

Documento de Trabajo:

Análisis del funcionamiento de un piloto de ahorro: los actores del sistema ¿Es posible el ahorro en familias JUNTOS?

María Cristina Gutiérrez Cottle ¹

Agosto 2014

¹ Investigadora Jr. Del Instituto de Estudios Peruanos. Bachiller en Ciencias Sociales con mención en Sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú
Pertenece al equipo del Proyecto Capital (2009-2014) www.proyectocapital.org

Este estudio no ha sido posible sin el apoyo constante del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres- JUNTOS; de AGRO RURAL; del Banco de la Nación; y de los oficiales en campo en los distritos de Huanta, San Jerónimo, Quehue y San Juan de Salinas. Un gran reconocimiento a las mujeres de JUNTOS que nos permitieron conocer sus voces. Un especial agradecimiento a Alexandra Arca Z. y a Ricardo Rentería G. por la ayuda brindada en el trabajo de campo; así como a los traductores: Raquel Yupanqui y Rossana Lara (en Ayacucho), Carlos Arévalo (en Andahuaylas), Nieves Pacheco (en Cusco) y Roxana Limache (en Puno). Finalmente, un agradecimiento a Percy Bobadilla D. por sus recomendaciones y sugerencias analíticas.

SIGLAS

AGRO RURAL	Programa de Desarrollo Agrario Productivo Rural
ALC	América Latina y el Caribe
ATM	<i>Automated Teller Machine</i>
BOP	<i>Base Of the Pyramid</i>
CARE	<i>Cooperative for Assistance and Relief Everywhere</i>
CRECER	Estrategia Nacional Crecer
G2P	<i>Government Too People</i>
JUNTOS	Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres
PTMC	Programa de Transferencia Monetaria Condicionada
SUTEP	Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú
ST-CIAS	Secretaría Técnica para la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales
TDR	Términos de Referencia
TMC	Transferencia Monetaria Condicionada

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
I. EXPERIENCIAS DE AHORRO EN POBLACIONES VULNERABLES	10
1.1 Inclusión al sistema financiero mediante Ahorro	10
1.2 Inclusión financiera mediante ahorro y programas G2P - Government to Person....	11
II. EL PILOTO “PROMOCION DEL AHORRO EN FAMILIAS JUNTOS” COMO MODELO DE INTERVENCION PARA PROMOVER EL AHORRO EN POBLACIONES VULNERABLES	13
2.1 Antecedentes del Piloto Promoción del Ahorro en Familias en JUNTOS.....	13
2.2 Funcionamiento del Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS.....	16
2.2.1 ¿Por qué es necesario conocer de cerca el funcionamiento del piloto?	16
2.2.2 Los actores del “sistema”	17
2.2.3 La comunicación entre actores del “sistema”	19
III. RESULTADOS POR ACTORES	21
3.1 Las voces de las usuarias JUNTOS	25
3.2 Las voces de las Madres Líderes de JUNTOS.....	42
3.3 Las voces de los Gestores Locales	58
3.4 Las voces de los Facilitadores Financiero	72
3.5 Las voces del Personal de Agencia del Banco de la Nación	84
IV. ¿LA ARTICULACIÓN DE ACTORES AL INTERIOR DEL PILOTO COMO UN SISTEMA: ACIERTOS Y DESACIERTOS?	94
4.1 ¿Qué han aprendido las mujeres, como se relacionan con los actores y qué opinión tienen del piloto?	94
4.2 Las funciones: acuerdos no formales y problemas presupuestales que recaen en incumplimientos.....	98
4.3 La (in) existencia de un mensaje común	101
4.4 La educación financiera y la (in) capacidad de absolver dudas de carácter financiero	102
4.5 Una coordinación frágil reflejada en una carga laboral demandante	104
V. CONCLUSIONES	107
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
VII. ANEXOS	114

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial existen experiencias de ahorro que benefician a las poblaciones más vulnerables. Es diversa la literatura y las experiencias empíricas múltiples, todas llegando a la misma conclusión, los pobres tienen la capacidad de ahorrar y ahorran, aunque no siempre de la manera más segura.

Recientemente, se vienen vinculando los programas de protección social a la inclusión financiera por los beneficios que esto trae. Estamos hablando de Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (PTMC), en los cuales los receptores reciben un subsidio que cada vez más se viene depositando en cuentas bancarias individuales, permitiendo así una paulatina inserción al sistema financiero. No obstante, esto último no estaría implicando que estén incluidos en el sistema financiero.

En América Latina, el Proyecto Capital², es una iniciativa que busca promover este vínculo. En el Perú, esta iniciativa se puso en práctica desde el 2008 a través del PTMC JUNTOS, con un programa piloto denominado “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”, el cual fue gestado por instituciones tanto públicas como privadas: JUNTOS, Agro Rural, Banco de la Nación, CARE PERU y el Instituto de Estudios Peruanos (como asesor técnico en representación del Proyecto Capital). Este piloto tenía por objetivo, promover el ahorro bancario de las usuarias del PTMC JUNTOS, contando con incentivos y capacitaciones en educación financiera. El piloto se implementó entre el 2009 y el 2010 en dos distritos de la sierra peruana y posteriormente en el 2010 se amplió a 24 distritos más³. Si bien las instituciones mencionadas gestionaron la implementación del piloto, fueron los oficiales de campo de cada una de las instituciones a nivel descentralizado quienes se encargaron de la ejecución de este. Encontramos así diversos actores en campo quienes cumplieron un papel decisivo con las usuarias de JUNTOS pertenecientes al piloto. Siendo estos: El Gestor Local de JUNTOS (nexo entre el PTMC y las usuarias), el Facilitador Financiero de Agro Rural (encargado de brindar las capacitaciones financieras a las usuarias), el personal de ventanilla en las agencias bancarias del Banco de la Nación (entidad bancaria donde las usuarias de JUNTOS cobran su subsidio) y las Madres Líderes del Programa JUNTOS (usuarias de JUNTOS que cumplen adicionalmente un papel de liderazgo en sus localidades entre sus pares).

Sin embargo poco se conoce acerca de cuáles son los procesos que implica vincular programas de TMC con iniciativas de inclusión financiera, tanto para los mismos programas, como para los receptores y para las instituciones bancarias. Es necesario analizar esta vinculación a nivel institucional y operativo.

Surge así en el 2011, la motivación para el presente estudio a partir de conversaciones informales sostenidas con dos de las instituciones participantes del piloto en cuestión: Banco de la Nación y Agro Rural. Estas, identificaron brevemente que en ciertas localidades de la intervención del piloto, las usuarias de JUNTOS tenían saldos promedios de mediano monto en sus cuentas de ahorro y en otros distritos saldos promedios de bajo monto. Cuando nos

² Link: www.proyectocapital.org

³ Se decidió ampliar el piloto a 24 distritos más, teniendo en total 26 distritos donde se intervendría, sin embargo por motivos políticos en el transcurso del periodo de intervención no se logró intervenir en la totalidad designada inicialmente, y solamente en 17 distritos.

referimos que las usuarias tenían saldos promedios de mediano monto, hacemos referencia a que las usuarias tenían en sus cuentas de ahorro saldos promedios superiores a S/.20, S/.50, S/. 100 Nuevos Soles, durante el período 2010 a 2011.⁴

Si bien las razones de ello podían ser múltiples (culturales, sociales, económicas), partimos del supuesto que los actores que ejecutaban el piloto jugaban un papel muy importante en la vida, y en el comportamiento –financiero- de las usuarias del piloto, por ser los principales nexos entre ellas y el PTMC, y por ende pueden influir en sus decisiones de consumo (relacionado a la condicionalidad de la transferencia) y/o ahorro. Estos cuatro actores constituyen en gran parte la estructura que sostiene el piloto, nuestro sistema, donde las usuarias radican en su centro.

Buscamos de este modo, explorar la intervención de actores que giraban alrededor del piloto (Gestores Locales, Facilitadores Financieros, Madres Líderes y Personal de Agencia del Banco de la Nación), para conocer si estos fomentaban coordinadamente el aprendizaje financiero y el ahorro de las usuarias, además de conocer cómo lo venían realizando, y qué efectos tienen sus labores sobre ellas. No basta con que las usuarias reciban educación financiera y posean capacidades financieras, para que estas decidan ahorrar. Es necesario analizar el contexto en el que ellas interactúan frecuentemente, y en éste nos encontramos frente a cuatro principales actores.

¿Quiénes son estos actores que giran en torno al piloto y como se involucran en esta iniciativa? ¿Los actores que giran en torno al piloto cumplen un papel protagónico coordinado y con ello están fomentando el aprendizaje financiero y promoviendo el ahorro?

Frente a esto, consideramos que dentro del marco del programa piloto de ahorro, estábamos frente a la oportunidad de conocer la labor que venían efectuando los cuatro actores, así como indagar cómo se internalizaron las responsabilidades y funciones dentro del marco del piloto de ahorro y en qué medida ellos cumplían coordinadamente estas funciones para el beneficio de las usuarias. Así, realizar este análisis permitiría lograr una mejora continua al interior del sistema.

Partimos con el objetivo general de evaluar el funcionamiento del sistema a nivel interinstitucional. Es decir si los cuatro actores por un lado, cumplían las labores estipuladas que se plantearon al inicio del piloto⁵, en aras de poder absolver las diferentes interrogantes de carácter financiero y/o sobre la ejecución del piloto que se les podía plantear a las usuarias, y por el otro lado analizar si los actores trabajaban de manera coordinada.

En breve, se buscó responder a los siguientes objetivos específicos:

- Identificar si los actores habían aprendido, interiorizado y puesto en práctica las tareas e instrucciones respecto al acompañamiento que debían realizar a las usuarias

⁴ 1USD = 2.8 PEN

⁵ Idealmente los actores del piloto (Gestores Locales del Programa JUNTOS, Personal de Agencia del Banco de la Nación, Facilitadores Financieros de AGRO RURAL) debían manejar la información presentada en los Anexos 1 y 2 de manera cuasi perfecta. De las madres líderes, por el contrario, nunca se esperó que manejen la información perfectamente, pero sí que estén enteradas de los principios básicos del piloto. Sobre todo que manejen la información del Anexo 2.

del piloto. Se intentaría identificar el grado de aprendizaje de los contenidos de educación financiera del programa piloto de ahorro y de otros conceptos que apoyen el desarrollo de este.

- Conocer si los actores del sistema manejaban un mensaje común: promover y fomentar entre las usuarias del Programa JUNTOS el acceso y uso de los servicios financiero y en especial, de sus cuentas de ahorro.
- Conocer la frecuencia de transmisión del mensaje común que debían manejar los actores del sistema.
- Identificar la existencia de una relación de trabajo coordinada y frecuente de los actores al interior del sistema.
- Recoger propuestas desde los actores que ayuden a mejorar la implementación del piloto de ahorro, así como recoger sus puntos de vista sobre el mismo.

Estos objetivos, permitirían modelar la intervención real de los actores al interior del sistema, recogiendo paralelamente los testimonios de las usuarias, quienes al fin y al cabo son un elemento clave, por ser receptoras de los estímulos de los actores.

Así, se analizaron cuatro distritos de manera comparativa, bajo el siguiente criterio: dos distritos donde había saldos promedios de mediano monto y dos distritos con saldos promedios de bajo monto. La comparación permitió evaluar la implementación del piloto a través de los mismos actores en los distintos distritos.

Fue así, como los distritos seleccionados para el estudio fueron Huanta (Provincia Huanta- Departamento Ayacucho), San Jerónimo (Provincia Andahuaylas- Departamento Apurímac), Quehue (Provincia Canas- Departamento Cusco) y San Juan de Salinas (Provincia Azángaro- Departamento Puno). Los dos primeros por tener relativamente tasas de mediano monto de ahorro, y los dos restantes por tener relativamente tasas de bajo monto de ahorro. En el caso de los distritos de saldo promedio con mediano monto encontramos que las usuarias de Huanta poseían un saldo de S/. 77.53 y en San Jerónimo de S/. 48,57 durante el periodo 2010-2011. En el caso de los distritos de saldo promedio con bajo monto encontramos que las usuarias de Quehue poseían un saldo de S/.7.27 y en San Juan de Salinas de S/. 5.03 en el mismo periodo de tiempo.

Cuadro 1: Saldos promedios por distritos que recibieron educación financiera

Distrito	Proporción de cuentas que mantuvieron en promedio 20 soles o más entre el 2010 y 2011	Proporción de cuentas que mantuvieron en promedio 50 soles o más entre el 2010 y 2011	Proporción de cuentas que mantuvieron en promedio 100 soles o más entre el 2010 y 2011	Monto promedio del saldo final en todo el periodo 2010-2011
	M ahorro 20	M ahorro 50	M ahorro 100	M promedio
SAN JERÓNIMO	67,2%	35,4%	15,8%	77,53
HUANTA	30,0%	13,0%	6,7%	48,57
QUEHUE	3,3%	1,8%	1,2%	7,27
SAN JUAN DE SALINAS	5,0%	2,8%	1,4%	5,03

Fuente: Estadísticas del Banco de la Nación Periodo 2010-2011

Elaboración: Banco de la Nación

Percibimos, así que en los distritos de Huanta y San Jerónimo había ahorro, mientras que en Quehue y San Juan de Salinas este era frágil, y en parte observaremos a lo largo del estudio que la interacción de los actores, así como los conocimientos que poseían ha influido en dichas diferencias. Sin embargo, como veremos a lo largo del estudio, esta fragilidad no se les puede atribuir totalmente a los actores mismos, si no a los procesos burocráticos institucionales de cada entidad que compuso el Piloto.

Se realizaron grupos focales en los cuatro distritos del estudio dirigidos a las usuarias del piloto para indagar sus opiniones y percepciones sobre el funcionamiento de piloto mismo, así como la labor y coordinación de los otros cuatro actores (Gestor Local, Facilitador Financiero, Personal de Agencia del Banco de la Nación y Madres Líderes). Esto permitió no solo conocer desde su punto de vista las labores y coordinación existente -u inexistente- entre los actores que ellas habían percibido, pero también conocer la opinión que tenían ellas sobre ellos. Esto permitió recibir una retroalimentación desde su propia postura que fue contrastada posteriormente con la información de los demás actores.

El recojo de información para los demás actores se realizó mediante entrevistas semi estructuradas de manera individual a los Gestores Locales, a los Facilitadores Financieros de Agro Rural y al Personal de Agencia del Banco de la Nación. Al ser las Madres Líderes el cuarto actor, a ella no se les realizó entrevistas, pero se realizaron grupos focales (en cada uno de los cuatro distritos) ya que el número de Madres Líderes por distritos es de aproximadamente 50 madres, lo que dificultaba el análisis si se realizaban únicamente entrevistas. No obstante, se buscó analizar de manera transversal en los cuatro actores, cuáles fueron las relaciones e interacciones que existieron entre los actores y cómo se desarrollaban; conocer a grandes rasgos la capacidad que tenían para absolver dudas acerca del funcionamiento del piloto y las dudas de carácter financiero que se le pudieran presentar a las usuarias⁶.

⁶ Para conocer al detalle la metodología empleada en el estudio, consultar la ficha metodológica en el Anexo 3

Al ser un estudio cualitativo, no se puede generalizar que en todos los distritos donde se operó el Programa “Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS” se presentaron continuamente las ocurrencias que serán presentadas en el presente estudio. Sin embargo, este estudio pone de manifiesto que existieron problemas e inconsistencias que podrían ser el reflejo de porque en ciertos distritos las mujeres ahorraron más que en otros. Con los hallazgos encontrados no podemos afirmar ni confirmar que han sucedido similitudes en otros distritos donde intervino el piloto, sin embargo los resultados encontrados nos han permitido identificar que ha habido aciertos y desaciertos que pueden haber sido replicados en los demás distritos. Lo encontrado ha permitido acercarnos a las posibles razones o hipótesis de porqué en ciertos distritos los saldos promedios de ahorro de las mujeres de JUNTOS son mejores que en otros. Efectivamente, estos resultados se han visto influidos por la presencia o no presencia adecuada de cada uno de los actores, donde cada uno tenía funciones específicas que cumplir en aras de fomentar el ahorro en ellas.

El estudio se dividirá en varias secciones. En primer lugar pasaremos por una revisión de la literatura sobre experiencias de inclusión financiera mediante ahorro y la importancia que cobra la inclusión financiera en poblaciones pertenecientes a programas de protección social. En segundo lugar presentaremos detalladamente cómo se inserta el Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS” en el contexto peruano y describiremos detalladamente la intervención en sí. En tercer lugar recogeremos cada una de las voces de los actores (Madres Líderes del Programa JUNTOS, Gestores Locales del Programa JUNTOS, Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y el personal de agencia del Banco de la Nación) que conforman el piloto para identificar si a partir de los objetivos específicos mencionados se perciben relaciones de coordinación entre ellos y aprehensión de tareas en aras del fomento del ahorro en las usuarias del piloto. No obstante en esta sección se iniciará recogiendo las voces de las usuarias del piloto para conocer de cerca la opinión que han tenido del mismo y cómo se han visto involucradas con los otros cuatro actores. En cuarto lugar identificaremos situaciones que pudieron haber contribuido a las diferencias en los montos de ahorro de las usuarias de los distritos estudiados comparativamente, es decir como el desempeño de estos actores ha influido en la gestión del piloto. Finalmente, en quinto lugar presentaremos las conclusiones del estudio y algunas recomendaciones necesarias para optimizar este tipo de iniciativas.

I. EXPERIENCIAS DE AHORRO EN POBLACIONES VULNERABLES

Desde hace aproximadamente una década, nació un boom a nivel internacional: las microfinanzas y la bancarización de las poblaciones más vulnerables, léase pobres – o pobres extremo-. Este movimiento ha pretendido incluir a estas poblaciones al sistema financiero, partiendo de la idea que esto generara en ellas la posibilidad de una auto construcción de capital humano y social, así como una acumulación de activos que les permita sobrellevar y eventualmente salir de la pobreza. Incluir los pobres al sistema financiero, significa a corto plazo, la utilización de productos ofrecidos por la banca (ahorros y préstamos), pero a largo plazo la inclusión ciudadana.

1.1 Inclusión al sistema financiero mediante Ahorro

Aportela (1999) enfatiza el impacto de la inclusión financiera de los pobres dentro del sistema financiero, a través de programas de micro ahorro. El autor sostiene que este tipo de inclusión podría permitir a los pobres suavizar su consumo cuando el crédito es escaso. Escaso porque las poblaciones más vulnerables no cuentan con la capacidad de repago de préstamos y por lo tanto son excluidos o se autoexcluyen del sistema. Sin embargo si los hogares vulnerables se insertan al sistema, mediante el ahorro formal, esto implica un alejamiento de las formas de ahorro más tradicionales e informales (grupos de ahorro, panderos/rosca) que ayudará en el largo plazo a terminar con este tipo de pobreza cíclica. Rompiendo así la brecha generacional de la pobreza

Como señalan Trivelli, Montenegro y Gutierrez (2011) existe una amplia literatura que muestra múltiples formas en las que el manejo de herramientas financieras y acumulación de activos puede mejorar la calidad de vida de los pobres y sobre todo de las mujeres (excluidas de la base de la pirámide-BoP). Además diversos autores como Colins, Murdoch, Rutherford y Ruthven (2009) o Rutherford (2000), en distintos contextos y países ya han encontrado que los pobres tienen una vida financiera compleja y sofisticada, saben ahorrar y manejar su flujo de ingresos.

Karlan y Appel (2011), recopilan diversas experiencias internacionales, basadas en proyectos o estrategias que fomentan el ahorro. Parten del trabajo que han realizado Dupas y Robinson (2011) en Kenia, donde los pobres –sobre todo mujeres- tienen la voluntad y el deseo de ahorrar incluso con tasas negativas. Sin embargo, no es solamente en Kenia, también es posible encontrar experiencias en Bangladesh, Filipinas, Bolivia, Chile, Perú, distintas realidades en las cuales se ha encontrado que los pobres ahorran. Los autores incluso apuestan porque las poblaciones más vulnerables puedan vivir mejor gracias a sus ahorros. Se interrogan: ¿Cómo escalar esta idea? Señalan que son 2.5 billones de personas en el mundo que no utilizan servicios financieros formales.

Sin embargo, en realidad los pobres sí utilizan servicios financieros informales. Littlefield y Rosenberg (2004) señalan que por siglos, los pobres vienen utilizando servicios financieros por las mismas razones que cualquier otra persona, para aprovechar oportunidades de negocio, mejorar sus viviendas, hacer frente a emergencias, entre otros. Durante siglos los pobres han utilizado una amplia gama de “proveedores” para satisfacer sus necesidades financieras. Mientras más pobres carecen de acceso a bancos y otras instituciones financieras formales,

sistemas informales como prestamistas o clubes de ahorro y crédito se esparcen a lo largo de casi todos los países en desarrollo. Contando, que muchas veces los hogares pobres ya cuentan con otra clase de activos que pueden ser animales, materiales de construcción, dinero bajo el colchón, que les permite sobrellevar emergencias o shocks. Estas estrategias son para Banerjee y Duflo (2011) informales, pero sobre todo inseguras y no permiten suavizar el consumo en el tiempo (y con ello salir de la pobreza), o acumular activos.

