa las operaciones de cuatro NE) es el mecanismo que facilita el proceso de transferencia de activos. Los NE y los NEC están integrados por ciudadanos locales y administran los fondos del gobierno (FONCODES) para las transferencias de activos. El NE ofrece contacto directo, representación e involucramiento de las comunidades base con el gobierno nacional y su programa anti pobreza.

El costo de la transferencia de activos, incluyendo la asistencia técnica (se describe posteriormente), fue de S/. 2,689.60 por hogar en el 2015, el equivalente a USD 800.

### LECCIONES APRENDIDAS: TRANSFERENCIA DE ACTIVOS

- Haku Wiñay usa una transferencia de activos en especie impulsada por la demanda para aumentar la probabilidad de que los activos se usen productivamente por los agricultores y sean apropiados para el ecosistema local.
- Haku Wiñay construyó exitosamente sobre la base de más de dos décadas de experiencia en Perú con comités de implementación compuestos por agricultores locales electos que administran fondos del gobierno. La compra de activos y su transferencia a las familias es administrado por representantes comunitarios, una estructura eficiente para entregar activos a escala nacional que también realza la participación y empoderamiento local.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### PERU

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## Capacitación en destrezas técnicas

Los participantes de Haku Wiñay reciben los activos agrícolas que prefieren y se les enseñan métodos mejorados para cultivarlos (i.e., mejores técnicas para la crianza de animales o los cultivos) por medio de sus *Yachachiqs* locales. (Todas las prácticas y tecnologías agrícolas introducidas por Haku Wiñay son sustentables y cuidan del medioambiente.) Durante los primeros dos años de capacitación en destrezas técnicas, el programa es más intenso, y en el tercer año se enfoca principalmente en seguimiento. Además de realizar visitas a los hogares de los participantes, los *Yachachiqs* también ofrecen talleres de capacitación que están abiertos a cualquier persona en la comunidad.

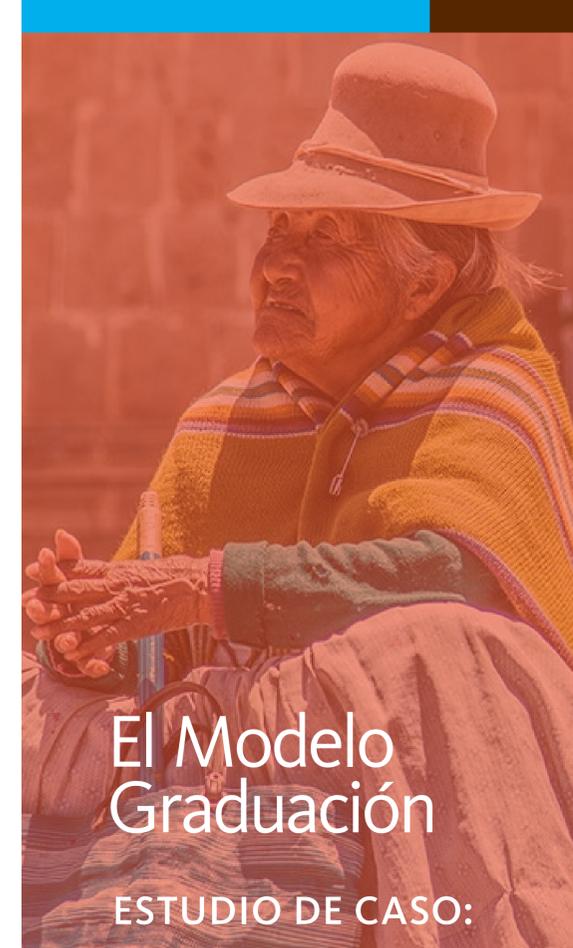
Un informe de FONCODES (que cubre el período de enero de 2012 a abril de 2015) ofrece un ejemplo desde la región de Huánuco que revela la intensidad del componente de capacitación en destrezas de Haku Wiñay. Más de 13,000 sistemas de irrigación por aspersión están en uso, más de 30,000 familias cultivan vegetales en sus parcelas, unas 16,000 familias crían *cuyes*, y en 18,900 hogares se lograron aumentos estadísticamente significativos en el cultivo de frutas, vegetales y cultivos de forraje, producción de huevos y venta de vegetales. El número de usuarios de irrigación creció más de dos veces. Las dietas se diversificaron y la nutrición mejoró: el consumo de proteína animal, granos, tubérculos, y vegetales se expandió significativamente.

Las familias ahora gastan 33 por ciento menos en alimentos, una mejora estadísticamente significativa atribuible a Haku Wiñay. Una evaluación futura por parte del equipo de GRADE<sup>15</sup> confirma que las familias Haku Wiñay, comparado con las que recibieron solamente transferencias de Juntos, logran aumentos en la producción agrícola, las ganancias y el consumo.

Los resultados de Haku Wiñay en la región de Huánuco se resumen en la Tabla 4.

El modelo de capacitación de Haku Wiñay basado en la demanda promueve la autonomía y el emprendimiento entre los participantes. La evaluación de GRADE de los participantes de Haku Wiñay encontró diferencias estadísticamente significativas en su percepción de sus propias capacidades de negociar transacciones de mercado. Los participantes del programa reportan una mejora en su capacidad de negociar el precio de sus productos o servicios. Se consideran mejor calificados, con más capacidad, para obtener precios más bajos por los insumos y para calcular los costos de su producción habiendo ganado al mismo tiempo mayor control sobre en dónde se venden sus productos. Los participantes también reportan mejoras en su capacidad para ganar dinero y reducir su vulnerabilidad a los choques externos.

<sup>15</sup> Escobal, Javier. Notas preliminares de Escobar, Javier and Carmen Ponce (eds). May 2016



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

*“(Los participantes de Haku Wiñay) tienen iniciativa—nadie les está diciendo lo que tienen que hacer. El estado (está enviando el mensaje que) ‘con su esfuerzo, su propio plan, saldrá adelante’—este es un cambio enorme en las expectativas tanto para ellos como para el estado.”*

Carolina Trivelli  
ex-ministra MIDIS

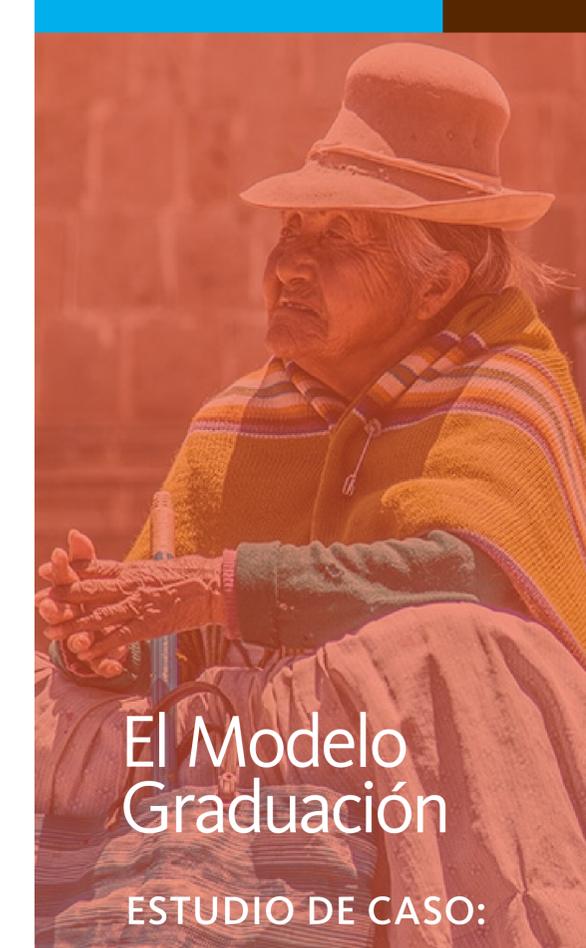
### LECCIONES APRENDIDAS: CAPACITACIÓN EN DESTREZAS TÉCNICAS

- La capacitación en destrezas es flexible, con base en la demanda y los planes de producción de los participantes.
- La capacitación en destrezas agrícolas ofrece solamente métodos ecológicos de cultivo y producción con el objetivo de promover la adaptación al cambio climático. Esto hace que la agricultura sea más sostenible en el tiempo.
- La transferencia de activos y la capacitación en destrezas tendrá un mayor impacto si se complementa con esfuerzos gubernamentales para fortalecer la infraestructura (i.e., carreteras y telecomunicaciones). Si los asentamientos de participantes de Haku Wiñay se vuelven menos aislados, tendrán mayor acceso a la información y tendrán más apalancamiento para sus transacciones de mercado.

**Tabla 4: “RESULTADOS REPRESENTATIVOS DE HAKU WIÑAY EN LA REGIÓN DE HUÁNUCO”**

Resultados representativos de Haku Wiñay: Región Huánuco. 2012-Octubre 2015	
Práctica introducida	Resultados Número de hogares
<b>Chacra empresarial:</b>	
Irrigación por aspersión	2.700
Mini parcelas de granos	6.668
Huertas de vegetales	4.247
Silvicultura / árboles frutales	4.033
Fertilizador orgánico	3.842
Crianza de animales pequeños	4.895
<b>Vivienda saludable</b>	
Estufas mejoradas instaladas	2.600
Hervir y almacenar agua limpia para beber	6.659
<b>Educación financiera</b>	
Talleres financieros	749
Número de personas capacitadas	25.812
Transacciones financieras hechas por los participantes*	4.732
<b>Negocios rurales inclusivos</b>	
Negocios rurales en operación	226
Líneas de negocios	87
Concursos para subvenciones de negocios	169

Fuente: Oficina Regional de Huánuco de FONCODES  
\*Incluye depósitos y retiros de cuentas de ahorros así como préstamos.



