



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

NOVIEMBRE DE 2016



FORD  
FOUNDATION

# CONTENIDO

## PREFACIO

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

## INTRODUCCIÓN AL MODELO GRADUACIÓN

## GLOSARIO

## CONTEXTO DEL CASO

- **Antecedente al Modelo Graduación en Colombia**
- **Siguiente 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

## INTRODUCCIÓN

## GLOSARIO

## CONTEXTO DEL CASO

## PROYECTO GRADUACIÓN

## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



# 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 Pobres [Targeting the Ultra Poor]” de BRAC en Bangladesh. El Modelo

<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.

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

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### INTRODUCCIÓN

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## 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. 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>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.”

<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

ESTUDIO DE CASO:

**COLOMBIA**

**INTRODUCCIÓN**

**GLOSARIO**

**CONTEXTO DEL CASO**

**PROYECTO GRADUACIÓN**

**CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**



# 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>

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.”

<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.

<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

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### INTRODUCCIÓN

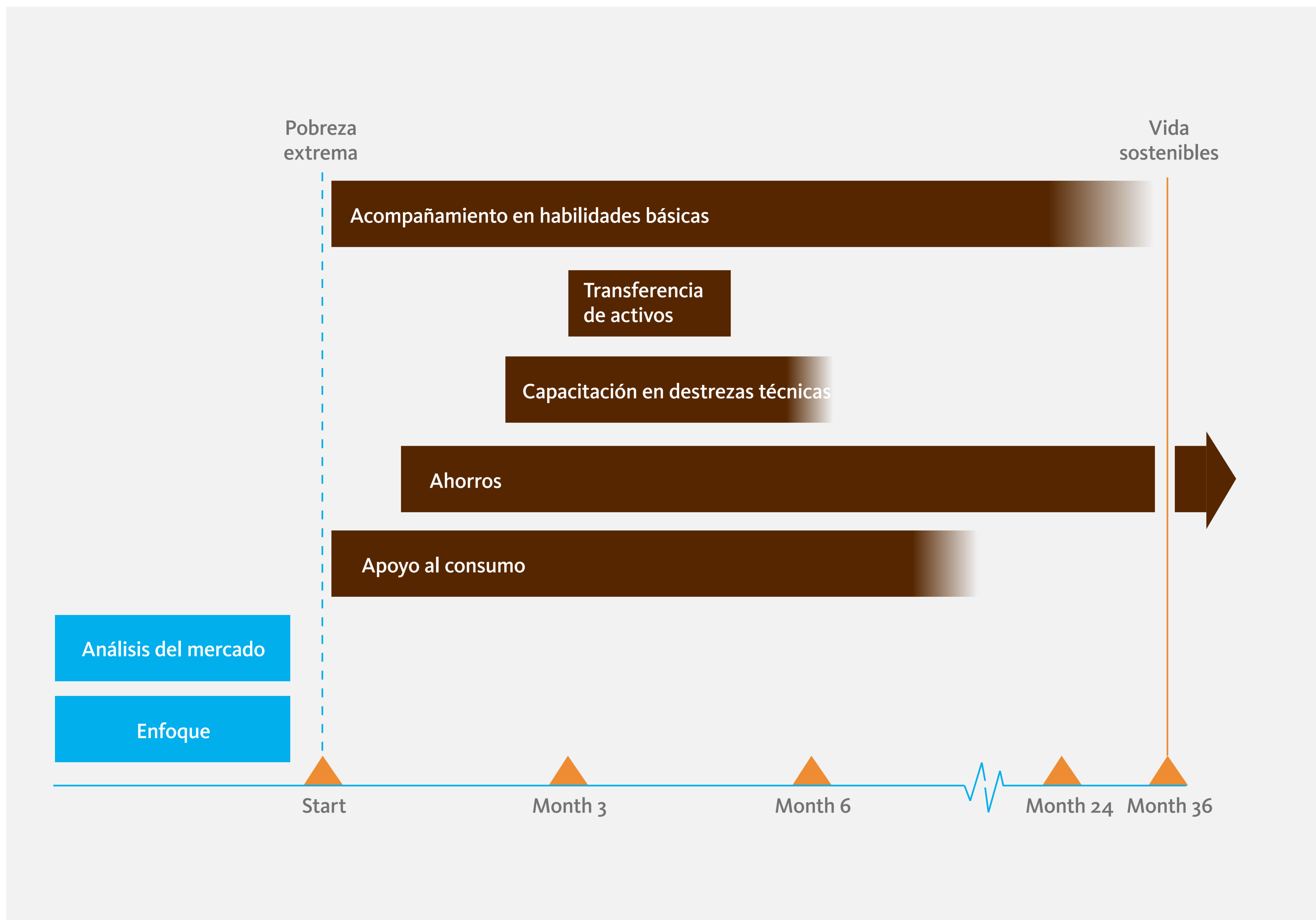
#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