Para Rutherford (2000), Dupas (2011) y Prina (2012) y Banerjee y Duflo (2011) se debe partir de una cuenta de ahorros, pues esta permitirá el aumento de activos, el gasto en consumo y un manejo más eficiente de los recursos líquidos, pues ya es comprobando que los pobres se ven en la necesidad de ahorrar y logran hacerlo. Sin embargo, las experiencias demuestran que aunque a estas poblaciones vulnerables se les abra una cuenta de ahorros, muchas de estas no las emplean por diversos motivos (lejanía de las instituciones bancarias, costos de mantenimiento, interés nulo). Para Banerjee y Duflo (2011), si bien una cuenta bancaria, fomenta el ahorro, en muchos casos no es suficiente. Es necesario entender la psicología que está detrás del ahorro. Con esto queremos decir que no basta con tener una cuenta de ahorros, es necesario que estos hogares tengan confianza en sí mismos y esperanza. Los autores comprenden la dificultad que tienen estos hogares para permanecer motivados cuando aspiran a una mejor situación económica, que no es divisible a lo lejos. En palabras de Karlan y Apeel (2011) estamos hablando de un *behavioral push*, o *nudge*.

1.2 Inclusión financiera mediante ahorro y programas G2P - Government to Person

Pickens, Porteus y Rotman (2009) mencionan que los pagos de los programas G2P – *Government to Person*- (salarios, pensiones, TMC, entre otros) con una adecuada experimentación, pueden tener el potencial de convertirse en un vehículo que conduzca a la inclusión financiera para mejorar el bienestar de los pobres. Ellos señalan que al menos la transferencia monetaria de un cuarto de los programas se realiza mediante un depósito a una cuenta bancaria individual, lo que le permite a estos beneficiarios tener el acceso a su dinero en el momento que ellos lo deseen o recibir y girar dinero entre cuentas de otros usuarios dentro del sistema financiero. Proveer de servicios financieros a los beneficiarios de los programas G2P puede fortalecer el impacto de los mismos programas. Ellos consideran que los servicios financieros permiten la acumulación de activos, sobrellevar shocks y la construcción de una ciudadanía económica en primera instancia.

Sin bien la inclusión financiera a través de programas G2P no ha sido estudiada profundamente, ya existen experiencias pioneras en diversos países (Brasil, India, México y Sudáfrica), donde se está brindando servicios financieros a los beneficiarios de este tipo de programas. La evidencia encontrada hasta ahora por los autores, sugiere que los beneficiarios que reciben este tipo de transferencias, estarían utilizando los servicios financieros ofrecidos. Sin embargo, hay una lucha constante con el sistema financiero, o mejor dicho con las instituciones financieras, que aún no encuentran el sentido “de servir a los pobres”. Poco a poco están entendiendo que pueden incrementar sus posibilidades de éxito mediante el uso rentable de canales de distribución, logrando masificarse y desarrollar productos adecuados a las necesidades de las poblaciones más vulnerables.

Para los autores, vincular programas G2P con inclusión financiera en todos los países, no es necesariamente lo más apropiado, pero existen evidencias de que en muchos casos sí podría funcionar. Son 170 millones de pobres que reciben algún tipo de transferencia o subsidio del gobierno, de estos muchos podrían beneficiarse del sistema financiero e insertarse.

Además no solamente los pobres serían beneficiarios de esta vinculación, sino también los gobiernos que verían una reducción en los costos del canal de llegada de los subsidios a la mano de los pobres, así como las instituciones financieras ampliarían su cartera de clientes.

II. EL PILOTO “PROMOCION DEL AHORRO EN FAMILIAS JUNTOS” COMO MODELO DE INTERVENCION PARA PROMOVER EL AHORRO EN POBLACIONES VULNERABLES

2.1 Antecedentes del Piloto Promoción del Ahorro en Familias en JUNTOS

Recientemente, en la región de América Latina y el Caribe (ALC), se están implementando iniciativas que faciliten a estas poblaciones vulnerables, por un lado, la superación de la pobreza y, por el otro, la inserción al sistema financiero⁷. Diversas han sido las estrategias y los métodos. Proyecto Capital⁸ es una de las iniciativas que busca brindar oportunidades de inclusión financiera vinculando programas de G2P (específicamente Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas -TMC)⁹ y programas de promoción del ahorro a través de educación financiera a nivel regional. En ALC, 17 son los países que tienen uno o más programas³ de TMC, beneficiando cerca de 27 millones de familias (111 millones de personas). Lo que equivale a aproximadamente al 21% de la población total de la región¹⁰.

El Perú se incluye al interior de esta lista de países que poseen programas de TMC, al tener aún índices elevados de pobreza y sobre todo estando ésta concentrada en la sierra rural. En el 2010, el nivel de incidencia de la pobreza total en el país fue de 31.3%, mientras que en la región de la sierra fue de 49.1 % y en la sierra rural aún mayor, llegando al 61.2 %¹¹. Como señalan Trivelli, Escobal y Revesz (2009), la sierra peruana es un espacio complejo y heterogéneo, un espacio en el que se logran identificar diversas restricciones y limitaciones asociadas en muchos casos al inaccesso a infraestructura de servicios públicos (camino, electrificación, telecomunicaciones, salud, educación, etc.), a la cuasi inexistente articulación entre el espacio y los mercados tanto de insumos como de productos, y sobre todo con un mercado financiero sumamente frágil. Si bien existe una expansión reciente del sistema financiero en la sierra rural, este se concentra en las zonas menos rurales próximas a zonas urbanas, excluyendo a los pobladores de áreas más dispersas que bien podrían formar parte de la cartera de clientes de instituciones financieras y micro financieras.

Esta heterogeneidad espacial, en opinión de los autores, impone grandes desafíos, siendo necesario tomar en cuenta las dinámicas y dotaciones locales en el proceso de diseño de políticas y propuestas de desarrollo rural para esta región del país. Es frente a lo anteriormente dicho, que el desarrollo rural en la sierra exige una acción concertada y coordinada entre sectores e intervenciones, entre actores e instituciones diversas.

Debido a dicho panorama socio-económico, desde abril de 2005 el Programa Nacional de Apoyo a los Más Pobres- JUNTOS¹², el programa de TMC en el Perú, centra su trabajo en la

⁷ Véase trabajos de Innovations for Poverty Action en Perú y Bolivia; JPAL en Chile.

⁸ Cf.: www.proyectocapital.org

⁹ Cf.: www.proyectocapital.org Los programas de TMC son programas de protección social, usualmente pertenecientes al Estado, que entregan un subsidio en forma de dinero a los representantes de las familias (en muchos casos, siendo ellos mujeres) que gracias a un proceso de focalización, han sido identificadas como familias vulnerables con grandes desventajas económicas. La entrega de la transferencia monetaria está sujeta al cumplimiento de ciertos requisitos por parte de las familias (razón por las que se denominan condicionadas) que por lo general son: enviar regularmente a sus hijos a la escuela y llevarlos periódicamente a controles de salud.

¹⁰ Cf.: www.proyectocapital.org

¹¹ Fuente: INEI- Informe Técnico de Pobreza 2010

¹² Cf.: www.juntos.gob.pe

sierra rural del país. JUNTOS está dirigido a familias en situación de extrema pobreza, familias que tengan entre sus miembros hijos e hijas de hasta 14 años de edad o mujeres en estado de gestación. De este modo, JUNTOS transfiere un subsidio monetario a los jefes de hogar (en su mayoría mujeres) de 200 soles bimensuales. Esta transferencia es de libre disponibilidad pero no es incondicional, pues las familias deben cumplir con condicionalidades específicas en educación (asegurar la asistencia de los hijos e hijas en los centros educativos), en salud y nutrición (asegurar la vacunación y controles médicos de crecimiento y desarrollo de los hijos en centros de salud) y en identidad (asegurar que los hijos de las familias cuenten con partidas de nacimientos y DNI)¹³.

A Diciembre del 2012, el Programa JUNTOS estaba beneficiado a 619,723 hogares en situación de pobreza y extrema pobreza, beneficiando 1011 distritos (14 Regiones, 138 Provincias, 34,304 Centros Poblados). Si bien, con el transcurso del tiempo el programa JUNTOS ha ido beneficiando a un mayor número de hogares (en el 2005 inició en 70 distritos), los diseños de los programas de TMC prevalecientes en la región, JUNTOS no siendo una excepción, ponen únicamente énfasis en objetivos de corto y de largo plazo, abordando así las dificultades que enfrentan los hogares pobres para cubrir los costos directos de alimentación, salud, educación y los altos costos de oportunidad que supone el uso de estos servicios; así como los problemas de acceso y la falta de incentivos para la inversión en los niños.

En este sentido resulta razonable preguntarse por alternativas que permitan complementar los programas de TMC con programas de creación o acumulación de activos u otras estrategias de salida de la pobreza con una mirada de mediano plazo, tomando como modelo los beneficios que presentan Pickens et al. (2009) en la vinculación de programas de TMC e inclusión financiera, mediante la utilización de productos pasivos en el sistema financiero.

Es así como en octubre de 2009, el programa JUNTOS a cuatro años de estar ya implementado, inició un programa piloto de ahorro en el marco de la Estrategia Nacional de Articulación Multisectorial CRECER en dos localidades del país¹⁴. Este programa piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS” con el asesoramiento técnico del Proyecto Capital, permitió articular la entrega de la transferencia monetaria condicionada de JUNTOS a sus usuarias con un programa de promoción del uso de cuentas de ahorro.

Este piloto fue visto como una iniciativa que ofrece a las familias rurales pobres estrategias de mediano plazo que permiten su graduación progresiva del Programa JUNTOS, y una eventual salida de la pobreza, pues inicialmente cuando se creó el programa JUNTOS, no existía una estrategia definitiva de salida o graduación para las familias, luego de haber permanecido en el programa los cuatro años (Trivelli et al., 2011)

De este modo, el Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”, es un proyecto que podría aportar al diseño de esquemas de graduación para las familias de JUNTOS. El piloto es visto como un medio para entregar herramientas financieras a las usuarias del programa JUNTOS, que les permitirán mejorar sus instrumentos de manejo de liquidez y el uso de productos financieros. En pocas palabras es una vía de inclusión financiera que sentará las bases para estrategias de salida de la pobreza (Trivelli et al., 2011)

¹³ Cf. *Programa JUNTOS – Certezas y malentendido en torno a las transferencias condicionadas – Estudio de caso de seis distritos rurales del Perú*, Lima, UNICEF, IEP, UNFPA, 2009

¹⁴ Cf.: www.cias.gob.pe/crecer/

Las dos primeras localidades de la sierra peruana donde se implementó este piloto fueron Coporaque (Espinar, Cusco) y San Jerónimo (Andahuaylas, Apurímac), beneficiando a un total de 3,800 mujeres de JUNTOS. Luego del primer año, Proyecto Capital, en colaboración de JUNTOS, el Banco de la Nación (plataforma mediante la cual el programa JUNTOS deposita la transferencia a sus usuarias¹⁵), AGRO RURAL (institución encargada de brindar capacitaciones en educación financiera a las usuarias del programa piloto de ahorro¹⁶) y la Estrategia Nacional de Articulación Multisectorial CRECER (estrategia perteneciente a la Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales), realizó un estudio para mostrar los primeros resultados del programa piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”¹⁷.

En líneas generales el estudio mencionado (Trivelli et. al. 2011) recogió que las mujeres habían aprendido a utilizar sus cuentas de ahorro para dejar o retirar parte de la TMC. Los saldos en las cuentas de las usuarias del programa piloto, por ejemplo en Coporaque, habían aumentado en promedio de S/. 45,00 en octubre de 2009 a S/. 74, 00 en agosto del 2010. Entre otros resultados también se encontró que las mujeres habían interiorizado la importancia del ahorro financiero formal y sus ventajas, como seguridad, privacidad, control y manejo de liquidez¹⁸.

Al ver que los resultados eran positivos, en el primer trimestre de 2010, se decidió a nivel interinstitucional, expandir el piloto a 22 distritos más, beneficiando a más de 24 mil hogares, en siete departamentos del país¹⁹. Al momento de plantear el estudio no se había realizado ningún estudio extenso cuantitativo sobre los resultados de la expansión del piloto, por lo que se consideró en el 2012 que después de haberse implementado el piloto por un lapso de dos años ya existían resultados preliminares positivos que fueron únicamente resultados de segunda mano presentados por las diversas instituciones que conforman el piloto, como lo son por ejemplo el Banco de la Nación y AGRO RURAL. El Banco de la Nación comentó periódicamente a Proyecto Capital, a *grosso modo*, como iban variando los saldos de las cuentas de las usuarias del piloto – de manera anónima, respetando el secreto bancario- , si bien estos resultados no han sido procesados y analizados con detenimiento, generaban la impresión de que las mujeres pertenecientes al piloto están ahorrando en pequeños montos , pero sus saldos no evolucionaban como se hubiese querido²⁰, pues si bien hay un compromiso

¹⁵ Cf.: www.bn.com.pe

¹⁶ Cf: www.agrorural.gob.pe

¹⁷ Para mayor información véase: Trivelli, Montenegro y Gutiérrez, *Un año ahorrando. Primeros resultados del Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”*, Lima, IEP, 2011 (Documento de Trabajo N° 159, Serie Economía).

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ El Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS” inició en el 2009 en dos distritos, pertenecientes a dos departamentos del País: Cusco y Apurímac. Para el 2011, el piloto se había expandido a 24 distritos más en siete departamentos del país. En Apurímac los distritos seleccionados fueron Pichirhua; en Ayacucho los distritos seleccionados fueron Huanta, Luricocha y Sivia; en Cajamarca los distritos seleccionados fueron Cajabamba y Condebamba; en Cusco los distritos seleccionados fueron Acomayo, Rondocan, Quehue, Corcca; en Huancavelica los distritos seleccionados fueron Ayahuaycha y Daniel Hernández; en La Libertad los distritos seleccionados fueron Julcán, Agallpampa, Usquil, Curgos, Huamachuco, Cachicacán y Santiago de Chuco; en Puno los distritos seleccionados fueron Caminaca, San Juan de Salinas, Cupi, Llalli y Paucarcolla. Sin embargo como se ha mencionado anteriormente, solamente se intervino en 17 distritos, dejando de lado: Pichirhua, Sivia, Cajabamba, Condebamba, Ayahuaycha, Daniel Hernández, Huamachuco, Santiago de Chuco y Cachicacán.

²⁰ Proyecto Capital nunca estimo un tope máximo de ahorro, pero esperaba que los depósitos de las beneficiarias, sean acumulados continuamente, pero por el contrario, lo que se ha encontrado es que las mujeres acumulan una cierta cantidad de dinero y proceden a retirar el dinero, y así sucesivamente por periodos.

de ahorro por parte de ellas, los saldos en las cuentas de ahorro, siguen siendo frágiles y muy por debajo de lo esperado. AGRO RURAL, por su parte realizó también de manera periódica un seguimiento a los conocimientos aprendidos en estas capacitaciones.

Frente a esto Proyecto Capital, en junio de 2012, levantó la encuesta de salida de piloto²¹, para conocer de manera exhaustiva los resultados e impactos de este, no obstante, consideramos la necesidad de explorar los procesos operativos o interacciones dentro del Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”, de una manera más cercana, como explicaremos a continuación.

2.2 Funcionamiento del Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS

2.2.1 ¿Por qué es necesario conocer de cerca el funcionamiento del piloto?

Chiapa (2012), tras realizar un diagnóstico sobre los beneficios de unir ahorro y transferencias monetarias condicionadas, señala que esta vinculación ha sido poco explorada actualmente. Existe evidencia empírica donde la unión de las TMC y ahorro beneficia a los programas mismos de TMC (reducción de costos en el canal de llegada y transparencia), a sus receptores (acceso al sistema financiero y manejo de liquidez) y a los intermediarios del sistema financiero (ampliación de una posible cartera de clientes), sin embargo la evidencia es restringida. Hay una necesidad de realizar investigaciones cuantitativas, pero también cualitativas, que comprueben que esta vinculación puede traer beneficios significativos. Plantea diversos desafíos e incorpora una agenda de investigación rigurosa que incorpora tanto replantear los diseños de los programas de TMC, así como la realización de evaluaciones de impacto, hasta analizar las infraestructuras de las instituciones financieras y los marcos regulatorios legales. Al interior del planteamiento de su agenda, rescataremos de esta tres puntos relevantes que nos interesan para el presente estudio:

- Entender en qué medida se modifican los procesos internos del funcionamiento de los programas de TMC al realizar transferencias a través de las cuentas de ahorro.
- Conocer el nivel de desarrollo institucional necesario para que los programas de TMC y las instituciones financieras puedan de manera exitosa hacer entrega de la transferencia en las cuentas de ahorro.
- Determinar qué tipo de intervención se necesita para que los hogares reciban – suavemente- las transferencias en sus cuentas de ahorro

²¹ En junio de 2010 se tomó una línea de base y en el 2012 se tomó la encuesta de salida para evaluar el impacto del piloto. La intervención del piloto inicialmente se realizaría en 24 distritos, pero por diversos inconvenientes únicamente se intervino en 17 distritos. Las encuestas de base y salida se tomaron en 18 distritos (incluidos los distritos tratamiento y control). A julio del 2014, los resultados de la evaluación de impacto se encuentran disponibles en www.proyectocapital.org :

Boyd (2014), “*Cambios en el comportamiento financiero a partir de un Programa Piloto de Educación Financiera en Perú. Evidencia de la evaluación del Programa Piloto ‘Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS’*”, En Breve # 48, Proyecto Capital.

Boyd (2014), “*Educación Financiera, Cumplimiento de Corresponsabilidades. Evidencia de la evaluación del Programa Piloto ‘Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS’*”, En Breve # 50, Proyecto Capital.

Es frente a lo anteriormente dicho, que consideramos imprescindible, acercarnos a estas recomendaciones. Hay una necesidad, no solo, de realizar monitoreos y evaluaciones sobre el impacto – o resultados- en este tipo de programas que vinculan las TMC con la inclusión financiera, si no también, realizarlos al interior de los programas de manera organizacional o institucional. Esto permitirá conocer si los programas o proyectos son eficaces, efectivos y viables. Importa así analizar tanto las acciones endógenas, como las exógenas.

Frente a la necesidad de realizar un análisis institucional y de procesos internos en los programas que vinculen las TMC con la inclusión financiera, abordaremos la teoría de sistemas, que nos conducirá a este alcance, partiendo de los postulados de Kast y Rosenzweig (1988), así como de Vega Morales (1988)²². Estamos frente a un estudio de caso que se centra en el modelo de gestión de un proyecto y como este tiene relación con los actores involucrados para el logro de resultados – o el alcance del pronóstico social deseado- : el ahorro en las familias de JUNTOS.

2.2.2 Los actores del “sistema”²³

El Programa Piloto “Promoción del ahorro en Familias JUNTOS”, nuestro sistema, está compuesto por diversos actores, los activos y la población usuaria receptora. Nosotros consideramos que todos los actores, son aquellos que buscan un pronóstico social adecuado, es decir que con el aporte de su trabajo, se llegue a una situación deseada buscada: que las usuarias del piloto ahorren.

Es así, como los actores que se organizan alrededor del piloto de ahorros son el Gestor Local del programa JUNTOS, el facilitador financiero de AGRO RURAL, las madres líderes del Programa JUNTOS y el Personal de Agencia del Banco de la Nación, y en segundo plano, las usuarias. Aquí queremos realzar la importancia de usuarias como actoras receptoras de *algo* que le transmiten los demás actores y protagonistas al decidir si deciden ahorrar o no a través del conocimiento y la labor que le transmiten los demás actores. Sin embargo, aquí no se buscara conocer ni evaluar por qué las usuarias del piloto ahorran o no ahorran –eso sería conocer de cerca el papel activo que ellas juegan al interior del sistema-, lo que representaría

²² Kast y Rosenzweig (1988), indican que el enfoque de sistemas ofrece un punto de partida para la integración al permitir visualizar la organización total, entendida aquí como el piloto en sí, en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas, representados por los diversos actores y como estos se interrelacionan. El sistema así es entendido como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, subsistemas interdependientes, y delineado por límites identificables.

Vega Morales (1998), indica que el sistema/programa conglera a los actores, lo que les permite tener una mayor capacidad de coordinar acciones conjuntas. Es así, como si se observa detenidamente la interacción de los actores que componen el sistema, se está evaluando la interacción del sistema/programa, para conocer si en conjunto llegan al pronóstico social deseado, siendo en nuestro caso el ahorro en familias JUNTOS.

²³ En el Anexo 1, se encontrará un cuadro con las funciones y roles, específicos que cada actor debe cumplir. Esta información se incorporó en una cartilla informativa a ser distribuida en todos los distritos del “Programa Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”. Se diseñó en mayo-junio del 2010, con la coloración de JUNTOS, AGRO RURAL, ST-CIAS, Banco de la Nación, CARE Perú y el Instituto de Estudios Peruanos (en representación del Proyecto Capital). Cada institución recibió un lote de cartillas a ser distribuido a las oficinas regionales de sus instituciones en los 24 distritos pertenecientes al piloto. Para fines de este estudio solo nos centraremos en ciertos actores.

un estudio totalmente distinto al nuestro, sin embargo será nuestro punto de partida, como lo explicaremos más adelante.