## PERU

### GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

### PROYECTO GRADUACIÓN

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



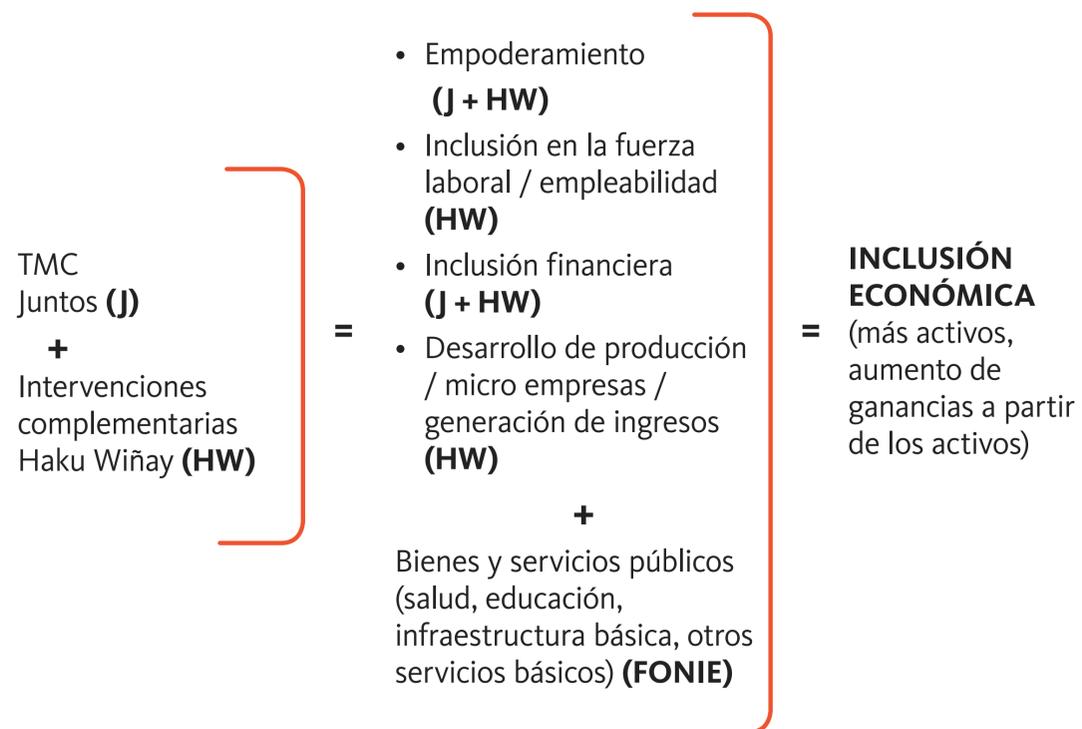
## Acompañamiento en habilidades básicas

El acompañamiento en habilidades básicas tal como se entiende convencionalmente en los programas Graduación no es un componente de Haku Wiñay. Sin embargo, los participantes reciben atención continua y capacitación técnica por medio de las visitas bimensuales en la localidad y los talleres realizados por los *Yachachiqs*, y las visitas periódicas por los técnicos locales y regionales. Estas actividades son similares a los procesos de acompañamiento en habilidades básicas. Las interacciones con los *Yachachiqs* de destrezas técnicas comienzan en el primer año y continúan durante el período de tres años del programa. En los años iniciales de Haku Wiñay, la educación financiera comenzó solamente después de cierto tiempo, pero una vez que se implementa, la capacitación por los *Yachachiqs* financieros es continuo.

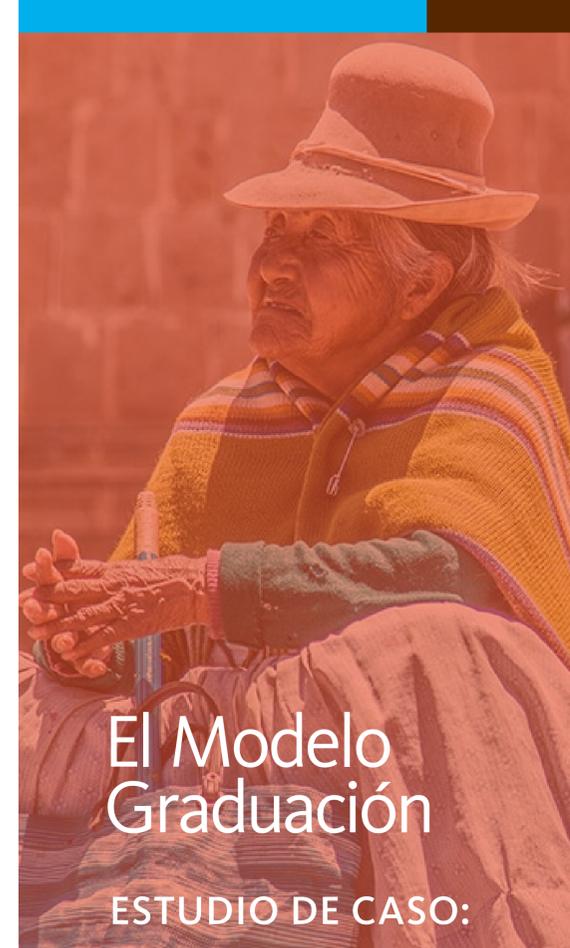
Hay cierta evidencia que sugiere que las destrezas agrícolas y financieras aprendidas de los *Yachachiqs* y las interacciones con el personal técnico y supervisores de FONCODES sí produce cambios en la perspectiva y las actitudes que es similar a los resultados logrados con el acompañamiento en habilidades básicas. La evaluación más reciente de GRADE encontró que los participantes consiguen fortalecer sus destrezas para las transacciones de mercado y reforzar su confianza.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> *Ibid.*

**TABLA 5: “Inclusión económica basada en el Modelo de Coordinación “Graduación” de MIDIS”**



*Fuente: Trivelli, Carolina, y Jhonatan Clausen. “De buenas políticas sociales a políticas articuladas para superar la pobreza: ¿qué necesitamos para iniciar este tránsito?” Lima: Instituto de Estudios Peruanos, 2015*



**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## LECCIONES APRENDIDAS: ACOMPAÑAMIENTO EN HABILIDADES BÁSICAS

- Haku Wiñay no incluye un componente separado de acompañamiento en habilidades básicas. En su lugar, el diseño del programa incluye maneras alternativas de integrar muchas de las metas clave del acompañamiento en habilidades básicas, tales como el desarrollo de confianza en sí y la construcción de capital social. El reclutamiento de capacitadores/ acompañantes de las comunidades locales y la creación de estructuras locales de toma de decisiones están entre las maneras en que Haku Wiñay aborda las habilidades sociales y las metas de desarrollo social incluidas en el componente de acompañamiento de habilidades básicas.
- Los participantes reciben atención continua por medio de visitas bimensuales en el lugar por parte de los capacitadores locales técnicos y financieros, así como el involucramiento directo en los procesos de gobernanza y toma de decisiones del programa por medio de la participación en los comités locales de implementación.
- Los participantes del programa tienen la experiencia de involucrarse con grupos en las sesiones grupales de capacitación ofrecidas por los *Yachachiqs* financieros o al ser electos para representar a su comunidad en los comités locales de implementación.

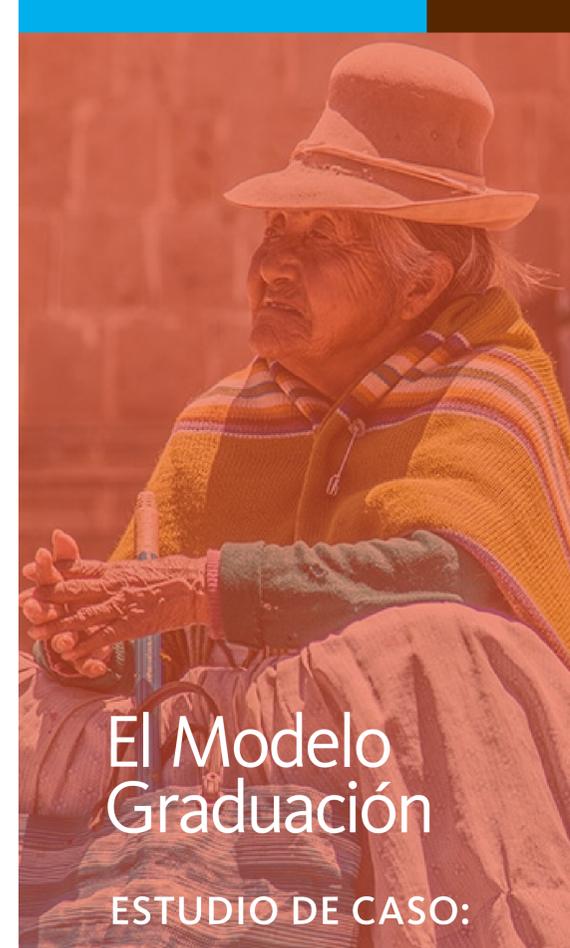
## Monitoreo

FONCODES monitorea el proceso continuo de Haku Wiñay por medio de diversos mecanismos. El sistema SEJPRO (*Seguimiento a la Ejecución de los Proyectos*) captura datos sobre la implementación de proyectos e información financiera sobre la base de informes mensuales de las oficinas en los departamentos. Dichos informes, a su vez, son preparados por especialistas técnicos en la sede de FONCODES con base en los datos proporcionados por técnicos en las oficinas regionales, coordinadores técnicos a nivel de campo y los *Yachachiqs*. El progreso del programa a nivel nacional se publica mensualmente en las páginas de Internet de MIDIS y FONCODES.<sup>17</sup>

En el futuro, se desplegará un módulo móvil para permitir al personal de FONCODES o a los *Yachachiqs* capturar información acerca de la implementación del proyecto y los avances de los participantes en capacidad técnica en tiempo real, mientras hacen las visitas en el lugar, reduciendo la documentación y aumentando la oportunidad de los datos.