INTRODUCCIÓN

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



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 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>

**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

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

# El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

## COLOMBIA

### INTRODUCCIÓN

### GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

### PROYECTO GRADUACIÓN

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



## INTRODUCCIÓN AL MODELO GRADUACIÓN >

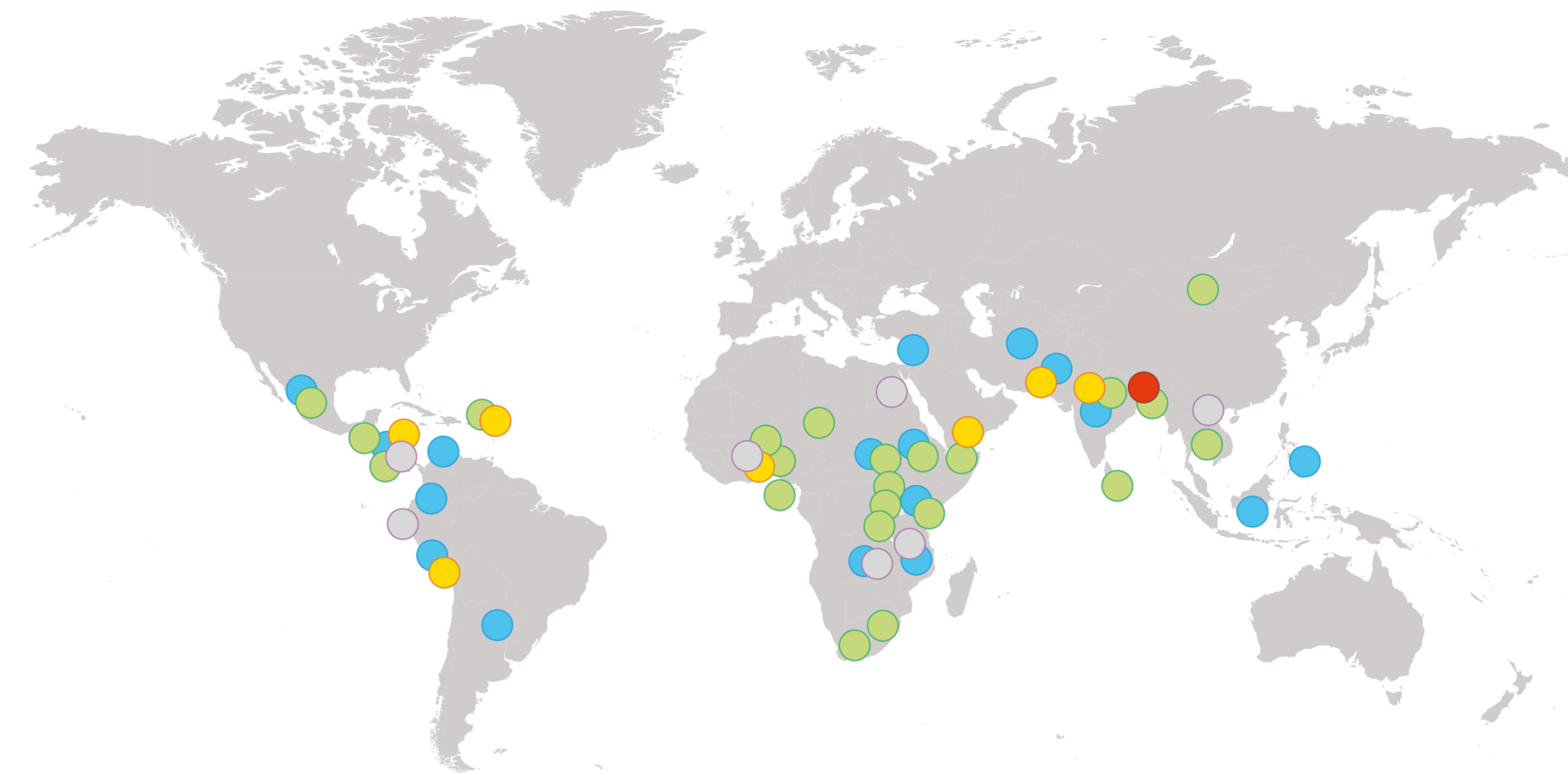
internamente (7 proyectos con 17 más planeados para el 2018). De un enfoque predominante en las mujeres en el pasado, solamente el 30 por ciento de proyectos se enfocan solamente en las mujeres en la actualidad.