El primer actor es el Gestor Local de JUNTOS, una persona que tiene a su cargo un cierto número de hogares JUNTOS en una determinada localidad, quien debe realizar por un lado los seguimientos a las corresponsabilidades en educación, salud y nutrición e identidad, pero por otro lado también tiene la tarea de fomentar la promoción del ahorro, sobre todo en un momento clave: los operativos de pago (momento en el que las usuarias de JUNTOS se acercan de manera colectiva al Banco de la Nación a “gestionar”²⁴ su transferencia). El Gestor Local de JUNTOS es visto como un nexo entre el Programa JUNTOS y las usuarias.

El segundo actor es el facilitador financiero de AGRO RURAL, quién se encarga de brindar las capacitaciones en educación financiera, por grupos, a las usuarias del programa piloto de ahorro en las localidades que le corresponden²⁵.

El tercer actor son las Madres Líderes. Ellas son usuarias del Programa JUNTOS, que son elegidas por la comunidad de usuarias de un mismo distrito. Son elegidas líderes, al poseer sobre todo, un mayor grado de educación. Son mujeres emprendedoras, que sobresalen sobre el resto de las demás usuarias. Ellas son consideradas como el modelo a seguir por el resto. Las líderes son quienes trabajan de manera conjunta tanto con el Gestor Local de JUNTOS como con los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, pues apoyan voluntariamente en la labor de ambos.

El cuarto actor son los cajeros/ ventanilleros y/o jefes de agencia del Banco de Nación. Personas que tienen como tarea entregarles a las usuarias del programa su transferencia, sin embargo desde el inicio del piloto, se les pidió cambiaran su discurso (inicialmente únicamente tenían que entregar la totalidad del subsidio a cada beneficiaria), e incentivaran activamente a las usuarias del piloto de ahorro a dejar parte de la transferencia en sus cuentas de bancarias

El quinto actor que se involucra al piloto directamente o indirectamente son las usuarias del piloto mismo. Mujeres que vienen de hogares, que poseen en promedio 5 miembros, sus jefes de hogar tienen alrededor de 45 años de edad y niveles de educación bastante limitados. Los hijos de estos, sin embargo, están accediendo y permaneciendo en la escuela por más tiempo. Son hogares pobres con un limitado acceso a los servicios básicos de agua, luz y desagüe. Hogares donde la principal fuente de generación de ingreso, es la actividad agrícola por cuenta propia (pequeña agricultura). Hogares que se relacionan pasivamente con el sistema financiero formal y con gran desconocimiento y desconfianza acerca del sistema financiero y sus características²⁶.

²⁴ Mencionamos “gestionar” porque las beneficiarias pueden por un lado retirar completamente la transferencia (mediante agencia o ATM) o acercarse a la agencia y retirar únicamente un porcentaje de la transferencia y dejar un sobrante en la cuenta de ahorros que poseen.

²⁵ Las capacitaciones que brinda el facilitador financiero de AGRO RURAL están divididas en tres módulos (i) el sistema financiero, ii) los servicios financieros y iii) el programa de desarrollo productivo agrario AGRO RURAL). AGRO RURAL considera que transcurridos dos meses se puede iniciar con la capacitación del siguiente módulo.

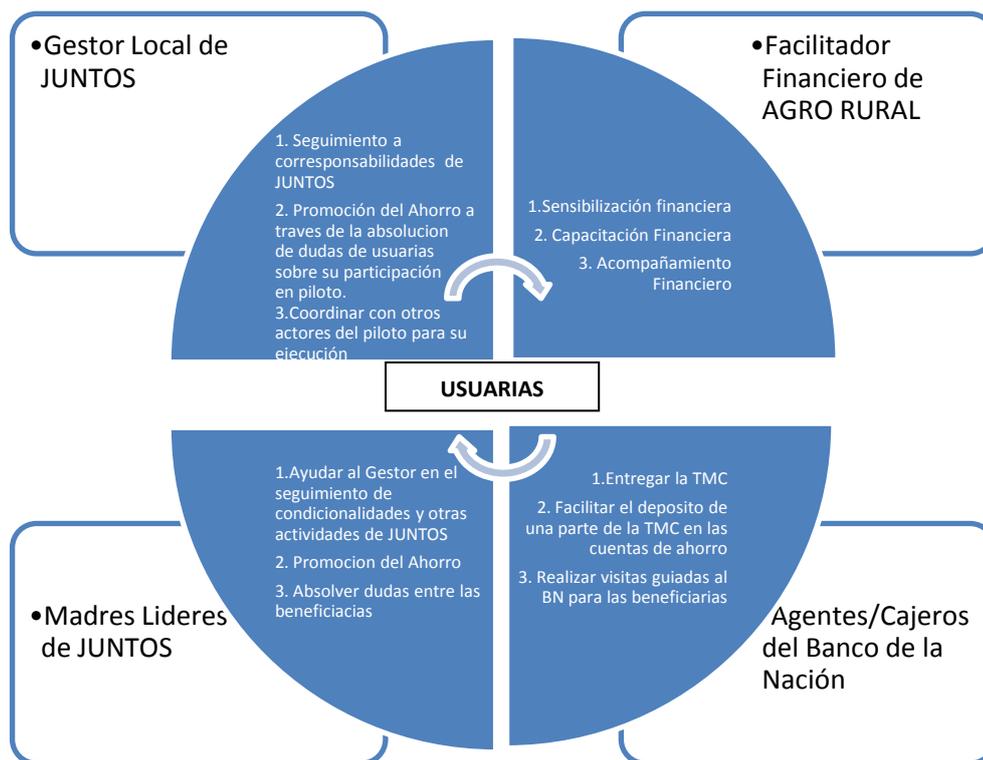
²⁶ Cf. Trivelli y Montenegro (2010) Información tomada del informe de la encuesta de línea de base entre las familias beneficiarias del programa JUNTOS

Finalmente, mencionar que el Gestor Local de Juntos, El Facilitador Financiero de Agro Rural y el personal de agencia del Banco de la Nación, como cualquier funcionario público cumplían otras labores, sin embargo aquí hemos descrito las que nos son de interés para el estudio. Cada actor no tenía tareas más importantes que otras, todas eran de importancia por igual y debían ejecutarlas en su totalidad. Así mismo las labores de la Madre Líder, así como su protagonismo, no figuran en el Anexo 1 de Actores Involucrados y Roles pero se acordaron sobre la marcha por eso se les ha incluido como actor perteneciente al piloto.

2.2.3 La comunicación entre actores del “sistema”

A continuación presentamos un diagrama general con las funciones generales que deben cumplir tanto los Gestores Locales del Programa Juntos, como los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, así como los cajeros del Banco de la Nación y las Madres Líderes. Todas las instituciones involucradas alrededor del piloto, mencionadas anteriormente, esperan que estas funciones influyan positivamente de una manera u otra en el comportamiento general de las usuarias del piloto y en sus hogares.

Diagrama 1: Funciones de los Actores Claves del Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS” en las usuarias²⁷



Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama observamos, e idealmente es lo que debería suceder, que los Gestores Locales se encargan de realizar los seguimientos de las corresponsabilidades del Programa JUNTOS, pero paralelamente realizan una promoción del ahorro entre las usuarias. Los Gestores Locales

²⁷ Para mayor información de funciones a cumplir por actores del Programa Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS, ver Anexo 1.

deben a su vez, ponerse en coordinación y comunicación con los Facilitadores Financieros para que estos puedan realizar las capacitaciones de sensibilización y educación financiera, así como realizar un acompañamiento financiero a modo de seguimiento a las usuarias. Los Facilitadores Financieros y los Gestores Locales deben trabajar en conjunto con las Madres Líderes por dos motivos: las madres líderes deben ayudar a los Gestores Locales a realizar el seguimiento a las condicionalidades y demás actividades del programa JUNTOS, así como promover el ahorro y resolver las dudas financieras o de cualquier otra índole entre las usuarias del piloto, de este modo, también apoyan la labor que vienen realizando los Facilitadores Financieros. El personal de agencia del Banco de la Nación y los Gestores Locales también realizan una labor conjunta. Ambos deben coordinar conjuntamente las visitas guiadas de las usuarias al banco, para que ellas pierdan el temor a la institución financiera. Además los Gestores Locales deben acompañar a las usuarias del piloto a realizar el cobro de su transferencia en las agencias y por el otro lado el personal de agencia del banco debe promover entre las usuarias de manera sencilla el ahorro en las cuentas bancarias, sin forzarlas a ahorrar si es que ellas no lo deseaban en el momento del operativo de pago. Es así como las usuarias del programa JUNTOS reciben estímulos –circulares- de los cuatro actores: Gestor Local, Facilitador Financiero, Madre Líder y personal de agencia del Banco de la Nación.

Para objetivos de esta investigación nos concentraremos en analizar estas relaciones e interacciones de estos cinco actores principales quienes, consideramos, claves al interior de la estructura del piloto.

III. RESULTADOS POR ACTORES

En el presente apartado, presentaremos los resultados del estudio, sin embargo es necesario especificar inicialmente, ciertos aspectos.

En primer lugar, la información recogida ha sido procesada, sistematizada y analizada mediante codificación tradicional. Esta codificación se ha basado sobre los ejes centrales de las guías de herramientas, presentadas al detalle en los anexos. Se realizaron cinco matrices en función a cada uno de los actores y en cada matriz se identificaron y compararon los mismos indicadores.

En segundo lugar, como ya se mencionó, el análisis que presentaremos a continuación partirá de la descripción de los resultados encontrados en función a cada uno de los 5 actores. La información se presentará por cada actor y al interior de cada sección sobre cada uno de ellos compararemos la información recabada en los distritos con ahorro de mediano monto (Huanta y San Jerónimo) con la de los distritos con ahorro de bajo monto (Quehue y San Juan de Salinas)²⁸. Lo que se buscará realizar es un análisis comparativo entre los actores de los dos tipos de distritos. No nos detendremos a analizar cada uno de los 4 distritos por separado. Esto permitirá visualizar un contexto general y panorámico, donde queremos entender cómo el conjunto de actores de cierto tipo de distritos es más favorable para las mujeres del programa JUNTOS, que otros.

En tercer lugar, señalar que partiremos desde el punto de vista de las usuarias de JUNTOS. Son ellas quienes juegan un rol importante, al ser quienes se empapan de todo lo que implica estar involucradas en el piloto de ahorros, recibiendo estímulos de cada uno de los otros 4 actores. Posteriormente continuaremos con las madres líderes, el gestor local, los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y el personal de agencia del Banco de la Nación.

Finalmente, en cuarto lugar, en cada uno de los apartados por actor encontraremos de manera general ejes que apunten a identificar la siguiente información²⁹:

1. Aprendizaje, interiorización y puesta en práctica de las tareas e instrucciones respecto al acompañamiento que se debe realizar a las usuarias de JUNTOS.
2. Manejo común de mensajes y frecuencia de transmisión de mensajes.
3. Manejo de conocimientos de educación financiera³⁰.
4. Las relaciones de comunicación y coordinaciones entre los actores del sistema.
5. Las recomendaciones o mejoras para la ejecución del piloto.

²⁸ Para facilitar la lectura de aquí en adelante se empleara la nomenclatura de saldos de mediano monto con (+) en los distritos de Huanta y San Jerónimo y la nomenclatura de saldos de bajo monto con (-) en los distritos de Quehue y San Juan de Salinas.

²⁹ En algunos casos, no se encontrarán la totalidad de los ejes y se explicara por qué, pero también se encontrará información adicional a los ejes mencionados.

³⁰ Se evaluaron los conocimientos de educación financiera a las Usuarias JUNTOS, a las Madres Líderes de JUNTOS, al personal del Banco de la Nación y a los Gestores Locales. A los facilitadores no les tomó el juego, pues las preguntas de este se elaboraron en base a los manuales de educación financiera que utilizan los Facilitadores Financieros en sus capacitaciones. No se les evaluó directamente para que no sintieran que su labor estaba siendo analizada ni juzgada.

¿De dónde partimos?

Es necesario anticipar, que al realizar este estudio, se tomaron cuatro distritos, siendo cada uno distinto y con sus propias características. Para efectos de el estudio se tomaron dos distritos donde las mujeres tenían ahorros de mediano monto (Huanta y San Jerónimo (+)) y dos distritos donde las mujeres tenían ahorros de bajo monto (Quehue y San Juan de Salinas (-)). Si bien se tomaron conjuntamente los primeros y los segundos, para realizar un estudio comparativo que contrastará las diferencias, cada uno es único y distinto al otro. A continuación presentamos un cuadro que contienen ciertos indicadores para cada uno de los distritos que ilustran las principales características de interés para el estudio:

Cuadro2: Indicadores Principales de los distritos estudiados

Distrito	Ahorro Mediano Monto		Ahorro Bajo Monto		Fuente
	Huanta	San Jerónimo	Quehue	San Juan de Salinas	
Monto promedio del saldo final en todo el periodo 2010-2011	S/.48.57	S/.77.53	S/.7.27	S/.5.03	Banco de la Nación
Capital de Provincia	Si	Si	No	No	
Ámbito	Rural 30,4%	Rural 54,6%	Rural 92,2%	Rural 95,5 %	Censo 2007
Actividad Económica	Agricultura (25,1%); Trabajo no calificado (27,3%)	Agricultura (23,5%); Trabajo no calificado (38,1%)	Agricultura (39%); Trabajo no calificado (30,8%)	Agricultura (55,4%); Trabajo no calificado (23,7%)	Censo 2007
Idioma	Quechua 81%	Quechua 69,2%	Quechua 97,4%	Quechua 93%	Censo 2007
Analfabetismo	21,30%	25,10%	23,2%	22,2%	Censo 2007
Analfabetismo Femenino	26,92%	32,74%	31,5%	29%	Censo 2007
Población total	40198	20357	3260	4034	Censo 2007
Población JUNTOS	8,9%	9%	12%	14,2%	JUNTOS
Número de Usuarías JUNTOS	3580	1842	393	575	JUNTOS
Presencia del Banco de la Nación mediante : Agencia/ATM/Agente	Agencia y ATM	Agencia y ATM	No hay presencia	No hay presencia	Banco de la Nación
Presencia de otras Instituciones Financieras	Banco de Crédito, Caja Huancayo, CRAC Los Andes.	Banco de Crédito, Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.	No hay presencia	No hay presencia	Superintendencia de Banca y Seguros
Mediana de Costos de transacción para desplazarse al punto de cobro, expresado en minutos	80	60	180	30	Encuesta de Salida
% Mujeres que asistieron a las capacitaciones del Piloto de Ahorros JUNTOS	72,53	51,85	60,94	47,06	Encuesta de Impacto

Fuente: Elaboración Propia

CENSOS NACIONALES 2007, XI DE POBLACIÓN Y VI DE VIVIENDA - INEI

Banco de la Nación: www.bn.com.pe

JUNTOS: www.juntos.gob.pe

Encuesta de línea de base y de salida del Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS ³¹

El cuadro adjunto, se ha colocado previo a la descripción de resultados para observar que los cuatro distritos son distintos y con los presentes indicadores podría a simple vista explicarse porque en los dos primeros distritos ha habido ahorro, mientras que en los otros dos este es aún muy ínfimo.

A primera vista, las mujeres de JUNTOS que viven en los dos primeros dos distritos, viven en las capitales de provincia, mientras que en los otros dos no, por lo cual esto explicaría el mejor acceso a mercados y a servicios financieros (hay una presencia diversa de otras instituciones financieras), que no se encuentra en los otros dos distritos. Incluso en Quehue y San Juan de Salinas (-), no cuentan con una agencia del Banco de la Nación por lo que las mujeres deben acercarse a los distritos de Yanaoca y Azángaro para cobrar su transferencia. Si bien los costos de transacción expresados en minutos, son similares en los cuatro distritos, en Quehue y San Juan de Salinas hay un mayor desplazamiento en los días de cobro y la poca disponibilidad a desplazarse en otros momentos del mes a la capital de provincia para realizar trámites financieros.

Adicionalmente la población de Quehue y San Juan de Salinas (-) es más quechuablante que la de Huanta y San Jerónimo (+), anticipando una segunda barrera de acceso al sistema financiero, mermando quizás la confianza de acceder a las instituciones financieras.

Por último encontramos que en los cuatro distritos la población de JUNTOS que asistió a las capacitaciones del piloto tiene una asistencia similar, no hay grandes diferencias, sin embargo como veremos más adelante, el tratamiento ha sido distinto. Esto se ilustrará con el ejemplo de los Facilitadores Financieros de San Juan de Salinas, que tuvieron que cesar por un largo periodo las capacitaciones de las mujeres, por lo que ellas mismas reconocieron en la encuesta de salida (2012) que si participaron en las capacitaciones financieras, pero a nivel cualitativo comentaron que existió un quiebre en la confianza entre ellas y los Facilitadores Financieros, por lo que dejaron de ahorrar. Este podría ser un motivo que explicaría así porque los montos promedio de ahorro en dicho distritos son más bajos.

Presentada esta información, se clarifica la necesidad de triangular la información del Cuadro 2 con aspectos cualitativos. El estudio partió de la necesidad de comprender si los actores institucionales que componen el piloto han tenido algún papel, alguna influencia, algún rol en ciertos distritos donde las mujeres ahorran más que en otros. Las cifras presentadas en el Cuadro 1, muestran grandes diferencias en los montos de ahorro promedio en cada uno de los distritos, por lo que se planteó indagar quiénes eran estos actores que giraban en torno al piloto, y saber si cumplían algún papel protagónico coordinando en aras de fomentar el aprendizaje financiero de las mujeres del piloto de ahorro. Es así como se ha analizado de cerca la labor que han venido efectuando, para conocer cómo se han internalizado las

³¹ En el 2010 se tomó una línea de base para realizar el análisis del impacto del piloto de ahorro, dos años después. Si bien esta información no es representativa es una aproximación del distrito.

responsabilidades y funciones al interior del piloto de ahorro, el sistema, así como conocer en qué medidas han cumplido coordinadamente estas funciones, permitiéndonos identificar cuáles han sido los cuellos de botellas, para apuntar a una mejora continua al interior del sistema. Sin embargo para poder analizar esto se hace necesario recordar la voz de las mujeres del piloto.

3.1 Las voces de las usuarias JUNTOS

Las mujeres del Programa JUNTOS se han visto beneficiadas por el piloto de ahorro a través de la educación financiera y son ellas quienes se han empapado de la relación que mantienen con los otros actores: los Gestores Locales, los Facilitadores Financieros, el personal del Banco de la Nación y finalmente de los refuerzos y relación que mantienen con las Madres Líderes de JUNTOS. Por ello partimos el análisis de ellas al ser quienes nos darán un primer panorama y una primera evaluación de lo que implicó pertenecer al piloto.

▪ El Ahorro y la relación con el Sistema Financiero

Antes de conversar directamente con las mujeres sobre la implementación del piloto para conocer su opinión sobre este, así como entender qué relaciones mantenían con los diversos actores, se inició conversando dentro de los grupos focales, sobre el ahorro en el sistema financiero. Estas discusiones se realizaron con el soporte de imágenes visuales³² al inicio de cada grupo focal, permitiendo que las mujeres pudieran hablar con soltura y así romper la barrera de la timidez. Esta información nos ha permitido comprender de manera muy general, después de 2 años de implementado el piloto (2010-2012), cuales son las grandes impresiones que las mujeres se han llevado sobre este tema.

De este modo, se encontró que tanto las mujeres de Huanta como de San Jerónimo (+), tienen conocimientos básicos pero muy importantes que les hacen entender cuáles son los beneficios del ahorro monetario en el sistema financiero. Para ellas, el principal beneficio es la seguridad. Las usuarias están al tanto que el ahorro no debe guardarse en el hogar pues pueden ocurrir pérdidas o robos.

“No es bueno guardar en la casa si no llevar al banco. No es bueno guardar ni dentro de la quinua, ni de la arveja, ni de la papa. Hasta pueden confundirse y podrían hasta venderlo ¿no? con su platita y todos sus cereales ¿no? Es mejor llevar al banco”
Usuaría JUNTOS, San Jerónimo.

Asimismo, el ahorro monetario les ha permitido poder intentar salir de la pobreza y sobrellevar una mejor calidad de vida, comprendiendo que los errores del pasado no pueden repetirse:

“[Ahorro] Para poder sobresalir de nuestra pobreza. Antes no sabíamos nada de ahorrar verdad, hasta teníamos vergüenza. (...) Cuando tú eres adolescente así tu trabajas, bueno yo trabajaba ¿no? yo tenía mi plata y nunca he sabido guardar pues. Nunca nadie me ha dicho. Entonces yo recibía mi sueldo y me lo gastaba y me compraba todo lo quería, nunca he ahorrado. Y entonces qué pasó, cuando yo llegué a tener mi hija, este cuando tú tienes tú hija ya no te dan pues trabajo, nada, no puedes hacer nada, y entonces o sea era difícil para mí ya. He tenido mi compromiso, trabajábamos, pero era bien difícil. Y entonces decíamos: ‘¿Cómo pues?’ Me ponía a pensar, cómo hubiera guardado mi plata decía, pero no puedes pues.”
Usuaría JUNTOS, Huanta.