Como se observó anteriormente, el monitoreo robusto es una parte integral de la estrategia nacional de inclusión social en su totalidad, no solo para Haku Wiñay. La amplia gama de programas sociales extensos del MIDIS se monitorea para identificar las intervenciones eficaces,

<sup>17</sup> MIDIS y FONCODES reportan el progreso cada mes de la cobertura de Haku Wiñay en: <http://www.midis.gob.pe/mapas/infomidis/>.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



promover la rendición de cuentas y facilitar alianzas con otras agencias gubernamentales que realizan programas que pueden complementar los esfuerzos del MIDIS.<sup>18</sup>

MIDIS está desarrollando una estrategia de “Conocimiento para la inclusión” que busca crear un proceso de aprendizaje continuo. Recientemente, Perú ha creado su primer registro nacional de usuarios de programas sociales.

### LECCIONES APRENDIDAS: MONITOREO

- El monitoreo de la cobertura, el escalamiento y la implementación de las actividades del programa se ha incluido en Haku Wiñay desde que se lanzó el piloto, así puede rastrearse el avance del programa en el tiempo.
- Los registros de monitoreo proporcionan rendición de cuentas para el uso de fondos del gobierno y demuestran la implementación eficaz que puede ayudar a Haku Wiñay a mantener o expandir su asignación en el presupuesto federal.
- Los datos recopilados en el monitoreo crean la información de línea base que es esencial para las evaluaciones de impacto.
- El usar aparatos móviles durante las visitas en el lugar para capturar información acerca de la implementación del proyecto y el aprovechamiento de los participantes debería aumentar la eficiencia del monitoreo.

<sup>18</sup> MIDIS. December 2014. (p. 20).

## Aspectos Singulares de Haku Wiñay

Haku Wiñay incluye dos componentes singulares, distintos del Modelo Graduación estándar: fomentar las prácticas de saneamiento (llamadas “vivienda saludable”) y la promoción de negocios rurales inclusivos en lugar de microempresas exclusivamente. El componente de vivienda saludable consiste en capacitación en el lugar por medio de los *Yachachiqs* en la instalación y uso de estufas más eficientes y de quemado más limpio (una iniciativa apoyada por la agencia de desarrollo alemana, GIZ, como se observó anteriormente), hervir el agua para beberla y el manejo de desechos sólidos. Para promover los negocios rurales inclusivos, Haku Wiñay proporciona asistencia técnica de los *Yachachiqs* a los grupos de cuatro a seis personas que desarrollan pequeños negocios que responden a demanda en el mercado local. Estos se describen a continuación.

### Vivienda saludable

El componente de vivienda saludable de Haku Wiñay enseña prácticas higiénicas para mejorar el saneamiento y la salud en el hogar. También se motiva a las familias a adoptar prácticas ecológicas al aprender cómo reducir su uso de leña, reciclar los desechos sólidos y hacer abono por composta.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### PERU

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





Hilaria Ayra se para al lado de la estufa mejorada en su cocina.

Haku Wiñay ha instalado mejores estufas en más de 20,000 hogares. Las nuevas estufas reducen el humo dentro de la cocina y disminuyen el uso de leña al cocinar más rápido, con el propósito de aminorar la incidencia de enfermedades respiratorias así como minimizar las emisiones de carbono y preservar los árboles. Las estufas mejoradas se usan en el 75 por ciento de los hogares y han bajado el consumo semanal de leña en casi 10 por ciento desde el inicio del programa. Se programó la instalación de un total de 48,000 estufas mejoradas adicionales para el 2015.

El componente de vivienda saludable enseña y persuade exitosamente a las familias a cambiar una gama de viejos hábitos. La mayoría de participantes en Haku Wiñay ya no tira la basura en su terreno, sus cocinas no están humeantes ni dejan que los animales de granja corren libres ahí ni beben agua no tratada. La capacitación produce resultados estadísticamente significativos de reducción del consumo de leña y mejoramiento de la gestión de los desechos sólidos y de la higiene, de acuerdo a la evaluación de GRADE. El número de usuarios del programa que producen abono de composta casi se duplicó y un 27 por ciento de participantes adicionales comenzaron a lavarse las manos entre el inicio y el final del programa. Un total de 26,000 familias consumen ahora agua segura después de enseñárseles a hervirla y almacenarla.

Gran parte de la capacitación en habilidades para el hogar involucra responsabilidades que tradicionalmente son realizadas por las mujeres. El hecho de que las mujeres han cambiado las costumbres enraizadas y han adoptado nuevas prácticas y tecnologías sugiere la eficacia de la capacitación de pares y de las visitas frecuentes a los hogares como una alternativa a los talleres o presentaciones en clase (a las cuales las mujeres, que tienen menos probabilidad en promedio que los hombres de haber asistido a la escuela, pueden estar menos receptivas). Varias participantes dijeron que ya no están avergonzadas de su hogar como en el

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



pasado y muestran con orgullo sus hogares limpios y bien ordenados. Esta actitud parece reflejar un nuevo sentido de confianza en su capacidad de administrar el hogar y cuidar de la salud de sus hijos.

### Negocios rurales inclusivos

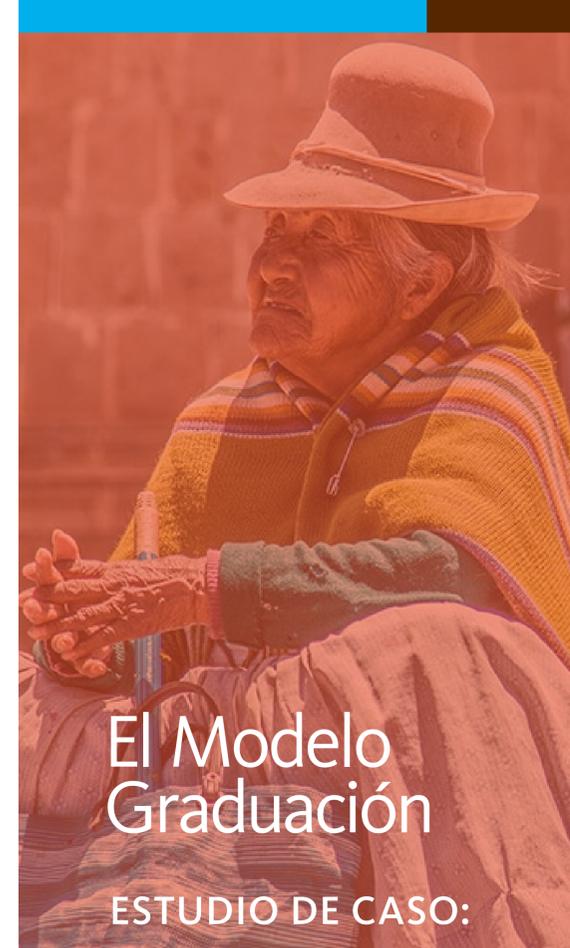
La creación de negocios rurales formados por grupos de socios es una parte integral de Haku Wiñay. Los *Yachachiqs* promueven los negocios rurales al motivar a los participantes a formar grupos de cuatro a seis socios interesados en trabajar juntos para desarrollar una idea de negocios. Los *Yachachiqs* proporcionan orientación acerca de cómo producir y mercadear los bienes o servicios que el grupo tiene en mente, luego cada grupo prepara tres propuestas de negocios y presenta los planes a los paneles CLAR. Los paneles, a su vez, deciden qué negocios son los más factibles y otorgan a cada ganador el equivalente de unos USD 2,500 como fondos de arranque provistos por FONCODES. El negocio generalmente gasta casi la mitad del dinero de la subvención en compras de equipo y la otra mitad para contratar a técnicos que les enseñen las destrezas necesarias.

Al juzgar los planes de negocios, los CLAR realizan un análisis preliminar del mercado, aunque esto no incluye estudios formales de mercado (como se observó anteriormente, los estudios formales de mercado son una capacidad poco desarrollada en Perú en general).

El potencial del mercado es evaluado informalmente por medio de las opiniones de los *Yachachiqs*, los coordinadores técnicos de FONCODES y los paneles CLAR. Una vez que el negocio está operando, los socios reciben ayuda para conectarse con los mercados por parte del asesor técnico contratado y de los técnicos coordinadores de Haku Wiñay. Los socios reciben capacitación en contabilidad de negocios y reparto de utilidades, y sobre cómo tomar decisiones para expansión.