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.

## 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

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

INTRODUCCIÓN

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 cumplan 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

INTRODUCCIÓN

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>9</sup> hizo pruebas con adaptaciones al Modelo Graduación, intencionalmente apalancando los programas gubernamentales existentes de protección social al integrarlos al Modelo Graduación.

<sup>9</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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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.

Produciendo por Mi Futuro fue implementado como parte de los esfuerzos más amplios de políticas

## 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

### INTRODUCCIÓN

### GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

### PROYECTO GRADUACIÓN

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



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

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**

INTRODUCCIÓN

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>10</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>10</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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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**

INTRODUCCIÓN

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**

INTRODUCCIÓN

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**

**INTRODUCCIÓN**

**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

INTRODUCCIÓN

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>11</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>12</sup> en el inicio para identificar a los posibles participantes de estas dos áreas.

<sup>11</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>12</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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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>13</sup> y Sisben<sup>14</sup>)
- Un ejercicio de cartografía comunitaria para identificar a las familias necesitadas.

<sup>13</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>14</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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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>15</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>15</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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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>16</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>16</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

#### INTRODUCCIÓN

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

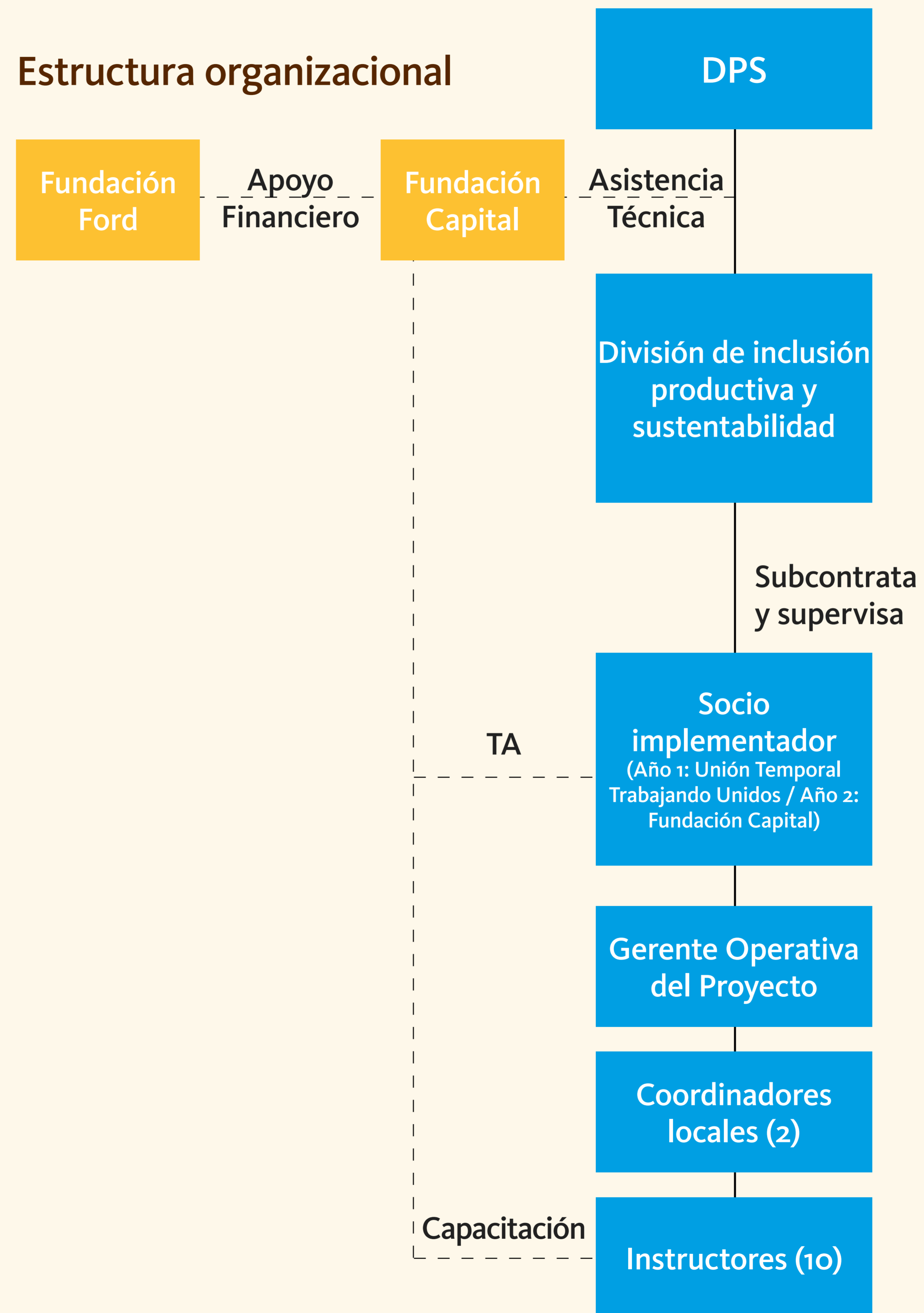
#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

### INTRODUCCIÓN

### 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 desarticulaban, 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

### INTRODUCCIÓN

### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

INTRODUCCIÓN

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>17</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>17</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