Señalaron conjuntamente, que sus principales motivos para ahorrar son sacar adelante a sus hijos, que se vuelvan profesionales y que les puedan dar una educación adecuada. También comentaron que ahorran para poder incrementar su capital, mediante adquisiciones. Otro factor importante por el cual ellas ahorran, es para poder estar preparadas para poder

³²Imágenes que dirigían la conversación hacia el ahorro y el sistema financieros: la institución financiera del Banco de la Nación, una alcancía, mujeres haciendo cola al interior del banco y mujeres mostrando billetes de dinero en compañía de un voucher.

afrontar eventualidades (como la fiesta de promoción de sus hijos) o emergencias en salud. Finalmente ahorran para independizarse, para no depender de sus parejas. No obstante, siempre trazan sus metas con anticipación y esto les permite proyectarse a futuro.

*“Ahorramos para que no dependamos de nuestros esposos también”
Usuaría de JUNTOS, Huanta.*

*“Señorita cuando nosotros ahorramos, cualquier cosita siempre nosotros a veces uno cuando ahorra siempre estás con las meta de comprar algo, aunque sea pequeña pero ya piensas ya”
Usuaría de JUNTOS, Huanta.*

Adicionalmente comentaron libremente cuáles eran los servicios financieros de los que hacían uso esporádico. Las mujeres hacen uso de la Tarjeta Multi Red (tarjeta de débito) que les ha otorgado el Banco de la Nación, para hacer el retiro de la transferencia que JUNTOS les entrega, señalando que ellas van a hacer retiros cada vez que necesitan dinero. Otras mujeres comentaron que ellas ahorran en otras instituciones financieras, distintas al Banco de la Nación, donde las atendían mejor y les otorgaban mejores tasas de interés.

*“En el banco hay dos opciones: uno es plazo fijo y el otro es el a la vista. Lo que pones a plazo fijo te tienes que poner a un año, medio año. A la vista es con MULTIRED que ya sabemos utilizar, si necesitamos sacamos pues.”
Usuaría de JUNTOS, Huanta.*

*“Yo estoy ahorrando en la cooperativa. Me dan más interés. Yo escogí porque ahí me han facilitado más rápido y también los que me atienden son más respetuosos, porque yo he visto que en otras cooperativas los que atienden son aburridos, renegones por la edad.”
Usuaría de JUNTOS, Huanta.*

Las mujeres reconocieron que la práctica del ahorro es necesaria pues permite mejorar la calidad de vida, y además han visto un cambio entre la situación previa a la implementación del piloto y la situación posterior. El ahorro les ha permitido organizar sus gastos y el piloto en sí les ha permitido romper la barrera del miedo, ahora se sienten mucho más confiadas de sí mismas para ingresar a instituciones financieras y consultar sobre los productos ofrecidos. Ellas indicaron ahorrar en el banco, o ahorrar en él por periodos. Los periodos en que tenían la posibilidad, pues el ahorro para ellas es necesario. Sin embargo es necesario recalcar que mencionaron no necesariamente ahorrar en el Banco de la Nación.

Contrariamente tenemos puntos de vista completamente distintos para las mujeres de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-). En el caso de estas mujeres, ellas conocen lo que es el ahorro, pero no mencionaron cuales son los beneficios que trae el ahorro formal. Señalaron que ahorro significa guardar dinero para alguna emergencia o eventualidad (inicio del ciclo escolar y compra de útiles, ropa para los hijos, etc.), sin embargo señalaron no estar ahorrando. Dos son sus motivos principales para no ejercer dicha práctica. En primer lugar señalaron que no ahorran porque no les alcanzaba el dinero, al tener muchos hijos que mantener. En segundo lugar, comentaron que para ellas ahorrar en casa o en el banco, era estrictamente lo mismo, pues en ninguno de los dos casos ganaban interés, por lo que preferían guardar – en caso tuvieran- el dinero en casa.

“Porque a veces nosotros tenemos hartos hijos, algunos digamos cuando vamos a comprar verduras ¿no es cierto? a Sicuani, así compramos de mayor, cuando vienen aquí nos venden cinco o cuatro naranjitas así, no alcanza, para nosotros que tenemos hartos así no alcanza. Por eso sacamos todo, no nos alcanza. Por ese motivo que no tenemos

*ahorro en el banco.”
Usuaría de JUNTOS, Quehue.*

*“El banco es lo mismo, cuando ahorramos no tiene interés, nada, en la casa también ahorramos sin interés, nada.”
Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.*

Con respecto al uso de otros servicios financieros las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), no mencionaron hacer uso de estos, aunque algunas de las mujeres de San Juan de Salinas, mencionaron que recientemente desde fines del año 2012 han iniciado a ahorrar en Caja Los Andes, pequeños montos, pues la institución les da mayor interés, aunque señalaron que ellas no se acercaban directamente a la institución para realizar los depósitos, si no que los agentes recolectores iban a sus domicilios para realizar sus depósitos.

Tras haber contextualizado como se compone el vínculo entre el ahorro y las mujeres, damos paso a presentar la información recogida estrictamente acerca de la implementación del piloto, desde su propio punto de vista, para comprender qué factores están inmersos en los distritos de ahorro de mediano monto y de ahorro de bajo monto.

▪ El primer contacto

El primer contacto que tuvieron las mujeres del piloto, tanto en los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), así como en los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), fue a través de sus Gestores Locales, quiénes las convocaron a una reunión pero no les informaron en qué consistiría esta. En dicha reunión los Gestores Locales presentaron a los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y le señalaron a las mujeres que estas personas vendrían a darles charlas de ahorro en sus comunidades. En el caso de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), presentaron a los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, como los ingenieros procedentes del Proyecto PUMRI³³.

*“La promotora de JUNTOS nos ha presentado a los ingenieros del Proyecto PUMRI. Nos ha hablado, ajá. Y habían tres ingenieros y después nos ha hecho conformar una junta, para qué será diciendo pero ya pues.”
Usuaría de JUNTOS, Huanta.*

*“Dos personas de AGRO RURAL, han venido a invitarnos, no recuerdo su nombre, vinieron de Ayacucho, con el gestor.”
Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo*

En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Gestores Locales de dichos distritos, se apersonaron frente a las mujeres y les presentaron a los Facilitadores Financieros.

*“La señorita _____ (Gestor Local), ella nos hablaba que había un esto, un piloto de ahorro aquí en el distrito de Salinas, sino que de AGRO RURAL las señoritas venían, ellas si han dicho que en Puno hay cuatro distritos nomás ha dicho, uno de ellos es Salinas.”
Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.*

³³ Las mujeres no tienen clara la diferencia entre el Piloto de Ahorro de JUNTOS y el Proyecto Promoviendo una Microfinanza Rural Inclusiva- PUMRI. En la práctica es el mismo proyecto, sin embargo en los distritos de Huanta, Luricocha, San Jerónimo y Coporaque, el Piloto de Ahorros, tomó el nombre de PUMRI pues se implementó con el apoyo de CARÉ PERÚ y se dio una variación en los últimos módulos de educación financiera que se impartieron entre las beneficiarias de JUNTOS. La variación de estos módulos impartidos en estos cuatro distritos implicaba sesiones sobre el desarrollo de emprendimientos productivos. En pocas palabras, es el mismo proyecto con una distinta denominación, a excepción de lo mencionado. El PUMRI se inserta dentro del Piloto de Ahorros de JUNTOS.

*“La chica del programa JUNTOS nos ha reunido y ella sola [la Facilitadora Financiera] se presentó”
Usuaría de JUNTOS, Quehue.*

Al inicio, las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) sintieron la iniciativa con desconfianza, pero poco a poco entendieron la necesidad de asistir a las capacitaciones a pesar de la flojera. En el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), las mujeres no sintieron desconfianza, si no descontento al sentir una contradicción. Mientras que sus Gestores Locales les decían que el tema del ahorro era voluntario, Los Facilitadores Financieros las incitaban al ahorro, y las mujeres se sentían desconcertadas al no entender claramente la situación, pensando que si no ahorran quizás las suspenderían, o viceversa.

*“Y después nos ha dicho que va a venir a capacitarnos, a darnos charlas a nuestra comunidad. Y vinieron, primero estamos con flojera así. Desorganizadas. (...) Para qué será diciendo. Y ya pues. Fuimos y ya después nos ha empezado a capacitar como es este el sistema financiero todos. Ósea nos ha hecho aprender del este del Banco de la Nación, quiénes manejan, quiénes todo. Entonces ahí si ya nos hemos animado. Está bien diciendo. Todas nos íbamos ya, tres cuatro sesiones íbamos, íbamos, íbamos y ahí hemos aprendido. Así nos hemos contactado con el Proyecto PUMRI.”
Usuaría de JUNTOS, Huanta.*

*“Ella ha venido, la señorita [Facilitadora Financiera] y nos explicaba, pueden ahorrar así, pero de JUNTOS casi nunca obligaban, todos decían que si tienen que ahorrar y ahorrar, pero la señorita [Facilitadora Financiera] siempre decía tienen que ahorrar, a todos los que no ahorran ¿acaso de JUNTOS es? ¿Acaso nos van a suspender?
Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.*

Tras el primer contacto, es decir tras la presentación de los Facilitadores Financieros, a través de los Gestores Locales de JUNTOS, las mujeres se fueron enterando las fechas en que tendrían las capacitaciones de educación financiera a través de sus Madres Líderes. Los Facilitadores Financieros se encargaban de alcanzarles las fechas de las capacitaciones a las Madres Líderes de cada comunidad en cada distrito, y ellas a su vez se lo comunicaban a las demás usuarias, para que tengan en cuenta que las capacitaciones se impartirían en la fecha acordada.

¿Por qué se ha implementado el piloto de ahorros? Se les preguntó a las mujeres de los cuatro distritos, para conocer si sabían cuáles eran las razones de dicha implementación. Mientras que las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) señalaron que este piloto busca enseñarles cómo entrar al banco y como poder ahorrar, permitiéndoles perder el miedo, así como una ayuda para poder salir adelante; las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-) mencionaron que este piloto se ha implementado para enseñarles a ahorrar para lograr algún negocio o la compra de algún activo.

*“Se ha implementado porque es un apoyo, a las necesidades que tenemos. (...) Para nuestros hijos, para el apoyo de nuestros hijos”
Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo*

*“Para mejorar, con eso de poco a poco podemos ahorrar y después tener algo de capital y comprar cosas”
Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.*

*“Podemos ahorrar para tener este para cubrir cualquier emergencia o cualquier situación en casa, y dijeron que sería bueno que ahorremos e incluso hablaron sobre hacer algún negocios.”
Usuaría de JUNTOS, Quehue.*

Asimismo, un primer contacto con el piloto implicaba, de igual manera, conocer quiénes eran las instituciones o actores involucrados en el proyecto desde el inicio. Las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) reconocen todas las instituciones involucradas formalmente, aunque mencionaron otros actores indirectos, que no pertenecían al sistema, por así decirlo.

*“Los actores... el Ingeniero [Facilitador Financiero], JUNTOS, Banco de la Nación, CARE, Crecer, AGRO RURAL.”
Usaria de JUNTOS, Huanta.*

*“También, MIMDES, los puestos de salud mamá, y (...) eh como se llama... el Instituto de Estudios Peruanos”
Usaria de JUNTOS, Huanta.*

Las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), por el contrario, no tenían claro quienes conformaban el piloto y señalaron no acordarse de estos actores, pues al ser analfabetas no lograban memorizar estas instituciones. En algunos casos asocian como actores del programa al Facilitador Financiero que impartió las charlas y a los Gestores Locales del Programa JUNTOS pero más allá de eso se tiene desconocimiento acerca de las funciones específicas que tiene cada uno dentro del piloto y no mencionan al personal del Banco de la Nación como actor que haya intervenido dentro del piloto, ni a la madre líder como un actor protagónico.

*“Como no tenemos un nivel educativo a veces no nos recordamos los nombres de estas instituciones que vienen porque no lo acostumbramos a escuchar, entonces se nos va rápido, pero sí hemos entendido lo que es el ahorro, cuál es el beneficio del ahorro todo eso. Pero si nos preguntas sobre las instituciones no te podemos decir porque somos analfabetas.”
Interpretación del Quechua.
Usaria de JUNTOS, Quehue*

▪ **La evaluación**

Las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) están conscientes que el piloto de ahorros implementado por el programa JUNTOS, ha sido una herramienta para que puedan construir su futuro, para enseñarles a que no siempre recibirán dinero de este, y que tienen que velar por sí mismas (problemas en el futuro, con la pareja, etc.). Asimismo han aprendido a realizar emprendimientos, a solicitar créditos y a enseñar a otras mujeres como ellas la importancia que cobra el ahorro en la vida de poblaciones de bajos recursos. En el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), si bien las mujeres no se encuentran ahorrando actualmente, saben que el ahorro las puede sacar de algún apuro en cuanto a salud o para el futuro a corto plazo de sus hijos o incluso para realizar algún emprendimiento o la compra de un activo.

Se les solicitó a las mujeres de los cuatro distritos que calificaran el piloto de ahorros con una nota del 1 al 4 (siendo 1 “malo”, 2 “más o menos”, 3 “bueno” y 4 “muy bueno”), tras haber enunciado cuales habían sido los aspectos positivos y negativos de la implementación.

En los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), las usuarias le asignaron una nota 3, siendo este bueno. No le pudieron colocar el mayor puntaje, porque encontraban complicaciones y dificultades en este, sobre todo al momento de relacionarse con otros actores del piloto. En el caso de Huanta, se encontró que las mujeres tenían diversas quejas sobre las capacitaciones impartidas por los Facilitadores Financieros, mientras que en el caso de San Jerónimo, lo mismo ocurría con respecto al personal de agencia del Banco de la Nación que las atiende en los operativos de pago de la transferencia de JUNTOS. Si bien la calificación es basada en las

enseñanzas y destrezas desarrolladas a lo largo del periodo del programa, los problemas con los actores mencionados se pueden observar en las Tablas 1 y 2. A grandes rasgos se encontró que los Facilitadores Financieros no eran suficientes para la cantidad de mujeres que debían capacitar, problemas con el manejo del idioma quechua y la impuntualidad. En el caso del Banco de la Nación, los problemas se remiten básicamente a la calidad de la atención que es sumamente deficiente (malos tratos, largas colas de espera, problemas con el manejo del idioma quechua por parte de personal del banco, etc.)

Tabla1: La evaluación del piloto en Huanta

Lo bueno / Lo positivo	Lo malo / Lo negativo
<ul style="list-style-type: none"> • Aprenden a ahorrar. • Se hacen respetar. • Aprenden sus derechos • Reciben capacitaciones sobre crianza de animales (cuyes, gallinas, etc.). • Aprenden a sacar crédito. • Tienen la posibilidad de armar su propio negocio. • No dependen necesariamente del varón³⁴. • “Despiertan” de la ignorancia. • Dominan su tarjeta Multi Red. • Aprenden a través de juegos. • Se les explica “paso a paso”. • Conocen el Banco. • Manejan su propio dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hubieron suficientes capacitaciones • No había suficiente personal para capacitar a tantas personas • Las capacitaciones eran masivas y no había mucha oportunidad de hacerlas personales • No todos los capacitadores eran puntuales³⁵ • No se capacitaron a todas las comunidades campesinas • El quechua de las capacitaciones, era de Cusco, no de Ayacucho, y no entendían todo, por lo que se aburrían. • Ciertas mujeres, señalaron que las capacitaciones les quitaban parte de su tiempo.

Fuente: Elaboración Propia

³⁴ Señalaron que muchas veces las mujeres daban el dinero de Juntos a sus maridos o que ellos mismos lo pedían. Ahora saben que ese es SU dinero.

³⁵ Al respecto hubo un debate, ya que en la experiencia de otras mujeres sí hubo puntualidad en las capacitaciones e incluso las mismas señoras se pusieron estrictas entre ellas mismas para fomentar la puntualidad entre sus compañeras. Una mujer comentó que en su comunidad se “multaba” al que llegaba tarde.

Tabla 2: La evaluación del piloto en San Jerónimo

Lo bueno / Lo positivo	Lo malo / Lo negativo
<ul style="list-style-type: none"> • Aprenden a ahorrar. • Pueden sacar parte del ahorro, compran animales y los hacen reproducir y al venderlos aumentan el ahorro. • Al ahorrar en el banco su dinero está más seguro: Aunque desaparezca JUNTOS ya saben ahorrar. • Algunas mujeres que no están en Juntos han aprendido de ellas y tienen ahorros de plazo fijo (las que están en el programa, como tienen poco dinero, no pueden hacer esto. Sólo pueden mantener una cuenta corriente simple). • Pese a no cobrar intereses en el Banco, su dinero está más seguro ahí, pues guardar el dinero en casa no es bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> • El banco no les da interés • Al ir a cobrar en el banco, no necesariamente les entienden lo que están diciendo (los ventanilleros le preguntan cuánto dinero van a dejar y cuando le responden que S/. 20 o S/30, no reciben respuestas positivas). Eso las indigna, porque sienten que las tratasen como si viniesen de otro país. Quisieran una mejor atención. • Los cajeros del banco sienten vergüenza de hablar quechua • La atención en el banco no siempre es buena. Se esmeran más con quienes están mejor vestidos. • La atención en el banco en Andahuaylas antes era peor, porque iba mucha gente. Las botaban, cuando iban con niños y estos hacían sus necesidades. No pueden evitar las colas y tampoco pueden dejar a sus hijos solos en las casas, porque también es un peligro. • Recibían reclamos por parte de otros clientes en el banco, quienes les reprochaban que “no trabajasen” y cobrasen como profesionales • Pierden mucho tiempo yendo al banco; madrugan, hacen largas colas y vuelven a San Jerónimo de noche.

Fuente: Elaboración Propia

En la Tablas 3 y 4, se encuentra de manera resumida los comentarios acerca de la evaluación del piloto por parte de las mujeres de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-). A diferencia de los dos primeros distritos, las mujeres no resaltan la idea de que el ahorro les genera independencia familiar en caso tuvieran algún percance, si no que se centran más en enunciar que el piloto les ha brindado las capacitaciones y que están agradecidas de estas por haberles permitido aprender y conocer que el ahorro puede ser empleado para algún tipo de emergencia o para algún emprendimiento productivo. Además han aprendido que no todas las entidades financieras son seguras y que hay algunas que dan mayores intereses que otras.

Las mujeres de Quehue consensuaron que el piloto podría calificar con la nota 3, siendo este considerado como algo bueno, pues reconocen que la orientación brindada por este ha sido muy positiva, pero que lamentablemente no logran ahorrar por falta de recursos y que además no ganan interés en el Banco de la Nación. En el caso de San Juan de Salinas, la nota adjudicada al piloto fue un 2, es decir más o menos, pues reconocían que muy pocas de las mujeres ahorraban.

Al igual que en Huanta y San Jerónimo (+), se encontró que los aspectos negativos del piloto, rondaban los malos tratos que recibían al interior del Banco de la Nación. Las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), también comentaron acerca de la mucha desinformación existente entre las mujeres relacionadas al tema de las capacitaciones recibidas y al ahorro (problemas de multas informales, historias de sucesos perjudiciales entre otras usuarias, entre otros). Así mismo mencionaron que las capacitaciones no eran continuas en el tiempo lo que les impedía recordar lo que habían aprendido uno o dos meses atrás. Finalmente mencionaron que al tener recientemente, la tarjeta MULTIREDA, las pocas que en algún momento habían

ahorrado, ya no lo podían hacer, al tener que retirar su transferencia completa directamente del cajero ATM, al no saber cómo solicitar montos inferiores.

Tabla 3: La evaluación del piloto en Quehue

Lo bueno / Lo positivo	Lo malo / Lo negativo
<ul style="list-style-type: none"> • Les han enseñado la importancia del ahorro no solo como capital de emergencia sino como forma para empezar un negocio o mejorar su ganado y a considerar al banco como una opción de ahorro. • En el rubro de entidades bancarias para el ahorro ya conocen al Banco de la Nación y a AGRO RURAL. • Saben diferenciar entre entidades bancarias seguras y formales y otras entidades bancarias que no son seguras. Han aprendido a diferenciar entre las entidades de acuerdo a los intereses que brindan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones que se dieron fueron en un quechua que todas entendieron muy bien, sin embargo existían algunos conceptos nuevos para ellas que no lograron entender en su totalidad y por eso no lograron captar toda la información de las capacitaciones. • Poca frecuencia en las capacitaciones. Estas se daban en espacios de tiempos muy distanciados. Esto generaba que las madres no capten los conocimientos que se impartían ya que ellas manifiestan necesitar refuerzos constantes para aprender conceptos nuevos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: La evaluación del piloto en San Juan de Salinas

Lo bueno / Lo positivo	Lo malo / Lo negativo
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las diferentes formas de ahorrar y la importancia de este. • Tener capacitaciones que enseñen la importancia del ahorro y las mejores formas de realizarlo. • Han podido comprar artefactos para su casa con el ahorro, por ejemplo una menciona haber comprado un televisor a blanco y negro. 	<ul style="list-style-type: none"> • El destino que tenían las multas por no asistir a las capacitaciones de ahorro. Las madres no sabían a donde se iba este dinero y esto generaba muchas suspicacias. • El maltrato sistemático que dicen recibir en el Banco de la Nación, en donde le decían que si dejan algo de dinero, es porque en realidad no lo necesitan. • El personal del Banco de la Nación les dijo en muchas oportunidades de que existían montos mínimos de ahorro que iban desde los 50 hasta los 100 soles. Estas cifras para las usuarias son elevadas y por eso es que no estaban dispuestas ahorrar tales cantidades de dinero en cada cobro del programa Juntos. • Se dice conocer experiencias de usuarias que han dejado dinero en el banco y que este ha desaparecido. Este aspecto causa desconfianza en el ahorro y dicen que es un temor compartido por la mayoría de madres. • El cobrar por el cajero automático se vuelve un proceso mecánico que no le da oportunidad a la beneficiaria a interactuar y mencionar una motivación de ahorro y dejar algo de dinero en su cuenta. Por temor al manejo de la maquina con posible pérdida de su dinero siempre prefieren sacar todo. • Las capacitaciones deben haber sido más numerosas y con ayuda de material audiovisual que es el que más impacto y recordación genera en ellas.