El componente de promoción de negocios rurales de Haku Wiñay se ha expandido rápidamente: para el 2015, unas 2,000 empresas estaban operando, proporcionando trabajos a más de 7,500 personas. Los negocios van desde la crianza de animales y la producción agrícola hasta producción de artesanías, procesamiento y empaque de alimentos, y manejo de salones de belleza y lavado de automóviles. En algunos casos, los productores mercadean sus productos conjuntamente para obtener un mejor precio.

La experiencia de Haku Wiñay demuestra que es posible crear pequeños negocios hasta en áreas rurales remotas donde prevalece la pobreza severa. La decisión de hacer que la solicitud de los fondos para arranque sea un concurso promueve en los participantes la mentalidad empresarial que será un ingrediente indispensable para el éxito futuro. Y la diversidad de las empresas también



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



sugiere el potencial de desarrollo económico significativo, el cual puede hacer que las comunidades locales sean más dinámicas y vibrantes a la vez que se reduce su dependencia colectiva en fuentes de ingresos de un solo producto (como la agricultura).

Aunque, según se observó anteriormente, el número de negocios en operación ha crecido rápidamente, esos negocios han estado operando solamente por uno o dos años. Es demasiado pronto para saber si son sólidos y capaces de expandirse, o si son vulnerables y pueden fracasar o requerir asistencia especial. Debido a que, como se observó, no se realiza ningún estudio formal de mercado antes de otorgar las subvenciones, los negocios se lanzan con un sentido escueto de cómo vincularse a la cadena de valor. Las perspectivas de éxito probablemente mejorarían si se desarrollara un análisis de mercado e información acerca de la cadena de valor y mercados nacionales y especializados para Haku Wiñay en general y para cada región, sector o tipo de negocios.

El ambiente de negocios para las empresas también podría mejorar si hubiera mayor disponibilidad de servicios de telecomunicaciones para facilitar el acceso a información de precios y oportunidades de mercado. Tener mejores carreteras también expandiría las oportunidades de mercadeo. FONIE puede jugar un papel en el fortalecimiento del potencial de éxito de las empresas rurales.



Una socia en el salón de belleza unisex Samae corta el cabello de un cliente.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO  
DEL CASO

PROYECTO  
GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E  
IMPLICACIONES





Darwin Fabián, jefe de un negocio de tostado de café, inspecciona la tostadora comprada con los fondos ganados en un concurso organizado por Haku Wiñay.

## Programa Posgraduación

### Resultados iniciales

Haku Wiñay completa su ciclo de tres años en el 2016, así que es demasiado temprano para saber el impacto duradero del programa en las vidas de los participantes. Sin embargo, un estudio publicado justo cuando este caso estaba por imprimirse, ofrece pistas acerca de las tendencias futuras.<sup>19</sup>

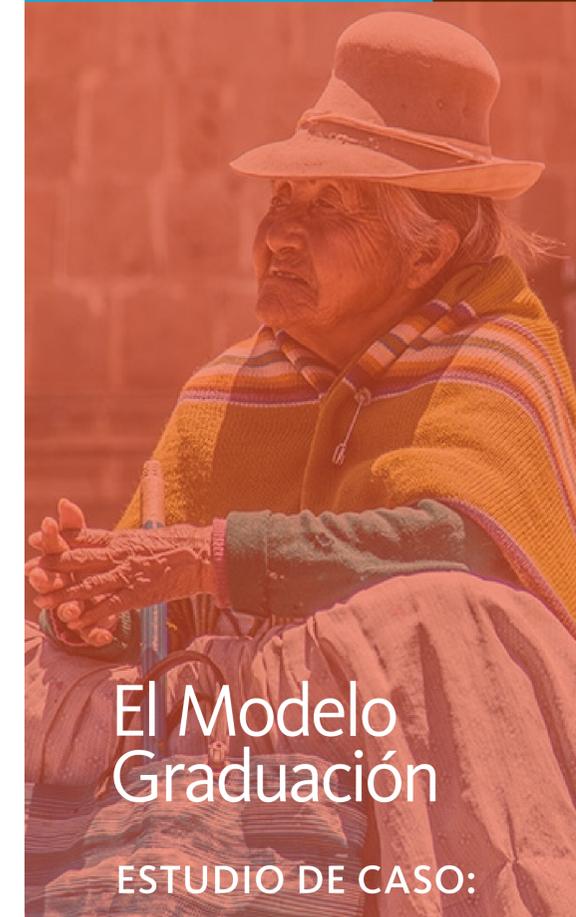
<sup>19</sup> “Escobal, Javier and Carmen Ponce (eds). May 2016. *Combinando protección social con generación de oportunidades económicas: Una evaluación de los avances del programa Haku Wiñay*. Lima: GRADE y la Fundación Ford.

GRADE encuestó a familias que recibieron apoyo al consumo de Juntos y que también son participantes de Haku Wiñay. Para septiembre del 2015, el 63 por ciento de los participantes habían aumentado sus ingresos anuales en casi USD 300 como resultado del programa. El crecimiento en el ingreso ha llevado a las familias participantes a desplazar su mano de obra a actividades asalariadas que ofrecen un mejor pago.<sup>20</sup> El valor de los activos de los participantes aumentó en 30 por ciento, un resultado que el autor del informe cree que puede razonablemente atribuirse causalmente al programa.

Parece probable que los componentes de capacitación en destrezas y vivienda saludable sigan siendo eficaces en la fase pos graduación. Como se observó, la investigación encontró que las dietas de los participantes mejoraron notablemente. El número de veces por año que los miembros de la familia comen vegetales de hojas verdes, vegetales anaranjados y carnes rojas aumentó en 50 por ciento o más. Las estufas más eficientes son adiciones permanentes, así como el menor consumo de leña asociado con ellas, así que esta eficiencia puede asegurar que las familias continúen hirviendo su agua para beber pos graduación y también que continúen beneficiándose de una reducción en las enfermedades respiratorias.

La confianza de los participantes en sí mismos para hacer negocios se ha mejorado a un grado que es significativo estadísticamente, según hallazgos de GRADE. Los

<sup>20</sup> Escobal Javier. Notas preliminares de Escobal, Javier and Carmen Ponce (eds), May 2016



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



usuarios de Haku Wiñay se perciben a sí mismos como más conocedores del mundo de los negocios y creen que han mejorado sus destrezas de negociación.

### Planes de escalamiento y siguientes pasos

Se espera que Haku Wiñay expanda su cobertura en aproximadamente 20 por ciento a finales del 2016. Se incluirán 20,000 familias adicionales, principalmente en regiones nuevas, llevando el total de hogares participantes a más de 120,000. Los planes para escalar aún más el programa se decidirán durante las discusiones del 2016 entre FONCODES con el Ministerio de Economía y Finanzas.

Los funcionarios actuales y anteriores de Haku Wiñay se sienten optimistas acerca del futuro del programa a pesar de la transición de julio del 2016 en Perú hacia el gobierno recién electo. Los administradores de FONCODES creen que los costos manejables de Haku Wiñay, su abordaje innovador, su enfoque en las familias rurales más pobres y, por supuesto, su éxito documentado conforman un argumento convincente para obtener la renovación de fondos públicos.

Los funcionarios de MIDIS están estudiando un ajuste en la secuencia actual de los componentes del programa Haku Wiñay. La Viceministra Vidal cree que el componente de promoción de los negocios rurales y la capacitación financiera deben desarrollarse más fuertemente desde el inicio. Ella cree que la eficacia

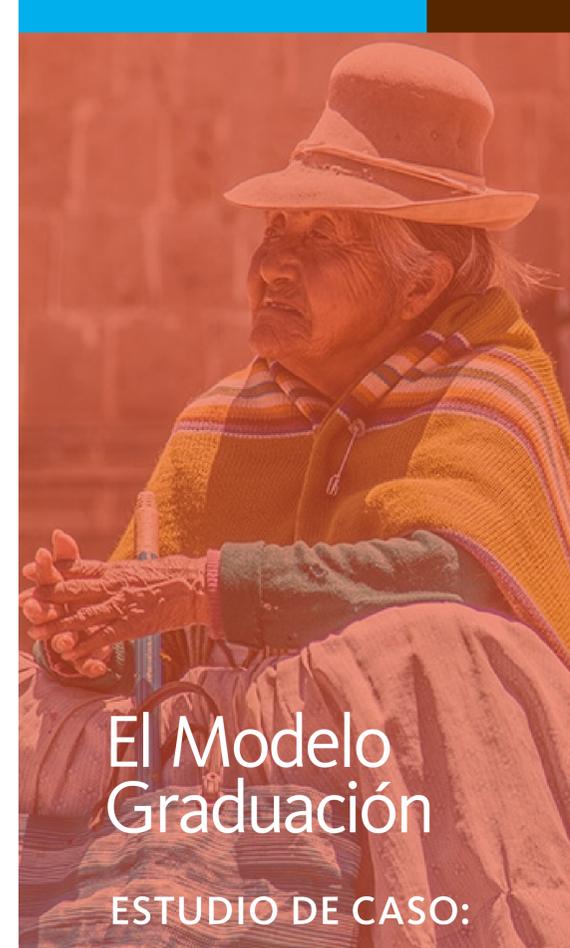
del programa se mejorará si todos los componentes (capacitación en destrezas, transferencia de activos, promoción de negocios rurales, capacitación financiera, viviendas saludables) tienen un peso igual a través del ciclo del programa de tres años.