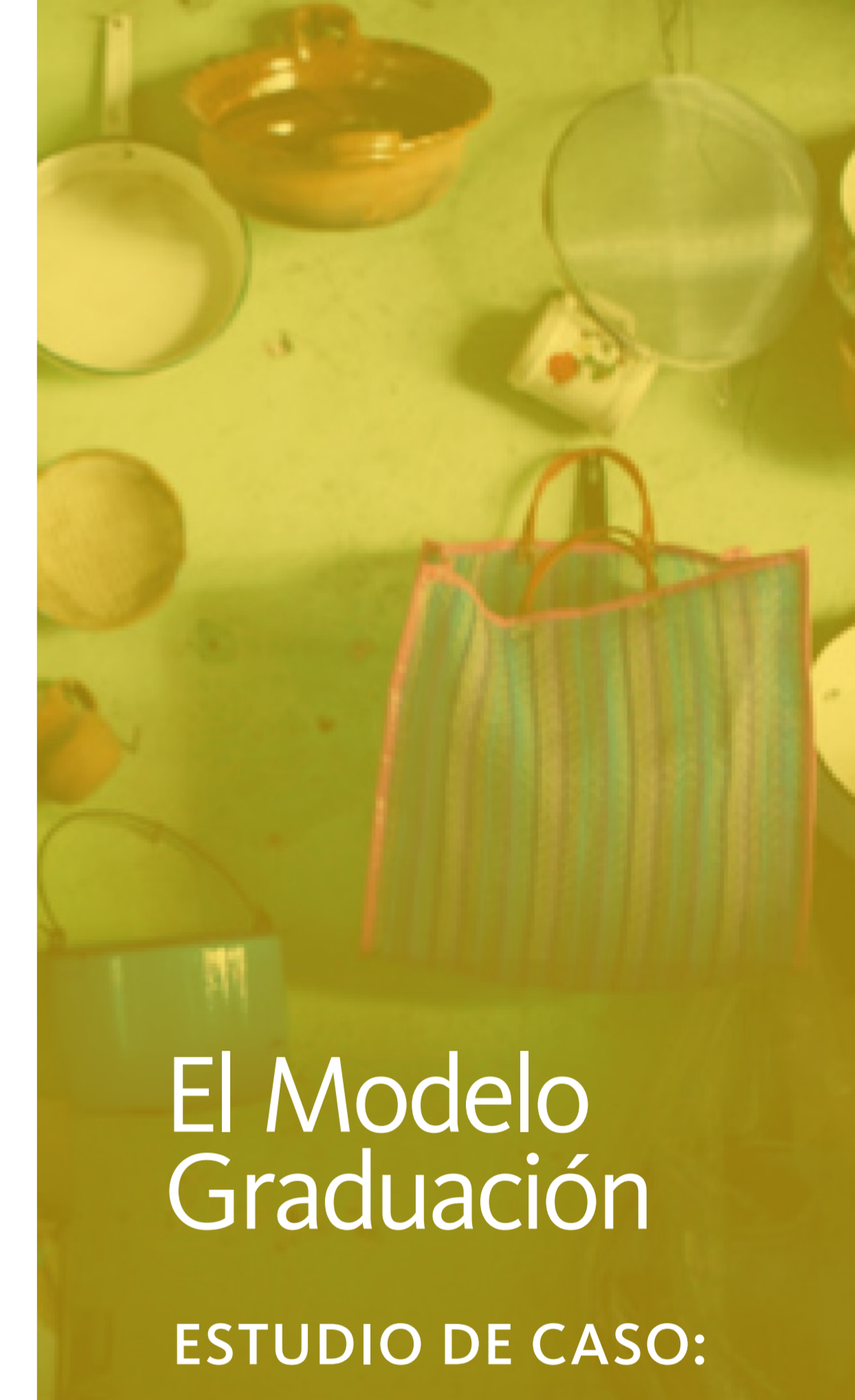
#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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**

**INTRODUCCIÓN**

**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

### INTRODUCCIÓN

### 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 formulario estandarizado detallando las necesidades de



*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

#### INTRODUCCIÓN

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

### INTRODUCCIÓN

### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

INTRODUCCIÓN

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>18</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>19</sup>.
- 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 3 por ciento de los participantes decían que podían

---

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.

---

<sup>18</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>19</sup> Según comparación de datos de línea de base con datos recopilados al final del proyecto por Fundación Capital (Marzo de 2015).



## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### INTRODUCCIÓN

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES



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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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 alternas 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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>20</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>20</sup> Está planificada una prueba de control aleatoria más sofisticada para Paraguay, únicamente.

## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

INTRODUCCIÓN

GLOSARIO

CONTEXTO DEL CASO

PROYECTO GRADUACIÓN

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





## 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

### INTRODUCCIÓN

### 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

### INTRODUCCIÓN

### 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

### INTRODUCCIÓN

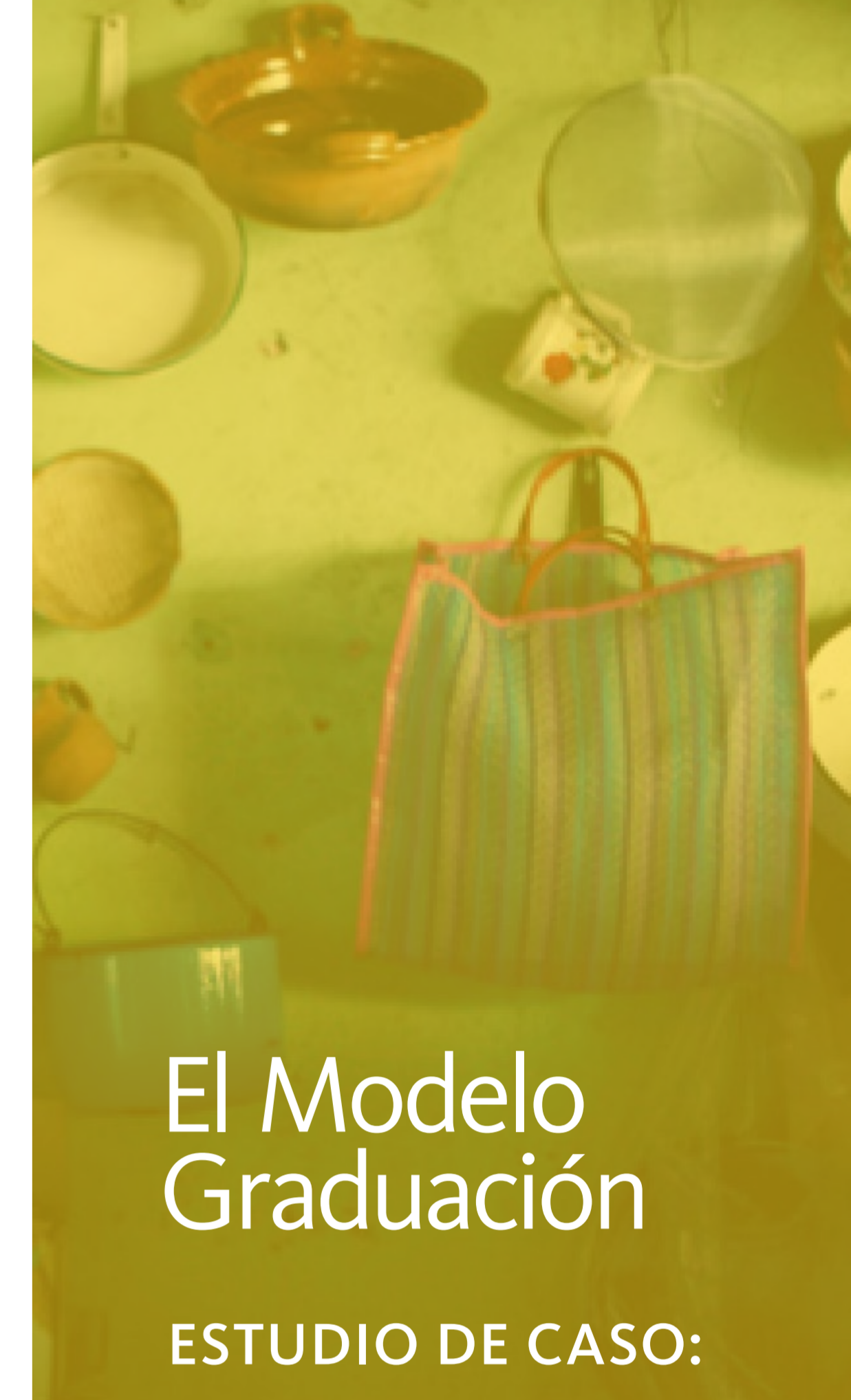
### GLOSARIO

### CONTEXTO DEL CASO

### PROYECTO GRADUACIÓN

### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES





## El Modelo Graduación

ESTUDIO DE CASO:

### COLOMBIA

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

INTRODUCCIÓN

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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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**

INTRODUCCIÓN

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

INTRODUCCIÓN

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

### INTRODUCCIÓN

### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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

#### INTRODUCCIÓN

#### 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**

INTRODUCCIÓN

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

#### INTRODUCCIÓN

#### GLOSARIO

#### CONTEXTO DEL CASO

#### PROYECTO GRADUACIÓN

#### CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