Fuente: Elaboración Propia

▪ **Manejo de Conocimientos de Educación Financiera: El Juego**

Se percibe que las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) conocen los beneficios de ahorrar en una institución financiera, tienen claros cuales son los motivadores para el ahorro, y así como el manejo que tienen de ciertos servicios financieros. En el caso de las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), la relación que tienen las mujeres con el ahorro y el Sistema Financiero es aún frágil, pues al no estar ejerciendo la práctica del ahorro, no tienen en claro cuáles son los beneficios de ahorrar en una cuenta de ahorros (como la seguridad y la privacidad) y tampoco manifestaron tener contacto frecuente con otros de los servicios ofrecidos por las instituciones financieras como el crédito, los giros o los seguros.

Claramente la diferencia entre las mujeres de los dos primeros distritos (+), con las mujeres de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), se refleja en la capacidad que tienen las primeras de manejar los conceptos impartidos por los Facilitadores Financieros, en las capacitaciones que les fueron brindadas. Esto fue comprobado a través de un *Juego Financiero*.

Durante el trabajo de campo se buscó conocer si las mujeres de los cuatro distritos podían contestar rápidamente ciertas preguntas que son consideradas de índole teórica y otras que son más prácticas³⁶. Las preguntas teóricas hacen referencia a conocimientos que no son empleados por las mujeres en el día a día como por ejemplo “¿Qué es el Sistema Financiero?” o “¿Qué es el Fondo de Seguros de Depósitos?”, mientras que los conocimientos práctico no son tan abstractos y son empleados de manera más cotidiana como lo pueden ser “¿Qué es un voucher?” o “¿Qué es una tasa de interés?”.

Estas preguntas permitieron identificar a simple vista si las mujeres, después de dos años de implementado el piloto (2010-2012), recordaban lo impartido por los Facilitadores Financieros.

En el caso de las mujeres del distrito de Huanta³⁷ (+) se encontró que ellas recordaban vagamente los conocimientos teóricos aprendidos y tenían mayor facilidad para poder expresar las respuestas respecto a los conocimientos prácticos como podemos apreciar a continuación:

Teórico: “¿Qué es el sistema Financiero?”

“El Sistema Financiero (...) bueno nosotros o sea nos prestamos la plata del banco o nosotros depositamos la plata al banco, la plata no está en un solo sitio, está dando la vuelta. No está en solo banco, está trabajando con otras personas. O sea está dando giro.”

Usaria de JUNTOS, Huanta.

Teórico: “¿Qué es la Superintendencia de Banca y Seguros?”

“Este (...) es una institución máxima, jefe de todos los bancos, que supervisa a los bancos, si está funcionando bien, si está atendiendo bien a los clientes.”

Usaria de JUNTOS, Huanta.

Práctico: “¿Cuántos tipos de ahorro hay?”

“Ahorro monetario, ahorro financiero y ahorro tradicional.”

Usaria de JUNTOS, Huanta.

³⁶ Ver Anexo 4 para identificar cuáles fueron las preguntas tomadas

³⁷ No se pudo tomar el juego a las mujeres del distrito de San Jerónimo, por complicaciones ocurridas en el trabajo de campo.

*Práctico: “¿Qué es una tasa de interés?”
 “Es un porcentaje de un capital que gana el dinero.”
 “O sea hay instituciones que nos prestan con más porcentaje, el dos por ciento, el tres por ciento. Ese es el porcentaje (...) que gana un capital.”
 Usaria de JUNTOS, Huanta.*

Las respuestas correctas pueden encontrarse en el Anexo 4, sin embargo es necesario mencionar que las mujeres tienen mayor facilidad para expresar los conocimientos prácticos, mientras que tienen mayores problemas para expresar sus respuestas, con respecto a los conocimientos teóricos, aunque señalan palabras claves como “el dinero está dando la vuelta” para la primera pregunta y “jefe que supervisa a los bancos” para la segunda. Esto sucede probablemente porque los conocimientos prácticos son más recurrentes en su día a día y los teóricos están “encerrados” en alguna parte de su memoria, pues probablemente en el periodo de capacitaciones si los dominaban, pero no lo podemos asegurar con certeza.

En el caso de las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), el panorama es otro. Las mujeres de estos distritos no dominaban en lo absoluto los conceptos más teóricos, mientras que si tenían mayor facilidad para expresar sus respuestas con respecto a las preguntas que hacían referencia a los conocimientos prácticos, aunque no respondieran de manera correcta, alguna idea tenían acerca de lo que se les estaba preguntando.

*Teórico: “¿Qué es el sistema Financiero?”
 “Una forma de ahorrar en caso de que tenga una emergencia de salud.”
 Usaria de JUNTOS, Quehue*

*Teórico: “¿Qué es el fondo de Seguro de Depósitos?”
 “No sabemos, en la luna de la paita estamos.”
 Usaria de JUNTOS, San Juan de Salinas*

*Práctico: “¿Qué es una tasa de interés?”
 “Una tasa de interés lo que es este cuando ponemos nuestro ahorrito, nuestro deposito interés va ganando y se hace más y más.”
 Usaria de JUNTOS, Quehue*

*Práctico: “¿qué servicios ofrecen las instituciones financieras?
 “Por ejemplo, el banco nos paga, el banco nos paga. Hay otros servicios que presta el banco, por ejemplo el préstamo.”
 Usaria de JUNTOS, San Juan de Salinas*

Se podría ir infiriendo a manera de hipótesis, que quizás la razón por la que las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), manejan frágilmente los conocimientos aprendidos mediante las capacitaciones de los Facilitadores de AGRO RURAL se debe, a como ellas mismas lo señalaron, la inconstancia de las capacitaciones. Tuvieron mucha dificultad en responder las mismas preguntas a las que fueron sometidas las mujeres de Huanta (+). A lo largo del documento se podrá continuar explorando la hipótesis enunciada en base a otros factores complementarios.

- **Relaciones de comunicación y coordinación entre los actores del sistema:**
Relaciones Interinstitucionales

Al conocer cómo se desarrollan las relaciones interinstitucionales entre los distintos actores, revisaremos inicialmente cual es la relación entre las usuarias de los cuatro distritos y sus madres líderes, sus Gestores Locales, sus Facilitadores Financieros y el Personal de Agencia del Banco de la Nación. Al ser ellas quienes tienen el contacto con estos actores, se hace necesario revisar si los actores han puesto en práctica el acompañamiento planteado, si les transmiten un mensaje común es decir fomentar el ahorro y conocer si las madres se desenvuelven y tejen relaciones con ellos. Como veremos en el desarrollo de este apartado, encontraremos además cuales han sido los problemas surgidos a lo largo de la intervención desde la óptica de las usuarias de JUNTOS.

- A nivel de las Madres Líderes

Las usuarias de JUNTOS de los cuatro distritos comentaron que se relacionaban con sus Madres Líderes, cuando ellas las convocaban para diversos tipos de reuniones o charlas, usualmente una o dos veces al mes, donde se veían asuntos del Programa JUNTOS, relacionados a corresponsabilidades en salud y educación. En esas oportunidades, las líderes les recordaban brevemente –como parte de la agenda- a las mujeres la importancia del ahorro, sin embargo no las obligaban a hacerlo y les mencionaban que el ahorro podría ser en la entidad que más lo desean, sin hacer énfasis en ahorrar en el Banco de la Nación.

Las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) señalaron estar agradecidas con sus líderes por el incentivo que les dan, mientras que las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-) señalaron que las madres líderes de sus distritos solo se remitían a señalarles que si deseaban podían ahorrar sin ahondar más en el tema, pues no querían ser culpabilizadas ante cualquier suceso –negativo- que podrían tener las mujeres con respecto al ahorro.

“Va [la Madre Líder] a todas las reuniones nos informan bien, con calma y paciencia. Nos dicen que hay que ahorrar porque está bien ¿no? Ahorren para que tengan su propio negocio nos dicen.”
 Usuaría de JUNTOS, Huanta

“Nosotros, les hacíamos caso porque [el ahorro] era una necesidad.”
 Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo

“Ahorren, pero si quieren ahorren en Caja Los Andes, en el que tú quieras. Yo no puedo obligar porque de repente su plata pierden y a mí me echan la culpa, pero es depende.”
 Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas

Las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) comentaron que a las líderes las rotaban cada año aproximadamente, por lo que las líderes que asumieron a partir del 2012, al ser nuevas, no estaban al tanto del objetivo del piloto, y no las incentivaban tanto como las anteriores, en algunos casos, ni siquiera les hablaban del ahorro.

- A nivel de los Gestores Locales

La relación que tienen las mujeres de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), es distinta a la que tienen las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), con respecto a sus Gestores Locales, pero en todo caso, apreciaremos que convergen en algunos aspectos.

Las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+), se encuentran en buenos términos con ellos, sin embargo el cambio continuo de Gestores impide que recuerden detalles precisos sobre cada

uno de ellos, como lo son sus nombres. Asimismo la rotación del personal conlleva a que los nuevos Gestores Locales del periodo 2012, no estén al tanto de la implementación del piloto de ahorro y no les fomenten el tema.

“La vez pasada, vino un promotor [Gestor Local] nuevo, vino solito. No sabemos su nombre, está acá desde enero. (...) Todavía no nos ha hablado del ahorro. Los otros [anteriores] sí.”

Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo

Es necesario mencionar que mientras en Huanta, las mujeres señalaron que ellas no tenían contacto con sus Gestores Locales, las Madres Líderes, eran quienes se relacionaban directamente con ellos en las relaciones mensuales que sostenían. En estas reuniones los Gestores Locales les decían que debían ahorrar en sus cuentas del banco por lo menos cinco o diez nuevos soles. Así las líderes retransmitían a las usuarias lo que los Gestores Locales les informaban, es decir la promoción del ahorro.

Caso contrario al de San Jerónimo, donde las mujeres si tenían una relación más fluida con ellos.

“Este Gestor de JUNTOS, solo una vez no más ha llegado. Unito no más ha venido. Pero de este proyecto promoviendo, este PUMRI, ellos han venido permanentemente [haciendo referencia a los Facilitadores Financieros]”

Usuaría de JUNTOS, Huanta

“Nos ha enseñado a ahorrar, para cuando tengamos algún accidente para retirar ¿no? en su necesidad. También para poder ver las enfermedades de nuestros hijos ¿no? Eso es lo que nos ha dicho el promotor [Gestor Local] de JUNTOS.”

Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo

Además las mujeres en ambos distritos mencionaron que habían tenido dificultades con respecto al hecho de tener dinero en sus cuentas. Los Gestores Locales no les autorizaban a tener más de cuatrocientos nuevos soles en sus cuentas de ahorro en el banco:

“Ha habido un problema (...). Cuando nosotros ahorrábamos este por ejemplo un mínimo de ahorro tienen que haber dice en nuestra cuenta en el Banco de la Nación, cuatrocientos soles. De ahí más no. Y entonces cuando algunas mamás habíamos ahorrado como cuatrocientos soles, nos hacía llamar ya, qué cosa, porqué tienen tanta plata, porque seguro no necesita esa familia, por eso tienen así tanto. Así nos decían”

Usuaría de JUNTOS, Huanta

Con respecto a la relación de las usuarias con los Gestores Locales de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), se encuentra al igual que en los dos primeros distritos, que el cambio continuo de los Gestores Locales, influye en ellas. Los primeros Gestores Locales del periodo inicial del piloto no son los mismos Gestores Locales que trabajan actualmente con las mujeres usuarias. Incluso, en el caso del distrito de Quehue, las mujeres comentaron haber tenido entre tres y cuatro gestores desde el inicio del piloto en el 2010. Lo mismo ocurre en el distrito de San Juan de Salinas. Estas rotaciones son confusas para las usuarias, pues señalan que algunos Gestores Locales les decían que ahorren y otros les decían que ya no debían ahorrar.

“Algunas promotoras [Gestores Locales] nos han dicho que ahorremos, algunas no.”

Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas

Las usuarias del distrito de Quehue mencionaron que el fomento del ahorro en el caso de Quehue, era inexistente. El Gestor Local – de inicios del piloto- les había mencionado que era obligatorio ahorrar, pero no les había fomentado la práctica del ahorro. Incluso mencionaron que la única vez hablaron de ahorro, fue en el momento en que este les presentó a los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, para señalarles que vendrían a darle las capacitaciones. En el caso de San Juan de Salinas, los Gestores Locales- de inicios del piloto- si les fomentaban la práctica del ahorro, dándoles ejemplos y consejos de cómo ahorrar y para qué ahorrar; sin embargo también les indicaron que el ahorro sería obligatorio y con un monto específico.

“La señorita del ahorro [Facilitador Financiero] que vino con las charlas es la única que nos dijo sobre el ahorro. Nada más. En cambio la Gestora Local del Programa JUNTOS, se ha dedicado exclusivamente a lo que es limpieza, educación, mantener el hogar limpio y todo eso.”
Interpretación del quechua.
Usuaría de JUNTOS, Quehue.

“La Señorita [Gestor Local], nos ha dicho en una oportunidad que debemos obligatoriamente ahorrar veinte soles.”
Interpretación del quechua.
Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.

“Nos ha explicado ‘no compres su cosas, no compren su ropa, ese plata es para sus hijos, no es para que vayan a las fiestas a emborrachar’. ‘¡Cuidado! Nos dice, ‘es para los hijos’ siempre ella [Gestor Local] nos decía.”
Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.

- A nivel de los Facilitadores Financieros

Al igual que con los Gestores Locales, las relaciones que tienen las usuarias con los Facilitadores Financieros es distintas en ambos tipos de distrito, como veremos a continuación.

En los distritos de Huanta y San Jerónimo (+) la relación que desarrollaron las mujeres con los Facilitadores Financieros nos indica que fue una relación sostenida y continua, pues recuerdan sus nombres con mucho cariño; asimismo reconocen que en muchos casos el trabajo que realizaban ellos con ellas eran sumamente demandante, por lo que reconocen su gran esfuerzo.

“A veces ellos trabajaban hasta sin comer. A veces llegaba a nuestra localidad, entonces en mi localidad por ejemplo hay veces eh producimos así naranjita, paltita así, le preguntábamos si ya han almorzado, y decían con la charla no nos ha alcanzado el tiempo. Entonces le dábamos lo que había.”
Usuaría de JUNTOS, Huanta

Las mujeres comentan que las capacitaciones eran cada mes, y en cada capacitación los Facilitadores Financieros, les enseñaban a través de figuras visuales y juegos, de una manera muy didáctica los conceptos del ahorro. Como parte de las capacitaciones, relataron que los Facilitadores les tomaban exámenes de entrada y salida para comprobar que habían entendido y si lo habían hecho recibían una calificación positiva recibiendo una calcomanía con una *carita feliz*; de lo contrario, una *carita triste*.

“En la entrada nos tomaba examen de entrada. Para la salida también examen. Para marcar. Marcar las caritas, cada mes. Todos los participantes con una hoja y nos daba lapicero entonces. Con eso lo tomábamos nota.”
Usuaría de JUNTOS, Huanta

A pesar de haberse quejado de la impuntualidad y del tipo de quechua empleado en las capacitaciones, las mujeres señalaron que todas las capacitaciones eran muy buenas, porque aprendían sobre el ahorro, los seguros, la crianza de animales, entre otras cosas.

“Hacen buena la capacitación. Habla del ahorro, de retirar, de crianza de animales. Del seguro también. (...) Con ese seguro si en algún momento fallecen sus hijos, las pueden enterrar retirando ese dinero que les pagan del seguro.”

Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo

En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), la relación con los Facilitadores Financieros, no fue tan agradable como lo fue para las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+). Si bien las mujeres recuerdan muy bien el nombre de los Facilitadores Financieros, en Quehue las mujeres mencionaron que se veían una vez al mes con ellos, y que los Facilitadores hacían muy buen uso del quechua y al igual que en Huanta y San Jerónimo y empleaban figuras didácticas para aprender, pero en el momento en que los Facilitadores Financieros, les preguntaban a ellas si habían entendido, las mujeres les respondían que sí, incluso cuando realmente no habían comprendido. Reconocen que es culpa suya no haberles hecho ningún tipo de preguntas o haberse quedado calladas.

“La señorita [Facilitadora Financiera] hablaba tan bien el quechua que sabíamos cómo se dice cabeza en quechua, como se dice brazo izquierdo, derecho, se hacía entender súper bien, pero las culpables somos nosotras.”

Usuaría de JUNTOS, Quehue.

Sin embargo, la relación con los Facilitadores Financieros en San Juan de Salinas, está sumamente deteriorada, por un quiebre en la confianza. Las mujeres señalaron que ellas confiaron en el Facilitador Financiero al inicio, ellas asistían a las capacitaciones, pero posteriormente estos desaparecieron, y no volvieron a visitarlas hasta después de un año aproximadamente. Este suceso hizo que las mujeres dejaran de confiar en ellos y ya no quisieran asistir a las capacitaciones, a pesar de que los Facilitadores Financieros, les explicaron que ya no podían retornar porque no les habían pagado.

“Ya no quiero confiar en la Señorita _____ [Facilitador Financiero] (...) no conocemos, no viene constante a las comunidades a dar charla así. En 2010 ha venido pero después ya no más.”

Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.

“Ella nos dijo ‘sabe qué señora, a nosotros nos han suspendido de la oficina, no nos han pagado, nos vamos a hablar nuevamente, que de repente ya no vamos a venir’. Después de tiempo han aparecido ¿ya?”

Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.

Además si bien las capacitaciones en San Juan de Salinas, al inicio del piloto en el 2010, eran cada dos meses, las mujeres no entendían pues los conceptos les parecían sumamente complicados. Finalmente, cuando retornaron los Facilitadores Financieros a San Juan de Salinas a finales del 2011, las mujeres señalaron que estos les habían señalado que era mejor ahorrar en otras instituciones como Caja Los Andes, donde podrían obtener mejores tasas de interés.

- **A nivel del Personal de Agencia del Banco de la Nación**

La relación entre las mujeres de los cuatro distritos y el Banco de la Nación está muy deteriorada. Las mujeres acuden al banco únicamente dos veces al mes a cobrar su transferencia (y a dejar sus ahorros en el caso de Huanta y San Jerónimo (+)), sin embargo se

quejaron constantemente de los malos tratos que recibían. Si bien hicieron énfasis en que el trato había mejorado, aún persiste mucha marginación por parte de los que las atienden en el banco, sobre todo cuando la persona que las atiende no las entiende por no ser quechua hablante.

“De repente vamos mal vestidas peor, no nos atienden (...) aburridos nos atienden. Bueno cuando vamos con nuestros hijitos hacen ¿no? sus necesidades se les escapa y de eso se molestan.”
 Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo

“La verdad cuando este he ido por primera vez me han dicho que siendo tan joven estás viniendo a recibir, ociosa.”
 Usuaría de JUNTOS, Huanta

“Había un señor que era aburridísimo, malcriado. Nos hacía regresar. Nos preguntaba pon tu clave y como no sabíamos muchas veces la clave, nos botaba para que recuerden su clave y nos hacía retornar.”
 Interpretación del quechua.
 Usuaría de JUNTOS, Quehue

“Hay veces los trabajadores nos mandan, nos gritan pe, nadie atiende.”
 Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.

A pesar de los malos tratos, en el caso de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), las mujeres aun así comentaron que en el banco las personas que trabajan en la ventanilla, como Recibidores Pagadores, y que las comprendían, las motivaban a ahorrar preguntándoles en cada cobro cuánto dinero iban a depositar en sus cuentas:

“Nos motivan a que ahorremos. Nos dice cuánto va a dejar, cincuenta, treinta, veinte [nuevos soles] pero siempre les motivan.”
 Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo

Situación que no se da en los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-). Las mujeres comentaron que el personal de ventanilla del Banco de la Nación, no les fomentaba el ahorro a todas las usuarias. En breve, no les preguntaban a todas a las mujeres si querían dejar algo en sus cuentas al momento de cobrar la transferencia de JUNTOS, únicamente a algunas.