La implementación del programa ha sido más problemática en algunas áreas que en otras. Algunos gobiernos locales que entraron al poder después de que Haku Wiñay se implementara están reacios a cumplir con los compromisos hechos con el programa por sus predecesores. El modelo actual para asegurar la continuidad de las actividades de Haku Wiñay se alterará debido a que no está operando bien en esas localidades.

### Estudios de impacto

No se ha realizado un estudio de impacto formal sobre Haku Wiñay, pero la ronda anterior (2006-2014) de diez pilotos del Modelo Graduación liderados por CGAP y la Fundación Ford había incluido un programa en Perú. Se encontró que ese piloto, implementado en la región de Cusco del Perú por Arawiwa (una institución peruana de microfinanzas) y la oficina local de PLAN (una ONG internacional), fue exitoso por medio de un estudio de control aleatorio realizado por Innovations for Poverty Action Lab.

Después de que el programa concluyó, el ensayo aleatorio encontró impactos estadísticamente significativos en el consumo per cápita, los activos del hogar y la seguridad



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



alimentaria en los seis programas Graduación estudiados. En Perú, como en otros lugares, el programa Graduación hizo que los ingresos de los participantes se elevaran por una cantidad significativa. Se encontró que las ganancias substanciales en el consumo persistían un año después de la finalización del programa. El programa peruano fue eficaz en términos de costos. El informe observaba que aun en Perú, donde vemos aumentos en menos variables que en otros países, las mejoras en los gastos en alimentos per cápita, activos, ingresos por ganado, salud física y salud mental son todos positivos y significativos.<sup>21</sup>

Dentro de la estructura operativa de Haku Wiñay, MIDIS es responsable de realizar evaluaciones de impacto. La unidad de oportunidades económicas (GOES) de FONCODES realizará encuestas para medir los resultados de Haku Wiñay. Los centros de investigación, como GRADE, han realizado evaluaciones de impacto y puede esperarse que lo hagan en el futuro.

### Costos

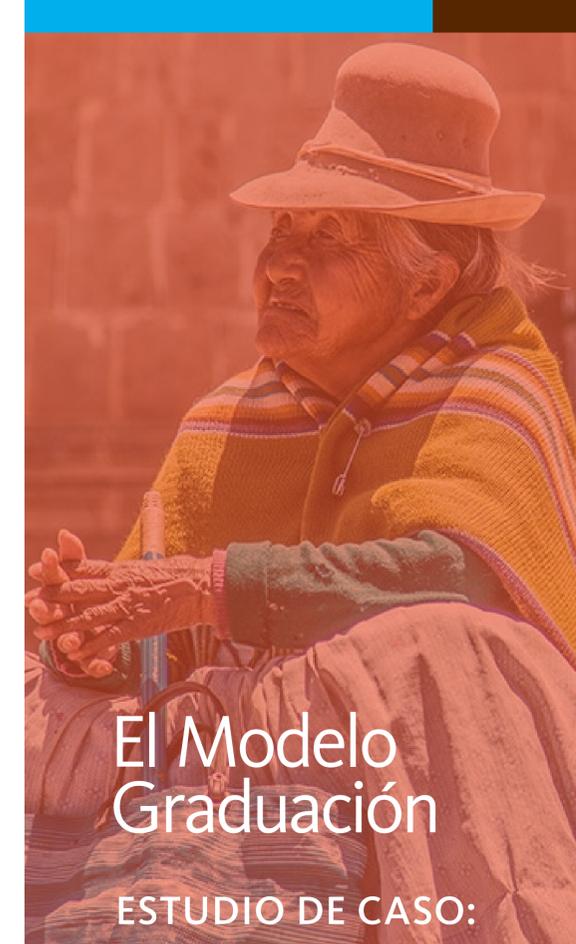
El costo de Haku Wiñay es de S/. 3,800 por familia (USD 1,100 , aproximadamente) durante la intervención de tres años. La distribución de los costos del programa se muestra en la tabla de abajo.

<sup>21</sup> Banerjee, Abhijit, Esther Duflo, Nathanael Goldberg, Dean Karlan, et al. "A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries." *Science*. 15 May 2015. Vol. 349, Issue 6236, p. 12.

**Tabla 6: Costos operativos de Haku Wiñay 2015. Es un adjunto.**

COSTOS OPERATIVOS DE HAKU WIÑAY: 2015				
Ítem	Costo total	Cost pagado FONCODES	Cost pagado por gobiernos municipales	Costo por hogar
<b>Desarrollo de capacidades productivas - Granjas empresariales</b>				
Promoción de NEC y NE	S/.	--	--	--
Diseño de asistencia técnica y capacitación*	12,240.00	12,240.00	--	122.40
Implementar asistencia técnica y transferencia de activos+	284,010.00	268,960.00	15,050.00	2,689.60
(Sub-total: Capacidades productivas)	296,250.00	281,200.00	15,050.00	2,812.00
<b>Desarrollo de negocios rurales**</b>				
Promoción de concursos	2,250.00	2,250.00	--	22.50
Implementación de asistencia técnica especializada y subvenciones para negocios	91,740.00	89,940.00	1,800.00	899.40
(Sub-total: Negocios rurales)	107,201.00	98,800.00	8,410.00	965.50
<b>GRAN TOTAL: HAKU WIÑAY</b>	<b>403,460.00</b>	<b>380,000.00</b>	<b>23,460.00</b>	<b>3,777.50</b>

Fuente: FONCODES.  
 Nota: tasa de cambio promedio del Nuevo Sol Peruano a Dólar para el 2015: US\$1.00 = s/. 3,17 de acuerdo a <http://www.usforex.com/forex-tools/historical-rate-tools/yearly-average-rates>  
 \*Incluye honorarios del técnico de diseño del proyecto y gastos modestos de los NEC para administrar el desarrollo del diseño de la capacitación.  
 +Incluye honorarios, transporte y seguro de los coordinadores NEC, capacitación de agricultor a agricultor (honorarios, transporte y seguro de los Yachachiqs por tres años, capacitación en habilidades para el uso de tecnologías); viajes de campo para capacitar Yachachiqs; instalación de tecnologías productivas en las granjas familiares; transporte y viáticos de los NE y NEC, y soporte administrativo.  
 \*\*Incluye asistencia técnica, capacitación y financiamiento para promover los negocios rurales inclusivos.



## PERU

### GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

### PROYECTO GRADUACIÓN

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



El presupuesto de Haku Wiñay no incluye el apoyo al consumo que Juntos proporcionó al 80 por ciento de los hogares de Haku Wiñay. El estipendio de Juntos totalizó aproximadamente USD 1,260 por familia durante los tres años de duración de Haku Wiñay. (Los fondos de Juntos se administran separadamente de los de Haku Wiñay en el presupuesto del gobierno.) FONCODES financia el 94 por ciento de los costos de Haku Wiñay; el seis por ciento restante es financiado por los gobiernos municipales.



## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

### Lecciones Clave Aprendidas

#### LECCIONES APRENDIDAS: PERSONAL

- Haku Wiñay tiene una estructura de personal claramente definida, que combina un órgano de supervisión central del ministerio de gobierno responsable (MIDIS y su división FONCODES) con operaciones de campo descentralizadas que incorporan estructuras de gobernanza de base de larga data y el reclutamiento de personal local para proporcionar soporte técnico.
- El contacto frecuente de los técnicos de FONCODES basados en las oficinas regionales con las comunidades de Haku Wiñay proporciona soporte técnico al personal de campo y a los agricultores participantes, así como monitoreo del avance del programa.
- El mecanismo de capacitación de pares, es decir, la contratación de agricultores locales (conocidos como *Yachachiqs*) para capacitar a los agricultores participantes se considera clave para el éxito de Haku Wiñay. El uso de capacitadores pares reduce las barreras a la comunicación al mínimo y aumenta la confianza.

### El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

## PERU

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



### LECCIONES APRENDIDAS: SOCIOS CLAVE

- Haku Wiñay está apoyado por una amplia gama de alianzas con organizaciones y agencias locales, nacionales e internacionales que ayudan a proveer financiamiento, asistencia técnica y apoyo en especie.
- Estas alianzas aumentan la capacidad de Haku Wiñay de maneras tangibles e intangibles, fortalecen las conexiones entre los pueblos remotos que atiende con la experiencia técnica ofrecida por fuentes locales, nacionales e internacionales.

### LECCIONES APRENDIDAS: APOYO AL CONSUMO

- Haku Wiñay apalanca el apoyo al consumo que ya está disponible para las familias en extrema pobreza, construyendo sobre la base de los programas gubernamentales existentes que prestan servicio a la misma población.
- La participación en (o la finalización de) Haku Wiñay no descalifica a las familias del acceso continuo a las TMC u otros programas de protección social del gobierno.