“Las personas que ahorran, a ellas sí le he escuchado que les ha preguntado cuánto vas a dejar, pero a los que no están acostumbradas a ahorrar, solo les entregar el dinero y ya.”
 Usuaría de JUNTOS, Quehue.

Para el caso de San Juan de Salinas, las mujeres comentaron que recientemente, vienen cobrando la transferencia a través del cajero (ATM) del banco, por lo que ya no tienen mayor contacto con el personal de agencia; por un lado ya no las maltratan, pero por otro lado indicaron que ahora tampoco podían ahorrar ya que no sabían cómo se empleaba el cajero y no sabían cómo hacer para retirar únicamente una parte de la transferencia y ahorrar el monto restante en sus cuentas³⁸.

A través de la descripción de las relaciones interinstitucionales que tienen las mujeres de los cuatro distritos con los distintos actores que componen el piloto, se puede ir infiriendo cuales son los aciertos y desaciertos que enfrentan tanto Huanta y San Jerónimo (+), como

³⁸ Hay que recordar que los cajeros (ATM) están programados para entregar dinero bajo una numeración estricta. Ello haría que si las mujeres querían retirar únicamente una parte del dinero deban ceñirse a los montos ya programados del cajero.

Quehue y San Juan de Salinas (-). La importancia de tener buenas relaciones y confiar en cada uno de los actores se vuelve crucial y se refleja en las opiniones de las usuarias de los dos primeros distritos, mientras que las malas relaciones, los malos tratos, la falta de confianza y la mala ejecución de funciones en algunos de los actores reflejan ciertas fallas e inconstancias en cuanto a la implementación del piloto en los segundos distritos.

▪ **Recomendaciones o mejoras para la ejecución del piloto desde las Usuarías**

Finalmente, se recogieron desde la voz de las usuarias, cuáles creerían ellas que podrían ser las recomendaciones necesarias para mejorar el piloto, al ser ellas quienes se benefician en su totalidad de este tipo de programas.

En los cuatro distritos del estudio, se recibieron recomendaciones generales orientadas a los mismos temas: i) recibir más capacitaciones y que estas cuenten con un material de soporte, ii) ampliación de las capacitaciones a zonas alto andinas, para que más mujeres se beneficien de estas iii) mejorar la atención en el Banco de la Nación, iv) tener la posibilidad de ganar más interés (en el Banco de la Nación).

Las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) sugirieron que el piloto debería contratar a más personas pues no había suficiente personal para tantas personas y hubiesen preferido que las capacitaciones de educación financiera sean más personalizadas y con más materiales, pues señalaron que no se les había entregado ningún tipo de material. Comentaron, además, la necesidad de que estas capacitaciones se dieran en las zonas alto andinas, pues conocían a otras mujeres, que no las estaban recibiendo. Asimismo solicitaron que la calidad de la atención en el Banco de la Nación sea más adecuada y que tengan mejores ganancias, con respecto a las tasas de interés que otorga el mismo banco.

“Que exista una mejor atención en el banco. Que nos comprendan nuestra cultura, nuestra lengua. Que no nos marginen.”

Usuaría de JUNTOS, San Jerónimo

“Que se amplíe a más lugares, que se también, que no han llegado a la zona alto andina. También que lleguen.”

Usuaría de JUNTOS, Huanta.

Las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), solicitaron que las capacitaciones sean más permanentes y constantes, en la medida de lo posible que sean más detalladas y con el soporte de otro tipo de materiales audiovisuales. Solicitaron que la calidad de la atención en el Banco de la Nación sea mejorada tanto con el personal, así como al tener una mayor cantidad de ventanillas de atención o incluso una sola ventanilla destinada a que las mujeres pudieran ir a depositar o retirar únicamente sus ahorros, es decir una atención preferencial. Señalaron que si esto último se implementa, si ahorrarían. Finalmente solicitaron al igual que en los dos primeros distritos, la posibilidad de ganar un interés más alto.

“Necesitamos capacitación, videos, sino, pantalla. Así de esas cosas, de donde bien la plata, quien fabrica la plata, todo eso, las cosas que tiene (...) en video.”

Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.

“En el banco, una ventanilla que sea para ahorro siempre. (...) En Juliaca, en Puno también, hay 20 ventanillas.”

Usuaría de JUNTOS, San Juan de Salinas.

*“Preferimos un interés más alto, no los diez céntimos que indican, sino un interés más alto para incentivarnos el ahorro. Un sol siquiera por mes.”
Interpretación del quechua.
Usuaría de JUNTOS, Quehue.*

A partir de este momento, el análisis de los 4 actores, es decir las Madres Líderes, los Gestores Locales, los Facilitadores Financieros y el Personal del Banco de la Nación, se centrará en conocer la labor que han venido realizando para fomentar el ahorro en las beneficiarias de Huanta y San Jerónimo (+), así como conocer qué clase de tejidos interinstitucionales se han entrelazado para contribuir al objetivo último: que las usuarias del programa JUNTOS ahorren.

3.2 Las voces de las Madres Líderes de JUNTOS

A continuación pasaremos a describir las voces de las Madres Líderes, como actrices participantes del piloto de ahorro. Las usuarias, pasan a tener un contacto directo con las líderes. Incluso son las líderes quienes manejan un rol intermediario en muchas ocasiones entre las usuarias de JUNTOS y los demás actores: los Gestores Locales, los Facilitadores Financieros y el personal del Banco de la Nación.

▪ Rol de la Madre Líder en el Programa JUNTOS

Las Madres Líderes, son elegidas en cada comunidad y/o distrito, cada año aproximadamente (con posibilidad de reelección); son las mismas usuarias de JUNTOS que las eligen, para que las representen. Las líderes nos comentaron que la selección se basaba en las cualidades que podrían tener (responsabilidad, cumplimiento, puntualidad, etc.), y que las hacían destacar entre las demás mujeres de Programa JUNTOS.

Una vez seleccionadas, las líderes tienen que cumplir diversas funciones al interior de sus localidades tales como:

- Asistir a charlas, convocadas por los Gestores Locales una vez al mes, sobre desnutrición, salud, educación. Charlas que las informan y les permiten retransmitir lo escuchado entre las demás usuarias.
- Solucionar o ayudar a las familias de JUNTOS a superar problemas, percances que puedan estar presentando (ej.: suspensiones del programa JUNTOS y actuar como intermediaria entre la familia y el Gestor Local).
- Coordinar con los Gestores Locales, asuntos logísticos del programa, como la recaudación de papeles para la realización de trámites (ej.: la formalización de los DNI buscaban que todas las mujeres los tengan, recordándoles a los Gestores Locales que los gestionen y recojan).

“Nosotros nos hace llamar JUNTOS, en charla, en asamblea, así en reuniones. Nosotros asistimos. Y después informamos a las otras mamás. (...) Mensual con el programa JUNTOS, y regresamos a nuestra comunidad e informamos lo que hemos escuchado. Informamos qué cosa nos dice arriba.”
Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Entonces nosotros el papel que cumplimos es de recaudar información y hacerles entender a las mamitas ¿no? de la mejor forma, sin resentimientos, sin egoísmo, que dentro del Programa JUNTOS no debe de haber eso. Ser juntos como dice, unirnos ¿no?, que para eso es el bienestar de nuestros niños, de todos, psicológico porque también hay mucha violencia familiar, mucho machismo. Entonces es a raíz de eso es que las mamitas no pueden surgir, no pueden salir adelante. Entonces el apoyo (...) es ayudarles ¿no?, si alguna mamá tiene algún problema estar con ellas ¿no?, en las buenas, en las malas, pero sin miramientos.”
Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo.

“Mi función de mi, cuando la señorita de JUNTOS [Gestor Local] coordinadora nos llama para reunión, asambleas o cualquier papel o cualquier documentos faltan (...). Entonces para reunión o para traer esos papeles, esa es mi función”
Madre Líder de JUNTOS, Quehue.

▪ El Ahorro y la relación con el Sistema Financiero

La relación que tienen las Madres Líderes con el ahorro y el sistema financiero, es prácticamente idéntico al que tienen las usuarias del programa JUNTOS. Asimismo las diferencias encontradas entre las usuarias de Huanta y San Jerónimo (+), así como las de Quehue y San Juan de Salinas (-), se repiten entre las Madres Líderes.

Las líderes de Huanta y San Jerónimo (+) señalaron, al igual que las usuarias de dichos distritos, que el ahorro monetario en las instituciones financieras es más seguro y provechoso que el ahorro tradicional (en animales, en granos, etc.) o el ahorro monetario en casa. Además el ahorro monetario formal les permite usar el dinero en lo necesario y no malgastar. Es así, como se percibe que la seguridad va cobrando importancia en sus vidas. Comentaron que el ahorro en casa puede sufrir percances, como robos, o que los hijos puedan romper accidentalmente la alcancía con el dinero ahorrado, o incluso que ellas puedan gastarse el dinero que guardan en el hogar sin darse cuenta.

“El dinero lo que está guardando cualquier momento el ratero entra y se lo saca. Por eso no debe poner debajo de la cama. Cualquier rato entra y se lo lleva. Lo poquito que tenemos los ahorramos en el banco.”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Ya no es seguro el chancho, ya ha pasado ya. Se lo va a llevar el ratero. El ratero se lo lleva. Los niños también rompen.”

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

“Yo por ejemplo para mí el ahorro es demasiado importante porque no necesariamente porque el ahorro es juntar de poco en poco para lo que es mañana como dicen ¿no? Porque a veces cuando tú lo tienes en la casa lo gastas poco a poco. Voy a agarrar, voy a devolver, pero entonces lo gastas. Pero en una entidad financiera no. Cuando es necesario, cuando es de emergencia como se dice, recién lo saca. Entonces yo sí ahorro en el banco.”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

Anteriormente ahorraban de maneras más informales, sin embargo tras las capacitaciones recibidas por los Facilitadores Financieros, han aprendido que el banco es un medio seguro para el ahorro. Sin embargo, reconocen la importancia de poder tener en casa pequeños montos de dinero para los gastos del día a día. Esto les facilita el no tener que ir a la institución financiera más cercana para hacer retiros, y evitar los costos de transporte que para algunas son muy altos.

Al igual que las usuarias del programa, las líderes tienen claro cuáles son sus motivaciones de ahorro. Estas se remiten básicamente a tener dinero ahorrado para las emergencias en salud, la educación futura de sus hijos, la inversión de activos (como terrenos), o incluso para el desarrollo futuro de emprendimientos económicos, como la crianza de cuyes. Asimismo comentaron que el tener ahorros que les pertenecen únicamente a ellas, las independiza y las sostiene en el caso de que se separen de sus actuales parejas por problemas conyugales.

“Puedes ahorrar pues no o sea gracias a dios a veces no se enferman nuestros hijos o nosotros y ese ahorros nos va a servir. Bueno, mi sueño por ejemplo tener mi casa. No tengo casa, vino en casa alquilada, tal vez con ese ahorrito puedo comprarme un terreno aunque pequeño ¿no? y construir mi casita.”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Yo estoy ahorrando para poder este empezar de nuevo mi grana de cuyes.”

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

“Tú ahorras y cuando tú necesitas, bueno yo por ejemplo tenía problemas con mi esposo y a veces te dejan ellos en la nada, cuando se van o te dejan y te dejan sin plata ni nada, y a veces me ayuda, yo agarro y es para comer y vestirlos a mis hijos, o necesita un libro en la escuela o una cuaderno saco lo necesario.”
Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

Con respecto al uso de servicios financieros, algunas comentaron que por el momento no estaban ahorrando en el banco por falta de recursos, pues la educación de sus hijos implicaba altos costos. Sin embargo aquellas que sí lo hacían señalaron que estaban agradecidas que el Banco de la Nación no les cobrará comisión por guardar su dinero ahí. Incluso sugirieron – pícaramente- que el banco les podría otorgar una tasa de interés mayor para que su dinero crezca un poco. Paralelamente, se encontraron líderes que habían optado por hacer uso de servicios financieros, en otras instituciones, como Caja Huancayo, Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, Cooperativa San Cristóbal. Instituciones que les otorgan préstamos para negocios y la posibilidad de ahorrar en nombre de sus hijos a través de cuentas a plazo fijo, que les permiten proyectarse metas de ahorro.

“Ahora ya sabemos ahorrar lo poquito que tenemos en el Banco de la Nación o en cooperativa para poder agarrar para nuestras necesidades.”
Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), las madres líderes señalaron que ellas continuaban ahorrando de manera informal, a través de la compra y venta de ganado y también guardando pequeños montos de dinero en sus casas (cajita, bolsitas de plástico). No obstante, mencionaron solo realizar estas acciones cuando tenían dinero sobrante, pues en realidad no ahorraban porque no tenían los recursos necesarios.

“Cuando hay plata ahorramos, cuando no hay no. Es que aquí no hay trabajo siempre. O sea no es regular. (...) Cuando tenemos”.
Madre Líder de JUNTOS, Quehue.

Saben, al igual que las líderes de Huanta y San Jerónimo (+), que el ahorro es necesario pues les permite afrontar y prevenir emergencias en salud, o accidentes, asimismo estar preparadas para afrontar gastos de educación de sus hijos (libros, útiles escolares). No mencionaron que el ahorro les daba la posibilidad de independizarse. Si bien tienen claro que el ahorro es necesario para afrontar problemas a largo y corto plazo, no se encuentran ahorrando en instituciones financieras, pues en el caso del Banco de la Nación, los intereses son muy bajos y ahorrar sin ganar intereses es poco atractivo. Algunas líderes del distrito de San Juan de Salinas, mencionaron (al igual que las usuarias del mismo distrito) que estaban ahorrando en Caja Los Andes, pues le daban mayores intereses.

“Nosotros ahorramos en Banco Los Andes. Es más seguro y el interés más alto. Porcentaje se gana. En Banco [De la Nación] no gana nada prácticamente.”
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas

A diferencia de las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+), las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), no mencionaron hacer uso de otros servicios financieros, pues el ahorro informal aún persevera en ellas.

- **Aprendizaje, Interiorización y puesta en práctica de tareas e instrucciones respecto al acompañamiento a usuarias JUNTOS**

Las Madres Líderes, como hemos mencionado, ocupan un papel importante en la vida cotidiana de las usuarias del Programa JUNTOS, pues desarrollan una relación frecuente y fluida con ellas. Se vuelven un actor importante al estar influyendo en el comportamiento de ahorro de las mujeres, pues son respetadas en su comunidad al ejercer un papel intermediario con los Gestores Locales y los demás actores. En el diseño del piloto se estipuló que las líderes refuerzan los conocimientos impartidos por los diversos actores que intervinieron en esta iniciativa. Es así como es necesario conocer con cuánta capacidad cuentan para realizar dicha labor. Esto únicamente se puede percibir al identificar si las líderes están al tanto de quiénes son los actores que han implementado el piloto, cuál ha sido la principal razón de la implementación, cuáles creen ellas que son sus funciones y la de los demás actores y finalmente entender cómo fomentan la práctica del ahorro entre las usuarias (en qué espacios y cuánto tiempo invierten en ello).

- **Conocimiento del piloto: ¿Cómo se enteran, quién lo implementa y por qué?**

Las líderes de los cuatro distritos mencionaron que aproximadamente en el 2010, los Gestores Locales de JUNTOS, las convocaron a una reunión y les presentaron a los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL. Estos, les señalaron que se implementaría un programa de ahorros en todas las comunidades y que recibirían charlas a las cuales deberán asistir. Es decir que el primer contacto que las líderes tuvieron con el piloto fue a través de sus Gestores Locales, quiénes presentaron formalmente a los Facilitadores Financieros. En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), las líderes tuvieron mayor dificultad en recordar cómo se habían enterado del piloto, pero lograron señalar que habían venido los Facilitadores Financieros y Gestores Locales de JUNTOS conjuntamente.

“Nos hemos enterado de este proyecto en una reunión que hemos tenido con las gestoras y con todas las líderes, que anteriormente estaban ¿no? y ellos nos han dicho sabe qué este programa piloto va a funcionar en el distrito de Huanta (...) para estos motivos ¿no? y entonces nos han preguntado si era posible recibirles en todas las comunidades entonces así fue y el Ingeniero (...) quien fue el jefe de proyecto y [otro Facilitador Financiero] nos presentaron en esa magna reunión, entonces nosotras quedamos en cada zona y les hemos dado la bienvenida en cada comunidad. Ellos han cronogramado nosotros mismos hemos cronogramado las fechas en que se puede hacer la reunión de las beneficiarias del programa JUNTOS, entonces ellos han venido a consultar primeramente, entonces si ahí hemos aceptado en la reunión y luego en cada comunidad.”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Nos hemos enterado, nos dicho pe ¿no? todos nos han avisado que así tienen que estar, han venido de comunidad en comunidad y nos han explicado todo [los Facilitadores Financieros]. El Promotor [Gestor Local] me ha explicado que ha venido [el Facilitador Financiero] a capacitar de comunidad en comunidad.

Madre Líder, San Juan de Salinas.

Con respecto a quienes son los actores que están detrás de la implementación de la presente iniciativa, las líderes de los cuatro distritos no parecían tenerlo muy claro. En el caso de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+) se referían al piloto de ahorros, únicamente como el PUMRI y únicamente hacían referencia de Facilitadores Financieros que las habían capacitado mediante taller de educación financiera, charlas, y el acompañamiento en el desarrollo de emprendimientos productivos. En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), había muchas confusiones, sabían que el piloto estaba compuesto por el Programa JUNTOS, AGRO RURAL y la policía. No obstante, en ninguno de los cuatro distritos se hizo referencia al actor del Banco de la Nación.

El porqué de la implementación es muy claro entre las líderes de los cuatro distritos. Sin embargo las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+) explican razones más elaboradas y detalladas. El piloto se ha implementado para que aprendan los conceptos necesarios para poder salir adelante, pues saben que los programas sociales tienen una duración determinada. Igualmente, desarrollar iniciativas productivas o iniciarse en los negocios les permitirá tener su propio dinero ahorrado, las independizará y fortalecerá su autoestima. En el caso de las líderes de Quehue y San Juan de Salinas (-), el piloto – basado en el ahorro- es visto orientado únicamente a la educación de los hijos, además repiten lo que en algún momento el Facilitador Financiero les ha explicado, dando una sensación de que no se han apropiado propiamente de las nociones impartidas.

“A veces eh todo programa social no es para siempre ¿no? por ejemplo con crianza de cuyes o sea hacer su propio capital, su propio negocio para hacer sostener luego a su familiar en el hogar, para la educación de los hija, ya sea la salud.”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Entonces esto nos sirve para que nosotros podamos ser independientes y podamos tener una solvencia y salir. Ahí se ve qué mamás quieren realmente trabajar, quienes realmente les gusta pues ¿no? (...) Ser mujeres independientes. Ellos [sus parejas] no nos tienen porqué botar, más bien nosotros los batamos si no nos sirven pues. No trabajan, nos maltratan, para qué aguantarles. Más bien ellos son los que tienen que retirarse, no nosotras.”

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

“Ahorren [nos decía el Facilitador Financiero] para que no le gastamos toda esa plata, para que hagamos con el tiempo que nuestros hijos pueden estudiar y para que podamos sustentarnos con eso.”

Madre Líder de JUNTOS, Quehue

“Si ella [Facilitador Financiero] nos dijo tienen que ahorrar para sus hijos, sus hijos también tienen que ahorrar, si no solamente los que estamos en JUNTOS, todas las familias se puede ahorrar en favor para que los hijos puedan estudiar y salir en adelante y ganar.”

Madre Líder, San Juan de Salinas.

- **Funciones de las Madres Líderes al interior del piloto**

Las líderes de los cuatro distritos saben que cumplen funciones específicas al interior del piloto. Manifestaron que sus funciones principales son tres. En primer lugar, convocar ordenadamente a las demás usuarias para cada una de las reuniones (charlas o capacitaciones de educación financiera) que se realicen en sus comunidades. Ellas son quienes deben llamar a todas las mujeres y asegurarse que asistan en la fecha indicada (establecida usualmente por el Facilitador Financiero). En segundo lugar, en el caso de que las líderes sean las únicas convocadas a una reunión tanto por los Gestores Locales o Los Facilitadores Financieros, deben cumplir con retransmitir el mensaje a las demás usuarias del Programa. Finalmente, en tercer lugar, tienen conocimiento que deben promover y fomentar el ahorro entre las demás mujeres.

“Todas las lideresas bajan a San Jerónimo a escuchar. Cada quince días avisan a una lideresa para todas las mamás. Cada quince. Esto es lo que nos han dicho, como vamos a hacer. Cada quince mamás dice manejan, y tienen una líder, entonces les comunican, participan de la reunión. Después de ello volvemos y retransmitimos lo han aprendido.”

Recalcamos.”

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo “

*"[Los Facilitadores Financieros] hacen comúnmente reunión pe, ahí avisamos a las socias (...) Cuando nos capacitan, eso tenemos que pasar a las socias, tenemos que comunicar."
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas*

*[Nosotras decimos] Que se animen a ahorrar porque es bueno y ya no es difícil defenderse con eso, ya no ya. Ya no dependen de sus esposos. Eso es bueno para sus hijos. Explicamos todo lo que nos han explicado."
Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo*

*"Decir a las mamás usuarias que ahorren, que ahorren su dinero. Que no gasten, que ahorren. Así como así nos [Los Facilitadores Financieros] nos decía a nosotros."
Madre Líder de JUNTOS, Quehue.*

Sin embargo, las líderes de Huanta (+) fueron las únicas en especificar con mayor detalle sus funciones, vinculadas únicamente al desarrollo de las capacitaciones de educación financiera. Comentaron que para cada sesión de capacitación financiera debían tomar el registro de todas las participantes, completando y firmando un acta. Esto les permitía saber quiénes estaban presentes o ausentes. Otra función consistía en ubicar un lugar adecuado para la realización de las capacitaciones. Un espacio con sillas o mesas, un ambiente cómodo. Finalmente, la última función que mencionaron fue la de registrar entre las usuarias quiénes ahorran y quiénes no, esto mediante la revisión de los cuadernos que cada beneficiaria tenía en el cual cada una de ellas tenía pegado sus *vouchers* para que las líderes hagan el seguimiento correspondiente.

*"Yo tenía que anotar todas los nombres de las mamás, así llamar lista y al final llenar o sea teníamos un acta y en cada capacitación que nos daba y eso teníamos que llenar y hacer firmar con las mamás. O sea los que han venido que estaban presentes."
Madre Líder de JUNTOS, Huanta.*

*"El PUMRI nos ha entregado cuadernos. Entonces en ese cuaderno nosotros registramos a las mamás que ahorran y a las mamás que no ahorran. Entonces con eso y también las mamás que ahorran pegan sus vouchers pro más que no saben leer ni escribir pegan sus vouchers en sus cuadernos, entonces (...) sabemos quiénes están ahorrando y quiénes no."
Madre Líder de JUNTOS, Huanta.*

- **Funciones de los demás actores otros actores al interior del piloto**

Como mencionamos anteriormente, las líderes de Huanta y San Jerónimo (+) tienen dificultad de separar conceptualmente lo que es el Proyecto PUMRI, de lo que es piloto de ahorros. Si bien se les explicó la diferencia no supieron identificar claramente quiénes eran los actores involucrados directamente en la iniciativa. Lo mismo sucede con las líderes de Quehue y San Juan de Salinas (-), quienes no conocían correctamente quiénes eran los demás actores involucrados en el piloto, por lo que no sabían qué funciones cumplían.

▪ **Manejo común de mensajes y frecuencia de transmisión de mensajes:** **Fomento del ahorro como práctica**

En primer lugar, es necesario mencionar que las líderes de los cuatro distritos tienen muy en claro que el ahorro en el piloto es voluntario. No es obligatorio. Las usuarias pueden ahorrar siempre y cuando lo deseen. Además señalan que no hay impedimento para que ellas ahorren en otras instituciones financieras, distintas al Banco de la Nación.

“O sea (...) ahorrar es voluntario ¿no es cierto? Cuando uno quieres puede ahorrar en el Banco de la Nación o sino en o sea cualquier entidad bancaria ¿no? por ejemplo puede ser en las cooperativas, en Santa María Magdalena, o sea como hay muchas cooperativas. O sea eso era querer de cada beneficiario creo.”
 Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“No nos [El Gestor Local o Facilitador Financiero] obligan. No nos obligan para ahorrar.”
 Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas.

Ahora bien, las líderes de Huanta y San Jerónimo (+) incentivan el ahorro en las mujeres, como práctica, repitiéndoles únicamente en asambleas o reuniones que es bueno dejar un ahorro de entre cinco y diez nuevos soles, sin especificar que deben depositarlo en el Banco de la Nación. Otra manera de fomentar el ahorro entre las usuarias es dando el ejemplo a seguir, pues son ellas las líderes de sus comunidades. Finalmente el fomento del ahorro también venía por la promoción del incentivo al interior de piloto, la canasta de víveres. Las líderes veían el premio de la canasta como una ventaja para aquellas mujeres que ahorraban.

“A veces cuando no hacen caso las mamás, nosotros lo obligamos como si ya les estaríamos obligándoles, chancándoles.”³⁹
 Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

“No, en el banco ya no [les incentivábamos el ahorro], en nuestra comunidad les decíamos. Tienen que dejar su ahorro, si quiera diez soles, cinco soles así nos decíamos entre todos.”
 Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Para fomentar el ahorro la líder tenía que dar el ejemplo ¿no? primero la líder y luego yo ¿no? Entonces yo al menos en mi comunidad yo lo fomenté de esa manera este el ahorro era voluntario en todas las capacitaciones siempre nos han dicho el ahorro es voluntario, pero sí tenía ventaja y desventaja, la ventaja era de que las mamás ahorristas se les premiaba con una canasta de valor de doscientos soles cada dos meses, y entonces eso era lo bueno ¿no? y las mamás decían, siempre todavía tenían esa duda de que si voy a ahorrar eh ya me están quitando del programa JUNTOS, antes me daban [dinero] y ahora me están quitando, decía eso ¿no? Nosotros decíamos no es el que el programa JUNTOS se lo va a llevar esa plata si no que para usted mismo es cuando tú necesitas vas a retirar [del banco]. Entonces ellos han tenido más iniciativa del ahorro (...) Anteriormente no querían ahorrar.”
 Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

Es necesario mencionar, que debido a la rotación periódica de las propias líderes, en el distrito de Huanta y San Jerónimo, mencionaron que si bien habían sido seleccionadas como representantes, las nuevas líderes del 2012 no estaban al tanto de lo que implicaba exactamente el piloto por lo que no podían reforzar a las demás usuarias, pues si hubiesen estado informadas correctamente podrían haber continuado con la promoción del ahorro en el 2012.

Las líderes de Quehue y San Juan de Salinas (-), mencionaron que ellas inicialmente también fomentaban el ahorro, aunque no mencionaron hacerlo en algún lugar o momento específico. Sin embargo lo hacían de una manera menos informativa. Solamente les comunicaban que podían ahorrar si querían o les contaban a las demás usuarias que ellas habían dejado dinero en sus cuentas, pero no les mencionaban que las demás usuarias lo podían hacer en el Banco de la Nación o incluso en otra institución financiera. Si las usuarias les preguntaban si podían ahorrar en animales, ya que su dinero no ganaba interés en el banco, ellas asentían.

³⁹ La importancia de la cita, se ubica en la palabra “chancar” que implica repetir continuamente la misma idea por largos periodos de tiempo. “Chancar” puede ser empleado en esta circunstancia como sinónimo de reforzar.

“Si le hablamos a mis socias que deben de ahorrar y a veces es diferente pensamientos, algunos dicen ‘sin embargo no gana nada’ para que estar guardando así nomás; entonces a nosotros nos conviene de estar guardando en el banco, comprar una gallinita, un machito. Va creciendo y ahí vamos viendo más, un poco más nosotros ganamos, pero en cambio que los bancos es poquito, ni siquiera, nada entonces, cero entonces.”

Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas.

Mencionamos ‘inicialmente’ porque las líderes señalaron no seguir fomentando el ahorro entre las usuarias por dos razones. En primer lugar, porque el programa piloto ya culminó y no ven porqué seguir ahorrando; y en segundo lugar, en base a *malas* experiencias que han presenciado o tenido, han dejado de ahorrar, pues consideran que al dejar dinero en el Banco de la Nación, las estafan, pues los ahorros de sus compañeras han desaparecido⁴⁰. De más está decir que no hicieron referencia a los incentivos de las canastas de víveres, para fomentar el ahorro entre las mujeres.

▪ Manejo de Conocimientos de Educación Financiera: El Juego

Al igual que con las usuarias, a las Madres Líderes (y posteriormente a los demás actores) también se les tomó el juego financiero, para conocer si dominan tanto los conocimientos prácticos como teóricos. En el apartado sobre las usuarias quedó claro que en los cuatro distritos, mal que bien, recordaban y podían expresar de mejor manera sus conocimientos sobre las preguntas prácticas.

Sin embargo, para el caso de las Madres Líderes –quienes son un nexo entre las usuarias de JUNTOS y los demás actores –y referentes en su comunidad– se esperaba que tuvieran un mejor manejo de los conocimientos teóricos. Es a ellas a quienes podrían recurrir las demás usuarias en caso tuvieran ciertas dudas de índole financiera, por ello la importancia que dominen los temas impartidos en las capacitaciones por Facilitadores Financieros.

Es así como encontramos que en los distritos de Huanta y San Jerónimo (+) las líderes, dominan – en su propio lenguaje– los conceptos impartidos a lo largo de la implementación del piloto. Si bien los conceptos teóricos son más abstractos y difíciles de explicar logran entenderlos y re explicarlos a su manera⁴¹.

Teórico: “¿Cuál es la diferencia entre las empresas bancarias y las entidades microfinancieras?”

“Bueno las instituciones bancarias o sean son de dos tipo ¿no? las instituciones grandes como son Banco de la Nación y las microfinancieras ¿no? que son cooperativas y ellas. Por ejemplo las grandes como dice el Banco de la Nación, están a nivel nacional y mientras que la pequeña que es la cooperativa está dentro de unas provincias algunas estas y entonces son estas entidades que tienen menos ah posibilidad de ser aperturado en varios lugares ¿no? En cambio la otra está más grande y tiene más servicios.”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

Práctico: “¿Cuántos tipos de ahorro hay?”⁴²

“Buenos conocemos dos tipos. Ahorro simple y a plazo fijo. Ahorro simple es cuando ahorramos podemos ir a

⁴⁰ Se pueden ilustrar estas malas experiencias con un ejemplo: Una Beneficiaria ahorra 10 nuevos soles en cada operativo del Programa JUNTOS. Al cabo de dos operativos, la beneficiaria tiene ahorrado 20 nuevos soles. Al tercer operativo de pago la beneficiaria se acerca a retirar su transferencia y recibe sin darse cuenta 220 nuevos soles. Pasa un tiempo y decide ir a retirar sus 20 soles ahorrados, pero le dicen que en su cuenta no tiene saldo. En ese momento la beneficiaria piensa que el Banco de la Nación la ha estafado.

⁴¹ Las respuestas correctas pueden encontrarse en el Anexo 4

⁴² La respuesta de esta pregunta sería correcta, si la pregunta hubiese sido “¿Cuántos tipos de cuenta de ahorro hay?” La líder parece no haber escuchado con detenimiento la pregunta. Sin embargo maneja el tema.

cualquier momento que necesitamos podemos retirar el dinero. Y a plazo fijo podemos debemos esperar a tres meses seis meses.”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

Teórico: “¿Qué es el sistema financiero?”

“Banco. El sistema financiero bueno a nuestro entender el sistema financiero es este está dirigido por grupos de repente ¿no? por grupos en la cual se encarga de manejar lo que es la finanza ¿no? lo que es económico.”

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

Práctico: “¿Qué es el ahorro?”

“El ahorro es para ahorrar pues. Para juntar ¿no? (...) el ahorro es nuestro acumulo de dinero de cada día, de cada semana o de cada venta o negocios que hagamos eh vamos ahorrando ¿no? de nuestras ganancias de lo que vendemos, de lo que estamos haciendo ¿no?, puede ser un negocio, puede ser el dinero que nos está dando el programa JUNTO. Cierta partecita en la cual tú estás acumulando ¿no? ese es un ahorro.”

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

En el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), también se esperó que las líderes tuvieran mejor dominio de los conceptos teóricos, e incluso dominaran con facilidad los prácticos, pero las respuestas demuestran lo contrario. El manejo de conocimientos financieros, impartidos por los Facilitadores Financieros es muy frágil, y preocupante al ser las líderes quienes deben reforzar los conocimientos aprendidos a sus demás compañeras.

Teórico: “¿Qué es el sistema financiero?”

“Sistema financiero es la institución que hace el dinero.”

Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas.

Práctico: “¿Qué es un estado de cuenta?”

“Estado de cuenta del Banco de la Nación de ser señorita ese wachiman. Tiene más seguridad tiene.”

Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas.

Teórico: “¿Qué es el fondo de seguro de depósitos?”

“No sabemos”

Madre Líder de JUNTOS, Quehue.

Práctico: “¿Cuántos tipos de ahorro existen?”

“En el banco o en tu casa.”

Madre Líder de JUNTOS, Quehue.

▪ **Relaciones de comunicación y coordinación entre actores del sistema:**
Relaciones Interinstitucionales

Las madres líderes, cumplen un rol específico al interior del piloto, y ello implica que se relaciones con los demás actores institucionales. Ellas, además de los vínculos estrechos que tienen con las usuarias, desarrollan relaciones con los Gestores Locales, con los Facilitadores Financieros, y en menor medida con el Personal del Banco de la Nación. Sin embargo los tejidos interinstitucionales son aún frágiles, como se podrá identificar a continuación.

- **A nivel de los Gestores Locales**

Los Gestores Locales no son asignados de manera permanente a las usuarias de algún distrito en particular. Aproximadamente entre cada uno o dos años, la dirección de JUNTOS los rota a

otros distritos⁴³. Es así como las líderes de los cuatro distritos señalan haber tenido relaciones con distintos Gestores Locales.

En el caso de Huanta y San Jerónimo (+), las líderes mantienen – o han mantenido- buenas relaciones con aquellos Gestores que les incentivaron el ahorro en sus cuentas en cada operativo de cobro, es decir cada dos meses, o en cada reunión a la que participaron. Son de estas personas que se acuerdan con cariño y agradecimiento por lo enseñado y lo aprendido. Gestores que les enseñaron que ahorren para sus hijos y que lo hagan de manera paulatina.

“Siempre nos están recordando en cada asamblea en cada reunión o cuando asistimos así las madres a consultar a la oficina siempre está diciendo van a ahorrar (...)”
 Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Eh por ejemplo cada vez que retiramos [en las cobranzas] que por lo menos ahorremos veinte soles ¿no? de veinte para arriba. Cada dos meses así. De decirnos sí nos dice”
 Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

Se hace necesario recalcar, que las líderes de Huanta y San Jerónimo (+) mencionaron ciertas irregularidades en su relación con los diversos Gestores Locales con los que han estado en contacto. En primer lugar, las líderes consideran que en algunos casos los Gestores las sobrecargan de tareas que no les corresponde. En segundo lugar el número de Gestores asignados por distrito asciende usualmente a una sola persona, teniendo como consecuencia que no dispongan el tiempo necesario para realizar en todas las comunidades y centros poblados las charlas, reuniones y refuerzos donde deben promover, entre otras cosas, el ahorro a todas las usuarias de su distrito asignado. Lamentablemente, según la voz de las líderes, y anteriormente con la de las usuarias, esto parece no haberse llevado a cabo de manera completa.

“Porque los gestores anteriores, al menos los del año pasado no han sido eficaces. El rol que tenían que cumplir ellos les cargaba a las madres líderes. O sea digamos a la supervisión que tenían que ir a las escuelas, les daba la nómina y ellos tenían que ir. Entonces esa no es la responsabilidad de las líderes ¿no? sino son de las gestoras. (...) Ahora los gestores sí por lo menos están preocupando en ese aspecto.”
 Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Con los gestores, el problema que tenemos es que no se abastecen para que lleguen a todas las comunidades para que repliquen las charlas en las comunidades con las madres beneficiarias. Porque a veces cuando nosotros no más llevamos las informaciones a veces las mamás no nos creen piensan que nosotros como líderes les estamos inventando las cosas y las gestoras no se abastecen para llegar a todas las comunidades. (...) Y en toda esa zona alto andina es un poco lejitos, a veces hay percances en el camino entonces y eso es lo que ellas reclaman, ¿por qué no vienen a visitarnos los gestores? Y ellos no pueden llegar a todas ¿no? porque son más de cuatro mil beneficiarias acá en el distrito. Eso es lo malo con los gestores. Tenemos tres gestores acá no más para el distrito. Entonces no se puede llegar a todas ¿no?”
 Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

Finalmente, mencionar dos temas de gran sensibilidad para ellas. En Primer lugar, la personificación y el temor del concepto de los “400 soles”. Las líderes de JUNTOS, y las voces de las usuarias, mencionan reiteradamente esta situación a la que no saben cómo hacer frente. Las líderes fueron informadas por el Gestor Local, que si sobrepasaban los

⁴³ La rotación de Gestores Locales entre distritos permite que las usuarias no se acostumbren a un solo Gestor, esto permite que las relaciones que tejan con ellos sean de carácter estrictamente profesional. Evitar las concesiones o excepciones, con respecto al cumplimiento de corresponsabilidades, en la relación entre Gestor y usuaria.

cuatrocientos nuevos soles en sus cuentas del banco y no hacían el retiro del dinero, serían expulsadas del Programa JUNTOS por dejar de ser consideradas como pobres. Las líderes comentaron que si bien, sus Gestores, les habían indicado esta regla, ellas no lograban comprenderla –y no sabían si apegarse a ella–, porque tenían entendido que el piloto buscaba que ahorren para salir adelante, sin importar los montos. A esto, se sumaba la voz del Personal del Banco de la Nación que les repetía que si tenían más de cuatrocientos en su cuenta, debían retirar sus ahorros y colocarlos en otra cuenta o institución que les genere mayor interés.

“O sea dentro de ese ahorro ha habido muchos problemas porque ha habido mamás que de repente han invertido en algún negocio y habrán tenido sus ganancitas, sus mil, dos mil moles. Entonces ellos [los gestores] al ahorrar el banco como que un poco les han restringido diciendo ¿no? si no sacan su dinero, si tienen dinero entonces para que tanto dinero tienen algo así. Entonces la mamá es con ese temor que entonces ya no están ahorrando. (...) Más de cuatrocientos no puedes tener en el Banco de la Nación”.

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

“Y a veces es un poco de marginación, ¿no? Sabes si tiene dinero entonces para qué le paga JUNTOS dicen [los gestores], no es así. Se supone que a nosotros nos han informado en el ahorro en el piloto de ahorros que es muy importante ahorrar. No importa la cantidad. Porque se supone que si JUNTOS no está dando ese apoyo del programa es para salir adelante no para quedarnos. Porque anteriormente justamente las mamás con miedo iban a cobrar, no iban a vender a la feria porque me van a ver y me van a quitar mi dinero.”

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

En segundo lugar, las líderes mencionaron que al inicio de la implementación los Gestores Locales las obligaban, tanto a ellas como a las demás usuarias, a dejar dinero en sus cuentas de ahorro del Banco de la Nación. Esta situación perturbó a las mujeres del programa, al sentir que les estaban quitando el dinero sin razón alguna y que por otra parte no podían tener más de 400 nuevos soles ahorrados en sus cuentas de ahorro, causándoles gran desconcierto.

En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), las líderes mencionaron que las relaciones con sus Gestores Locales, eran inconstantes, sobre todo en el caso de Quehue, donde ellas indicaron que el Programa JUNTOS, no les había asignado un Gestor Local particular para su distrito, si no por el contrario, que tenían varios Gestores Locales en cortos periodos que iban a apoyarlas, pero sin constancia alguna. La misma situación se encontró en el distrito de San Juan de Salinas, donde la rotación de los Gestores Locales, no eran tan constante, pero sí han tenido varios Gestores Locales, no permitiendo recordar los nombres de estas personas.

“El año pasado [2011] no teníamos gestor, solas estábamos. Solo teníamos uno de Yanaoca mismo. Pero ella solo nos apoyaba.”

Interpretación del quechua.

Madre Líder de JUNTOS, Quehue.

Frente a este panorama, las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), mencionaron que los Gestores Locales, no les hablaban frecuentemente sobre el tema del ahorro, solo les comentaban de vez en cuando que tenían que ahorrar, sin especificar cómo hacerlo. En el caso de Quehue las líderes señalaron que sus Gestores Locales les decían que ahorren en casa para comprar alimentos para sus hijos, y en algunos casos les dijeron a otras líderes que ahorraran en el banco para las emergencias. En el caso de San Juan de Salinas, el Gestor Local a cargo, les decía que ahorren entre 20 y 50 nuevos soles y que el ahorro lo usaran cuando tuvieran alguna emergencia.

“Nos decía [el Gestor Local], pueden ahorrar para sus hijos, si falta en ese momento y no tiene plata, puede sacar luego. No se puede sacar cuando uno ahorra 20 soles, 50 ya, cuando les falta pueden sacar así.”
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas.

Asimismo se indagó con ellas, si los Gestores Locales, les conversaban sobre el tema del ahorro, en las reuniones mensuales o bimensuales que sostenían con ellas, pero ellas indicaron que esto no sucedía, en dichas reuniones los Gestores Locales solo las capacitaban en los temas de las corresponsabilidades del Programa JUNTOS, es decir en educación y Salud.

“No, nos hablaba de ahorro. Estudio, de educación, de salud de nuestros hijos. De ahorro no.”
Madre Líder de JUNTOS, Quehue

“Nos capacita de educación, de saber cómo mantener al bebe, como educarlo, eso pues, ambientación.”
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas.