### LECCIONES APRENDIDAS: AHORROS

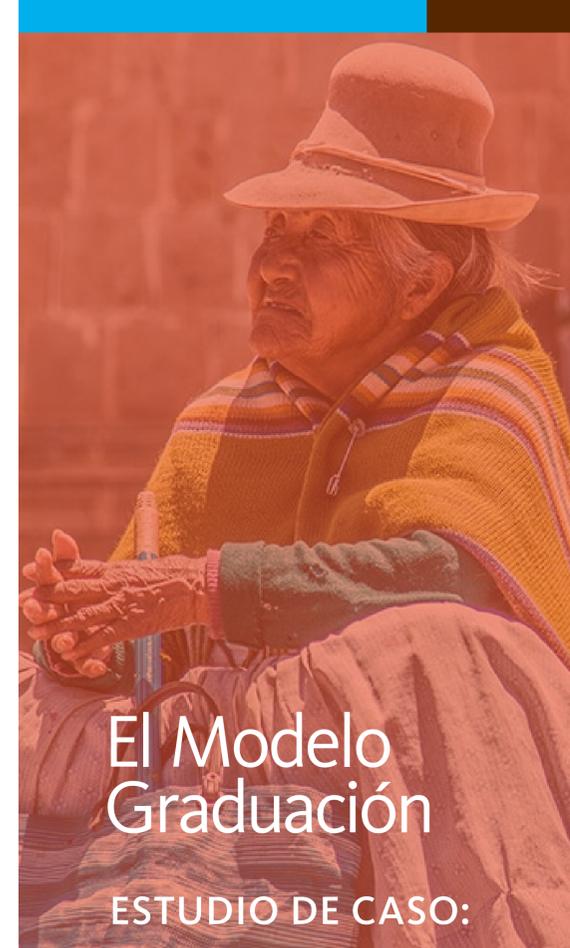
- La educación financiera de Haku Wiñay usa módulos estandarizados enseñados por capacitadores pares para expandir el conocimiento de los servicios financieros y aumentar la confianza en el uso del sistema financiero.
- Los módulos de capacitación están diseñados cuidadosamente para ser pertinentes y significativos para los participantes del programa.

### LECCIONES APRENDIDAS: ANÁLISIS DEL MERCADO

- El análisis del mercado según se entiende convencionalmente no ha sido parte de las actividades del programa Haku Wiñay. Esta falta de análisis de mercado no es específica del programa, sino que es característica de Perú en general. Los funcionarios superiores y el personal de campo reconocen que hay falta de información para identificar los mercados para los productos de los participantes y para comprender cómo vincular a los agricultores con los mercados.
- Durante la etapa inicial, el excedente producido ha sido poco y puede venderse principalmente a los vecinos y en ferias locales.
- Debe desarrollarse mayor experiencia en las cadenas de valor que puedan vincular las áreas rurales con mercados más grandes como parte de la expansión de Haku Wiñay.

### LECCIONES APRENDIDAS: TRANSFERENCIA DE ACTIVOS

- Haku Wiñay usa una transferencia de activos en especie impulsada por la demanda para aumentar la probabilidad de que los activos sean usados de manera productiva por los agricultores y que sean apropiados para el ecosistema local.
- Haku Wiñay construyó exitosamente sobre la base de más de dos décadas de experiencia en Perú con comités de implementación compuestos por agricultores locales electos que administran los fondos del gobierno. La compra de activos y su transferencia a las familias es administrada por representantes de la comunidad, una estructura eficiente para entregar activos a escala nacional que también realza la participación local y el empoderamiento.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

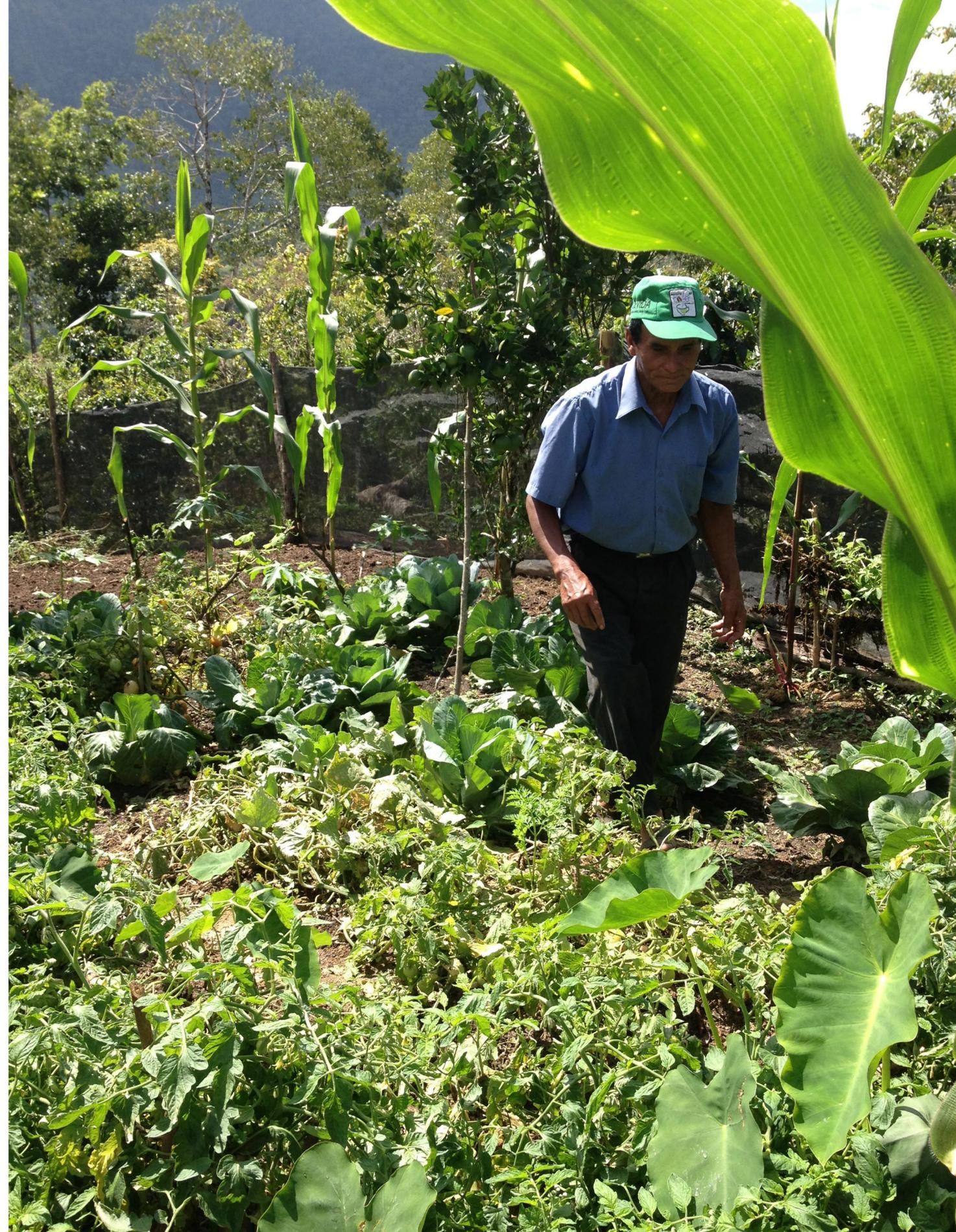
PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



### LECCIONES APRENDIDAS: CAPACITACIÓN EN DESTREZAS TÉCNICAS

- La capacitación en destrezas es flexible, basada en la demanda y los planes de producción de los participantes.
- La capacitación en destrezas agrícolas ofrece solamente métodos ecológicos de cultivo y producción para promover la adaptación al cambio climático. Esto hace que la agricultura sea más sostenible en el tiempo.
- La transferencia de activos y la capacitación en destrezas tendrá un mayor impacto si se complementa con los esfuerzos del gobierno para fortalecer la infraestructura (i.e., carreteras y telecomunicaciones). Si los asentamientos de participantes de Haku Wiñay están menos aislados, tendrán mayor acceso a la información y los mercados, y obtendrán mayor apalancamiento para las transacciones de mercado.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

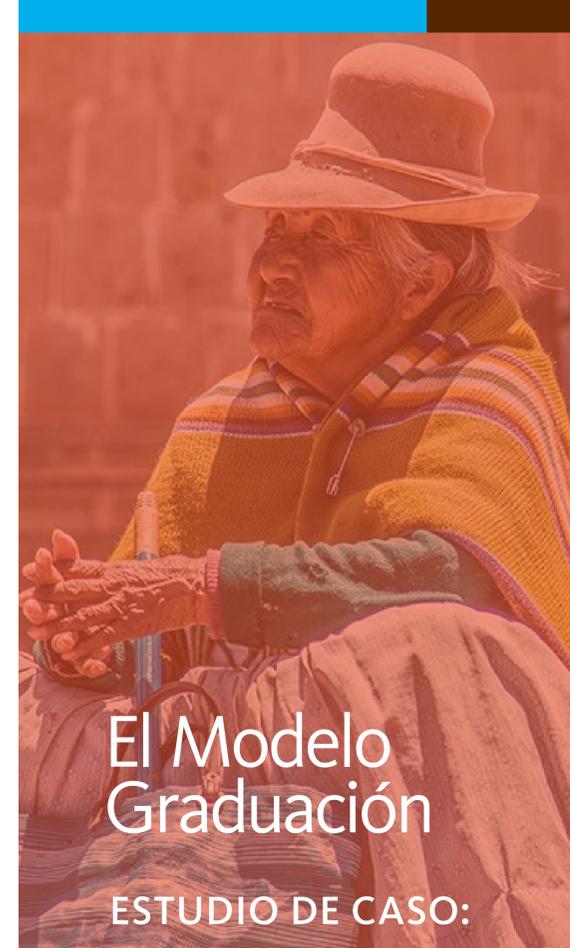


## LECCIONES APRENDIDAS: ACOMPAÑAMIENTO EN HABILIDADES BÁSICAS

- Haku Wiñay no incluye un componente separado de acompañamiento en habilidades básicas. En su lugar, el diseño del programa incluye maneras alternativas de integrar muchas de las metas clave del acompañamiento en habilidades básicas, tales como el desarrollo de confianza en sí mismo y la construcción del capital social. El reclutamiento de capacitadores / acompañantes de las comunidades locales y la creación de estructuras locales de toma de decisiones están entre las maneras que Haku Wiñay aborda las destrezas sociales y las metas de desarrollo social que generalmente se incluyen en el componente de acompañamiento en habilidades básicas.
- Los participantes reciben atención continua por medio de visitas bimensuales en la localidad por los capacitadores locales técnicos y financieros, y se involucran directamente en los procesos de gobernanza y toma de decisiones del programa por medio de la participación en comités locales de implementación.
- Los participantes del programa tienen la experiencia de estar involucrados con grupos en las sesiones de capacitación grupales ofrecidas por los *Yachachiqs* financieros o por medio de ser electos para representar a su comunidad en los comités locales de implementación.

## LECCIONES APRENDIDAS: MONITOREO

- El monitoreo de la cobertura, escalamiento e implementación de las actividades del programa se ha incluido en Haku Wiñay desde el lanzamiento del piloto, para poder rastrear el avance del programa en el tiempo.
- Los registros de monitoreo proporcionan rendición de cuentas para el uso de fondos del gobierno y demuestran la implementación eficaz que puede ayudar a Haku Wiñay a mantener o expandir su asignación en el presupuesto federal.
- Los datos recopilados en el monitoreo crean información de línea base que es esencial para las evaluaciones de impacto.
- Usar aparatos móviles en visitas in situ para capturar información de implementación y el progreso de los participantes debería aumentar la eficiencia del monitoreo.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Haku Wiñay es un programa innovador para Perú, el primero en combinar capacitación por pares con una transición desde la agricultura de subsistencia hacia la agricultura enfocada en el mercado, y en llevarlo a escala nacional, de acuerdo a César Sotomayor, director de FONCODES en el momento que Haku Wiñay se lanzó. Haku Wiñay también es un programa joven y MIDIS, el ministerio responsable de su implementación, es una agencia relativamente nueva. Pero el liderazgo del MIDIS estaba comprometido a encontrar respuestas eficaces a la pobreza extrema, y el impacto de Haku Wiñay en las personas que viven en extrema pobreza en las áreas rurales, en granjas familiares y en comunidades rurales se ha demostrado ser positivo y significativo.

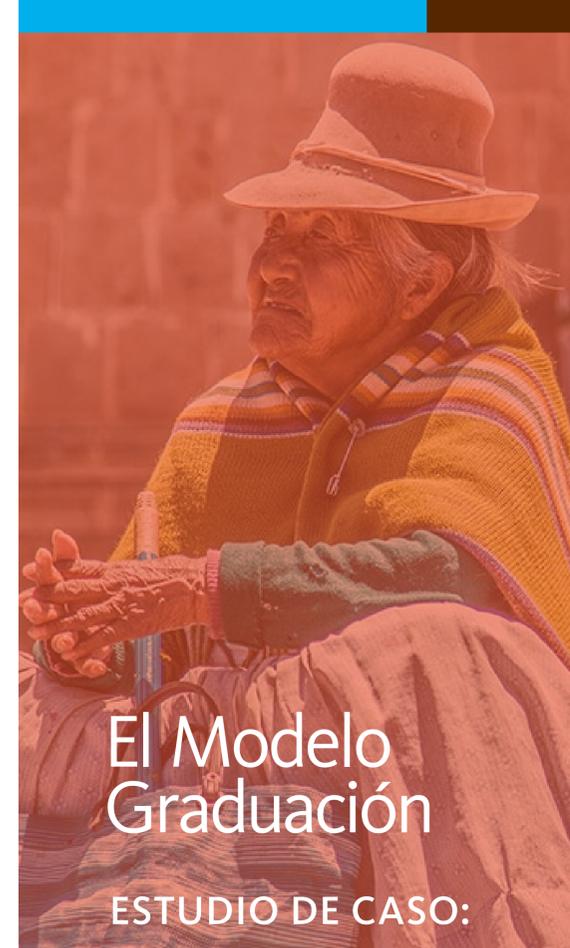
La lección de Haku Wiñay es que los programas Graduación que se adaptan a las circunstancias locales e incluyen innovaciones programáticas adicionales (i.e., los componentes de viviendas saludables y la promoción de negocios rurales inclusivos) pueden funcionar bien y lograr los resultados deseados. También hay beneficios importantes que derivan de la adaptación de las transferencias de activos al contexto y las necesidades de los participantes en el programa.

La flexibilidad es un sello distintivo de Haku Wiñay y merece revisarse de cerca. La agencia supervisora, MIDIS, tiene el mandato de trabajar en todos los sectores, tratando con áreas que incluyen la agricultura, la salud, el saneamiento y la educación, con el propósito de combatir la pobreza y promover la inclusión social. FONCODES es flexible porque tiene la posibilidad de trabajar en varios sectores para implementar Haku Wiñay. FONIE, el fondo

de infraestructura rural, es flexible porque también trabaja en varios sectores incluyendo transporte, educación, salud, y telecomunicaciones. Los componentes del programa Haku Wiñay en sí también son flexibles: las transferencias de activos y la capacitación relacionada son impulsados por la demanda, por las condiciones del mercado y las circunstancias de los participantes individuales.

Varios elementos de la implementación de Haku Wiñay empoderan a los participantes del programa. La estructura del grupo local de implementación (Núcleo Ejecutor) da poder a las bases, los representantes electos de las comunidades rurales, para administrar los fondos del gobierno. Los *Yachachiqs* empoderan a los usuarios del programa porque son ellos mismos agricultores enraizados en las mismas comunidades rurales donde opera Haku Wiñay. Haku Wiñay ha producido resultados positivos en el empoderamiento, reduciendo la vulnerabilidad y aumentando la capacidad de los participantes para identificar las oportunidades de mercado y negociar las transacciones comerciales.

Haku Wiñay logró estos aumentos en el empoderamiento y confianza de los participantes sin incluir el acompañamiento en habilidades básicas como un componente distinto, como los programas anteriores del Modelo Graduación lo han hecho. Un factor de éxito importante es la capacitación de pares a pares. Aparentemente, los participantes “se identifican” con los *Yachachiqs*, quienes también son miembros de la comunidad, de manera que se mejora la confianza y el empoderamiento junto con el logro de la transferencia de conocimiento.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



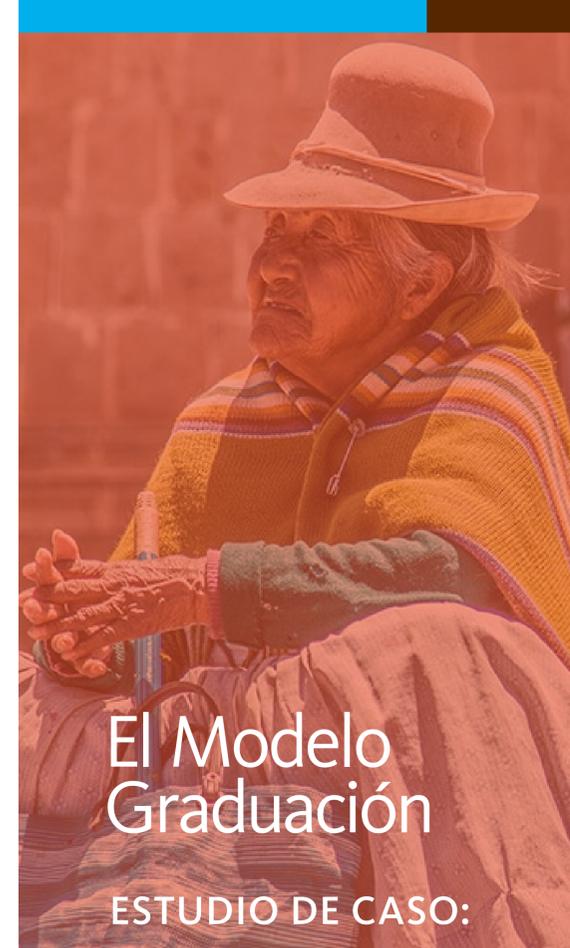
El efecto de Haku Wiñay en la autoestima de los participantes es especialmente importante para quienes viven en extrema pobreza en la sierra. La identidad que se atribuye tradicionalmente a estas personas es la de “empobrecidos” y “campesinos”. Las políticas públicas y el modelo impulsado por la demanda que están en el corazón de Haku Wiñay facilitan la transición, tanto mental como logística, de agricultores de subsistencia a empresarios agrícolas.

Haku Wiñay enfrenta varios desafíos a medida que el programa evoluciona. La coordinación entre Haku Wiñay y Juntos (el programa de transferencias monetarias condicionadas), especialmente los aspectos de fortalecimiento de capacidades de cada programa, debe estrecharse para que los dos programas estén vinculados desde el momento en que Haku Wiñay se lance en una región.

El escalamiento de Haku Wiñay también requerirá más personal a todo nivel. Los funcionarios de alto nivel están preocupados acerca de la capacidad del programa de reclutar y retener a los *Yachachiqs*. El grupo de personas locales con quienes los participantes pueden identificarse cómodamente, y que tienen las suficientes destrezas para impartir el conocimiento que necesitan los participantes, es limitado. La Viceministra Norma Vidal ha identificado el reclutamiento y capacitación de *Yachachiqs* adicionales como una prioridad para la expansión de Haku Wiñay.

Alrededor del 40 por ciento de los emprendedores que operan los negocios rurales son mujeres. El impacto en las mujeres, sin embargo, es ambiguo debido a que el programa puede darles nuevos papeles a las mujeres, como operar sistemas de irrigación por aspersión, manejar un negocio, pero no trabaja para cambiar el papel del hombre en la familia. También, algunos cambios en los papeles de las mujeres se deben a las transferencias monetarias de Juntos y, por lo tanto, no pueden atribuirse exclusivamente a Haku Wiñay.

Como se observó anteriormente, las evaluaciones preliminares de Haku Wiñay muestran cambios positivos significativos en una amplia gama de indicadores. Los participantes del programa mejoran las condiciones de sus hogares, aumentan la seguridad alimentaria por medio del cultivo de una mayor variedad de productos y la crianza de animales, y realizar cosechas todo el año, y algunos participantes lanzan nuevos negocios. El cambio más significativo, sin embargo, y el que más probablemente determinará las perspectivas de éxito de Haku Wiñay, es el cambio en el sentido de filosofía personal de los participantes. Todas las partes interesadas han comentado sobre el notable cambio en las actitudes de los participantes hacia la planeación para el futuro sobre el cual creen que tienen algo de control, el establecimiento de metas, el esfuerzo para lograrlas y el sentimiento de orgullo cuando esas metas se conquistan. En la medida en que este sentido de empoderamiento se vuelve permanente, los efectos prácticos y beneficiosos que el empoderamiento facilita pueden volverse permanentes también.



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



**“El estado está en el papel de facilitador . . . (FONCODES) escucha las iniciativas de las comunidades o de los individuos y (apoya) dichas iniciativas por medio de la transferencia de fondos.”**

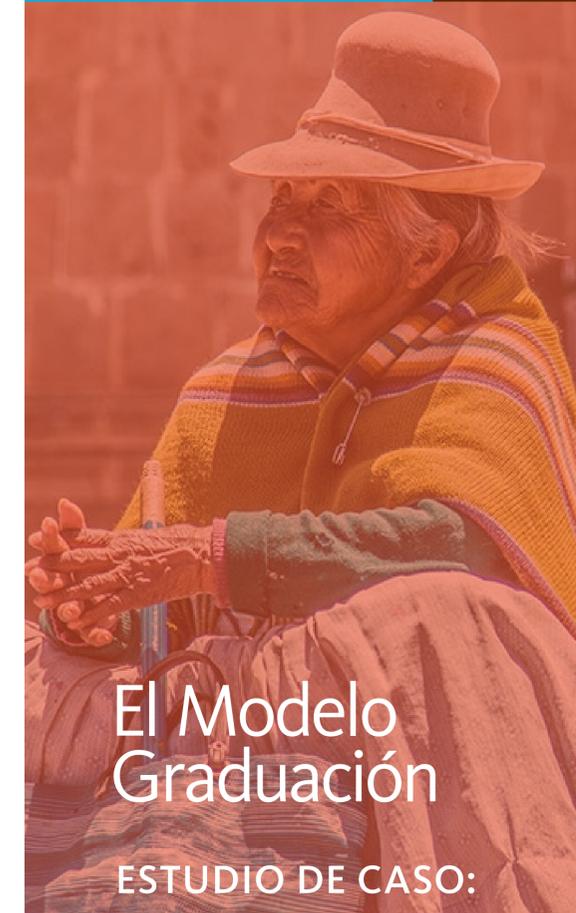
César Sotomayor  
director de FONCODES durante el lanzamiento de Haku Wiñay

**“El uso que hace Haku Wiñay de los Yachachiqs significa que recupera el conocimiento y cultura de la comunidad local. Las familias agrícolas locales se convierten en impulsoras del desarrollo de su comunidad.”**

César Sotomayor  
director de FONCODES durante el lanzamiento de Haku Wiñay

**“La gente comienza a pensar de una nueva manera. Se concentran en su avance, su lugar en la sociedad, sus condiciones de vida. Tienen una mejor calidad de vida y pueden alimentarse a sí mismos. Están planeando y poniendo sus vidas en orden.”**

Norma Vidal  
viceministra del MIDIS



El Modelo  
Graduación

ESTUDIO DE CASO:

PERU

GLOSARIO

CONTEXTO  
DEL CASO

PROYECTO  
GRADUACIÓN

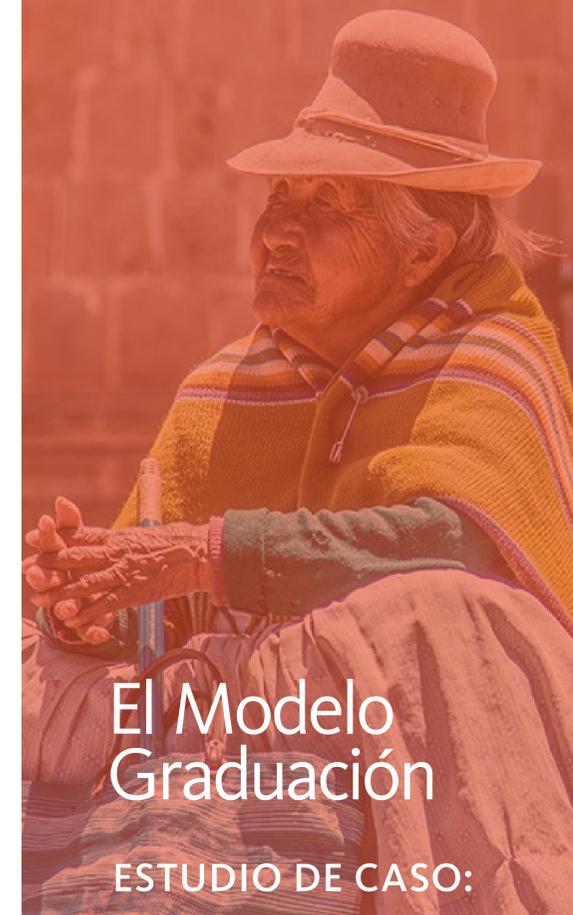
CONCLUSIONES E  
IMPLICACIONES



## ACERCA DEL AUTOR

Lucy Conger es una periodista que ha reportado sobre temas financieros, económicos y de desarrollo desde Perú y otros lugares de Latinoamérica por 25 años. Fue coautora, junto con Richard Webb y Patricia Inga, de *The Mustard Tree: A History of Microfinance in Peru*, y de un estudio reciente sobre las reformas económicas y la competitividad económica en México, *A Mandate for Mexico*, apoyado por el Instituto de México del Wilson Center. Posee una maestría en relaciones internacionales con enfoque en economía del desarrollo de la Universidad George Washington y una licenciatura en historia de la Universidad de Pennsylvania.

*Con excepción de la imagen de la cubierta (fotografía de archivo), todas las fotografías fueron tomadas por el autor durante el curso del trabajo de campo para este estudio de caso y se usan con permiso.*



### El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO  
DEL CASO

PROYECTO  
GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E  
IMPLICACIONES





## RECONOCIMIENTOS

El autor desea agradecer a los siguientes líderes del programa Haku Wiñay cuyo tiempo y apreciaciones fueron invaluable en la preparación de este estudio de caso: Norma Vidal, Viceministra de Prestaciones Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; María Peña Wong, directora ejecutiva de FONCODES; y Luz Haydée Urbina Herrera, jefe de la Unidad para la Generación de Oportunidades Económicas de FONCODES y su equipo.

Los supervisores, directores regionales y miembros del personal de FONCODES en Huánuco y Cusco también compartieron su tiempo y experiencias, e hicieron arreglos para que el autor visitara y hablara con participantes de los pueblos y ciudades en Chinchao Alta, Huánuco, Ocongate y Cusco. Agradecimientos especiales a: Alejandro Pozo, director, unidad regional de FONCODES, Cusco; Pedro Alarcón, FONCODES-representante de Lima para la oficina de Cusco; Juan Pablo Ochoa, director, unidad regional de FONCODES, Huánuco; Joel Pomahuali, supervisor de campo, unidad regional de Foncodes, Huánuco.

Los expertos en pobreza que proporcionaron su apreciaciones variadas y útiles incluyeron a: Carolina Trivelli, Ex Ministra de Desarrollo e Inclusión Social; Javier Escobal, investigador principal, Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE); César Sotomayor, Viceministro de Agricultura; y José Villalobos, Director Ejecutivo, Pensión 65. Aude de Montesquiou de CGAP revisó los borradores iniciales de este estudio de caso y ofreció valiosas sugerencias. 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.

El autor y el editor 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

ESTUDIO DE CASO:

**PERU**

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





FORD  
FOUNDATION



[Contenido](#) | [Prefacio](#) | [Introducción](#) | [Síntesis](#)