- **A nivel de los Facilitadores Financieros**

Las líderes de Huanta y San Jerónimo (+) recuerdan a sus Facilitadores Financieros con cariño pues las relaciones que han sostenido con ellos se basan en la buena disposición que han tenido con ellas. Los Facilitadores Financieros las convocaban para las capacitaciones para enseñarles acerca del ahorro y de los emprendimientos productivos. Si bien ellas no recuerdan la frecuencia exacta de las reuniones, señalan que eran los Facilitadores, quienes acudían a ellas para informales las fechas. Asimismo señalaron que las capacitaciones eran entretenidas por el uso de papelografos y juegos de roles, donde lograban entender lo que nunca habían entendido, así como entrar a donde nunca habían entrado: el banco.

“En la capacitación nos avisan del ahorro, del dinero debe estar guardado. Bueno [el facilitador] está repitiendo todo lo que hemos indicado que ese ahorro debe servir depositar en el banco y no guardarlo en su maíz, en su trigo.”
Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

“Gracias a él [el facilitador] hemos aprendido, nos ha hecho entender. Porque él nos ha comunicado para ahora [el grupo focal] también. Por eso estamos viniendo. Tiene mucha paciencia. Nos enseña bien. (...) [El facilitador] programa, en base a ello nos junta. Bueno, nos avisa, se comunica y convocamos.”
Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

Incluso, en algunos casos, el papel del Facilitador Financiero no se ciñó únicamente a cuestiones educativas, si no de índole personal entre las mujeres, dándoles apoyo:

“Y aparte de ello los facilitadores del Proyecto PUMRI, los ingenieros no solamente nos han enseñado lo que es el ahorro todo ¿no?, a veces algunas mamás en nuestros problemas también nos han ayudado, a lo menos con palabras ¿no?, cómo podemos solucionar, y cuando hemos tenido así percances en el banco siempre nos han acompañado, nos han tratado de apoyar de todas maneras. Sí, ellos nos han ayudado bastante. Nos han entendido nuestros problemas.”
Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

Finalmente, algunas líderes de Huanta, al igual que algunas de las usuarias del mismo distrito, señalaron que habían tenido problemas con los Facilitadores Financieros que habían sido contratados únicamente para apoyarlas en el desarrollo de emprendimientos productivos, al ser impuntuales o al reprogramarles sin previo aviso las capacitaciones.

“Porque han contratado este capacitador para que venga a enseñarnos (...) no nos ha cumplido. Porque a veces no veían a la hora exacta, tarde llegan. Los responsables han contratado una persona irresponsable pe. En mi caso

*varias veces hemos perdido nosotros, no ha venido, solamente una charla nos dado.”
Madre Líder de JUNTOS, Huanta.*

Las líderes de los cuatro distritos comentaron por igual que los Facilitadores Financieros les habían enseñado a ahorrar, a no malgastar el dinero y a pensar en el futuro de sus hijos y estos aprendizajes se los habían transmitido haciendo uso de materiales y metodologías didácticas (como pegar en sus cuadernos billetes de dinero falso, para llevar la cuenta de cuánto dinero tenían en el banco). Sin embargo, mientras que las relaciones entre las líderes de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+) son más fluidas y cercanas al Facilitador Financiero, en el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-) esto no sucede así. Las líderes de Quehue y San Juan de Salinas (-) no mencionaron tener ningún contacto adicional con los Facilitadores Financieros, a modo de acompañamiento, como lo señalaron las líderes de Huanta y San Jerónimo (+).

*“Nos han explicado bien, nos han exigido ahorrar para no despilfarrar el dinero. (...) Nos han incentivado a juntar de alguna manera el dinero y no de gastarlo.”
Madre Líder de JUNTOS, Quehue*

*“Más antes nos ha dicho que teníamos que tener cuaderno, folder, bolsito para llevar los papeles, nos han capacitado. (...) En cuaderno tenemos que pegar dinero de alcata de cuánto vamos a estar ahorrando.”
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas*

Adicionalmente en Quehue y San Juan de Salinas (-), las líderes se quejaron del quiebre de confianza en las relaciones con sus Facilitadores Financieros así como de la inconstancia de las charlas de educación financiera, ambos elementos vinculados. Las líderes de Quehue mencionaron que ellas solo habían tenido contacto con los Facilitadores Financieros unas dos veces en total, para recibir las capacitaciones de educación financiera y en algunos casos ciertas líderes no habían entendido con totalidad las charlas, pero no especificaron con exactitud a qué se debía esto. En el caso de San Juan de Salinas las mujeres se expresaron duramente acerca de los Facilitadores Financieros, indicando que ya no confiaban más en ellos, porque estos las habían engañado al aparecerse inicialmente a darles las primeras charlas de capacitación en educación financiera, y posteriormente desaparecieron y dejaron de ir a verlas por más de un año. Las líderes de San Juan de Salinas, mencionaron que a partir de ese hito dejaron de confiar plenamente en sus Facilitadores Financieros y dejaron de ahorrar, porque tenían miedo de ser engañadas por el hecho de que les decían que ahorren y luego desaparecían por largos periodos.

*“Las [mujeres] que no [ahorran] decían ‘¿Para qué vamos a ahorrar? Que tal ya no va a venir y nos va a engañar’ Así piensan las mujeres, imaginan eso”
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas*

*“Ellas [Facilitadores Financieros] vienen de 3 meses en 3 meses vienen ella, por eso no recordamos. Sí por eso ya no queríamos trabajar con ella pe, ya no queríamos trabajar.”
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas*

- **A nivel del personal del Banco de la Nación**

La relación que mantienen las líderes con el personal del Banco de la Nación puede ser examinada desde dos ópticas. En primer lugar las líderes de los distritos, a excepción de las de Quehue (-), señalan que el personal del banco siempre las ha incentivado a que dejen algún

monto de dinero en sus cuentas para incrementar su ahorro; recalcando que es una práctica voluntaria e individual.

*“Sí, nos dicen que ahorremos. De cien soles dejen veinte dicen. La cajera nos dice.”
Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo*

*“Siempre nos están recordando (...) cuando vamos a consultar a la oficina siempre está diciendo van a ahorrar.”
Madre Líder de JUNTOS, Huanta.*

*“Sí, si quieren pueden ahorrar, así nos dicen [en el Banco de la Nación]”
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas*

No obstante, en el distrito de San Juan de Salinas (-), las líderes señalaron que anteriormente, la relación bi mensual que tenían con el Banco de la Nación en donde estos les fomentaban el ahorro en sus cuentas, ha cesado pues actualmente se encuentran cobrando por Cajero Automático – ATM por lo que ya no ahorran, porque no saben cómo dejar montos en sus cuentas operando con el cajero y ya no se acercan a las ventanillas del banco y por lo tanto no mantienen ninguna relación con el personal de agencia del mismo.

En segundo lugar las líderes de los cuatro distritos, al igual que las usuarias, señalaron que no las trataban correctamente al interior del banco y ellas se sentían marginadas (a pesar de que la relación había mejorado con el tiempo).

*“No te hacen respetar Feo, aburrido así. (...) Pero ahora el que está atendiendo ahora está mucho mejor. Pero los anteriores muy aburridos. Si se olvidaban de algo, las gritaba.”
Madre Líder de JUNTOS, Quehue.*

*“Nos tratan mal. Nos critica, nos grita, eso, mal nos atiende.”
Madre de Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas.*

Además no les permitían ahorrar más de 400 nuevos soles, como ya se comentó anteriormente en el distrito de San Jerónimo, y en el caso de San Juan de Salinas el Banco de la Nación solo les permitía realizar depósitos superiores a 50 nuevos soles en sus cuentas de ahorro. Es decir que si las líderes por ejemplo querían retirar únicamente 185 soles de sus cuentas y ahorrar 15 nuevos soles, el personal del Banco de la Nación, les decían que debían ahorrar montos superiores a 50 nuevos soles.

*“El defecto lo único es el trato en el banco nada más. Lo que es en el ahorro que están restringiendo. Que no se puede ahorrar más de cuatrocientos soles como dije.”
Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo*

*“Siempre decimos ahorramos 10 soles, pero 50 soles para arriba me quieren pedir. Quiere que ahorremos eso. De 50 para arriba quiere. Nosotros tenemos hartos hijos también, no podemos ahorrar 50 pues.”
Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas.*

Según sus testimonios y en líneas generales el Banco de la Nación si les ha fomentado la práctica del ahorro, pero bajo el maltrato en la atención que han recibido en los operativos de pago.

- **Recomendaciones o mejoras para la ejecución del piloto desde las Madres Líderes**

Las recomendaciones enunciadas por las líderes de los cuatro distritos para mejorar y optimizar el piloto de ahorro, son múltiples. Ellas esperan que el piloto se amplíe y llegue a zonas altoandinas a las cuales aún no se han acercado los Facilitadores Financieros, permitiendo así la incorporación de otras mujeres, incluso aquellas que no pertenezcan necesariamente al piloto de ahorros o a JUNTOS.

“Yo quisiera que el Proyecto PUMRI llegue a más distritos, a más provincias para que así fomente el ahorro, fomente todo eso lo que nosotros al menos hemos aprendidos y llegue a todas las madres del programa JUNTOS y que siga adelante este proyecto (...) y nos gustaría que siga también aquí en nuestro distrito y que nos siga capacitando, ¿no?”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“También yo diría, que hay otros también nuevos que quieren ingresar en esto y podría también entrar, ¿podría? (...) No son de JUNTOS y hay otras comuneras que quieren ahorrar también con nosotras ¿eso se puede?”

“Madre Líder de JUNTOS, San Juan de Salinas

Los materiales de las capacitaciones de educación financiera, así como el número de Facilitadores es insuficiente, por lo que sugieren que se continúe con el proceso de capacitación, pero entregando materiales individuales que les permitan repasar individualmente, así como la contratación de mayor personal para cubrir de manera más masiva la población.

“(...) De repente les falta un poco más de personal. Como tres personas no se abastecen varios lugares y para que esto siga de repente, falta de personal todo eso de repente ¿no? yo lo pienso por ese lado. Porque si fuesen más personal todo eso de repente ¿no? yo lo pienso por ese lado. Porque si fuesen más personal de repente llegarían más, sería masivo ¿no?”

Madre Líder de JUNTOS, Huanta.

“Si es que hubiera seguido ese tipo de capacitaciones y hubiera sido continuo, nosotras las tendríamos en mente [los conceptos aprendidos], porque se nos va de la cabeza”

Interpretación del quechua.

Madre Líder de JUNTOS, Quehue

Los incentivos no han sido suficientes. Si bien tienen conocimiento que se repartieron canastas de víveres, las líderes no tenían conocimiento si quienes recibían las canastas eran las mujeres que contaban con más ahorros o aquellas que solo ahorran. En todo caso la canasta como incentivo no es tan atractiva como podría ser obtener mayor tasas de interés en sus cuentas de ahorro en el banco, incluso las líderes del distrito de Quehue (-) mencionaron, que ellas no le veían la utilidad a las charlas de capacitación de educación financiera, si estas no veían acompañadas de una mejor tasa de interés por parte del banco.

“Que nos den (...) un poco de incentivo ¿no?, no sé incentivarnos ¿no? qué sé yo porque estuvieron haciendo eso de las premiaciones de canasta también, entonces yo tenía entendido de que las canastas se rifaban solo a los que ahorran más. Pero último nos dio a entender que no, que eso simplemente a partir de cinco, diez soles para arriba a los que ahorren todos entraban al sorteo.”

Madre Líder de JUNTOS, San Jerónimo

“Obviamente si hay más intereses, no perderían el tiempo en las capacitaciones. Como no hay intereses de qué nos sirve los cursos de capacitación porque de qué sirve. Nosotros podemos ahorrar, nos dan charlas para que ahorremos, pero vamos y no nos dan intereses. De qué sirve tanta charla.”

Madre Líder de JUNTOS, Quehue

Adicionalmente, una medida indispensable para ellas es eliminar la brecha de los cuatrocientos soles que les impide ahorrar, además de confundirlas y atemorizarlas de ser expulsadas del Programa JUNTOS. Finalmente que la atención del banco sea mejorada.

3.3 Las voces de los Gestores Locales

Los Gestores Locales son el nexo entre las usuarias y Madres Líderes, y el Programa JUNTOS. Tanto las usuarias como las líderes, mencionaron tener contacto recurrente con ellos. El piloto de Ahorro ha sido implementado en coordinación con diversas instituciones, sin embargo el Programa JUNTOS al ser el programa de TMC al cual se le adhirió esta iniciativa, cobra cierto protagonismo sobre las demás instituciones al ser la institución que mayor llegada tiene en zonas rurales, y esto gracias a sus Gestores Locales.

Los Gestores Locales, son los representantes del Programa JUNTOS en el campo quienes están en contacto con todas las usuarias del programa. Ellos tienen como responsabilidades al interior del programa, realizar el seguimiento de corresponsabilidades en educación, nutrición y salud, e identidad en las mujeres y en sus hijos. Así mismo tienen la libertad de realizar reuniones o charlas para tratar diversos temas que puedan ser de ayuda para el mejoramiento en la calidad de vida de las mujeres. Sin embargo, muy a pesar de estas responsabilidades, los Gestores Locales de los distritos estudiados tenían estipulado realizar refuerzos en las mujeres sobre el piloto de ahorro para lograr que estas ahorren. Ellos tenían que manejar- de manera referencial- todo aquello vinculado a la implementación del piloto: conocimientos básicos en educación financiera para responder las dudas de las beneficiarias, promover y fomentar el ahorro en el espacio y tiempo que ellos destinan con las mujeres, así como tener una relación de trabajo coordinada con los demás actores que componen el piloto facilitando la implementación de la iniciativa.

A continuación analizaremos a los Gestores Locales de los cuatro distritos estudiados para identificar si contaban con la información necesaria para apuntar al logro del objetivo mencionado así como identificar cómo interactúan con los demás actores.

- **Aprendizaje, Interiorización y puesta en práctica de tareas e instrucciones respecto al acompañamiento a usuarias JUNTOS**

Era necesario para el piloto que los Gestores Locales, manejen los conocimientos básicos sobre la implementación del piloto de ahorro, así como conocer cuáles serían sus funciones y la de los demás actores del piloto y conocer cómo fomentaban la práctica del ahorro entre las usuarias de los cuatro distritos del estudio.

- **Conocimiento del piloto: ¿Cómo se enteran, quién lo implementa y por qué?**

Los Gestores Locales, de los cuatro distritos, comentaron que lo primero que escucharon sobre el piloto de ahorro vino de las directivas superiores del Programa JUNTOS. Fueron directamente sus jefes, a nivel regional, quienes los pusieron al tanto de la iniciativa y cumplieron únicamente en mencionarles que a partir de una fecha específica se dedicarían a promover el ahorro entre las usuarias. Para ellos, la directiva fue confusa, pues no se sustentaba en mayor explicación. Posteriormente al haberse informado por sus superiores, los Gestores de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+) comentaron que AGRO RURAL los contactó e invitó a sus oficinas para presentarles más detalladamente el trabajo que realizarían y cómo se involucrarían los Gestores en dicho trabajo. Sin embargo las delimitaciones no eran claras. En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-),

después de que sus superiores en JUNTOS les informaron, fue el Banco de la Nación quién les socializó la iniciativa.

“Bueno, el ingeniero [Facilitador Financiero de AGRO RURAL] coordinó directamente con la licenciada, la jefa del equipo regional [de JUNTOS]. Incluso un día nos reunió el ingeniero en la oficina de AGRO RURAL en Huanta y dijo ahí ‘que con conocimiento de la licenciada, jefa del equipo regional que vamos a trabajar con ustedes’”
Gestor Local, Huanta.

“Me comunicó verbalmente por la profesora [jefa regional de JUNTOS en Apurímac], como actividad complementaria, pero nunca me capacitaron solo me invitó a participar en algunas reuniones que realizaba [los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL], pero yo como gestor local tenía que hacer esfuerzos para coincidir en algunas reuniones, porque paralelo a las actividades de los otros gestores tenía que cumplir a presión de la jefa regional sin ninguna consideración.”
Gestor Local, San Jerónimo.

“[Me informó] de JUNTOS, mi jefe [Director Regional de JUNTOS en Cusco] (...) y los que han venido del Banco de la Nación para poder socializarlo y ver la forma que nosotras también seamos el efecto multiplicador hacia las mamás”
Gestor Local, Quehue.

No obstante, los Gestores Locales de Huanta y San Jerónimo (+) si están al tanto de quiénes son los actores que están detrás de la iniciativa, mientras que en los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-) no. En los primeros distritos, los Gestores Locales, tenían en claro quiénes eran las instituciones que componían la iniciativa y sabían que ellos formaban parte de tal, como actor importante. En los segundos distritos, ellos no distinguen cuáles son las instituciones y además no se mencionaron como actores cruciales.

“Componen, el personal del Banco de la Nación, las usuarias, y en parte nosotros, también los Gestores Locales, y las autoridades comunales de cada comunidad.”
Gestor Local, Huanta.

“El piloto se implementó con mmm... AGRO RURAL, después no me acuerdo”
Gestor Local, San Juan de Salinas.

“Dentro de ellos estaba si bien recuerdo el Banco de la Nación y otro de ellos que también se daba a conocer era el Banco Mundial. Esos dos.”
Gestor Local, Quehue.

Finalmente, en cuanto a los motivos generales que están detrás de la implementación, los Gestores Locales de los cuatro distritos están muy al tanto que estos son: fortalecer las capacidades de cada mujer para que salgan adelante e insertarlas al sistema financiero, y además que esto último les permitirá realizar emprendimientos productivos, venta de productos o generación de negocios.

“La razón [de la implementación] fue el que Perú ostentaba estadísticamente los niveles inferiores en cuanto a la cultura del ahorro en Latinoamérica, es decir en la población objetiva del Programa que son los pobres extremos del país, no tenían acceso a los servicios financiero, cultivando así las estrategias de ahorro tradicionales sin rentabilidad.(...) Lo que se buscó en su momento el piloto fue de acercarles de manera asociada a los sistemas financieros para que ellos puedan conocer los servicios que brindan las instituciones financieras en el país.”
Gestor Local, San Jerónimo.

“Es como un piloto donde se incentiva a las madres para que promuevan el ahorro; como le digo aparte de eso, reciben sus capacitaciones, por ejemplo crianza de cuyes, crianza de animales, artesanía; entonces es una fortaleza para potenciar sus capacidades y si ellas van a tener esas capacidades van a progresar más, van a vender sus

productos y con eso la familia va a crecer.”
Gestor Local, Huanta.

“Mayormente para enseñarles a ahorrar. Una forma de cómo motivarles de poder ahorrar y ver la manera de que ese ahorro signifique bastante para algunas personas, no a todas. Dependiendo de cada caso. De que les pueda servir de que es también este ahorro, la forma de poder este facilitarles de alguna manera como una forma de auxilio, una forma de ayuda ¿no?”
Gestor Local, Quehue.

“Se implementó para que ellas puedan salir de la pobreza, que puedan tener su ahorro y hacer algo. Invertir, un negocio y no estar allí nomás en la pobreza. De repente con ese dinero puedan hacer algo las mamás.”
Gestor Local, San Juan de Salinas.

- Funciones de los Gestores Locales al interior del piloto

Los Gestores Locales de los cuatro distritos mencionaron tener diversas funciones que debían ser cumplidas en coordinación con los demás actores del piloto. Sin embargo, en el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), estos mencionaron que nunca se les había especificado con claridad en qué consistirían sus funciones, solamente sus jefes de la oficina central les comentaron que debían iniciar en fomentar el tema del ahorro y coordinar, sin mayor claridad.

Según los Gestores Locales, las principales funciones en los cuatro distritos consistían en primer lugar en fomentar el ahorro entre las usuarias y realizar las convocatorias, a través de las Madres Líderes, para que asistan a las capacitaciones de educación financiera impartidas por AGRO RURAL y presentarles a los Facilitadores Financieros. Sin embargo, son estos últimos quienes deciden en qué fecha se realizarán las capacitaciones y se lo comunican al Gestor Local para que éste las convoque en la fecha estipulada.

Los Gestores Locales comentaron asimismo que esta responsabilidad de presentar a los Facilitadores Financieros residía en el hecho de que las mujeres no suelen confiar en otras autoridades extrañas a ellas, por ello la necesidad de que tengan que presentarles directamente a los Facilitadores Financieros para que las mujeres atiendan con regularidad a sus charlas.

“Mi trabajo fue convocatoria, asistir y acompañar a los responsables de AGRO RURAL (...) durante las capacitaciones e Inducciones, presentar a las autoridades al Equipo. Brindaba soporte a las dudas de las madres con el piloto.”
Gestor Local, San Jerónimo.

“Ya nosotros hemos coordinado con las encargadas [Facilitadores Financieros] que ya no me acuerdo bien el nombre que tenía, y con ellas coordinamos. Les hablamos ¿no? sobre la importancia del ahorro, que deben de ahorrar y que tienen que asistir a las capacitaciones que van a programar (...) Hemos programado con las promotoras [Facilitadores Financieros], coordinábamos con las que estaban encargadas del ahorros y las mujeres tenían que asistir a su charla.”
Gestor Local, San Juan de Salinas

“Se les convocaba a reunión a través de las madres líderes y con ellas se programa fechas para que puedan ellas tener esa capacitación.”
Gestor Local, Quehue.

En segundo lugar, debían convocar a las ganadoras de las canastas de víveres⁴⁴. En el caso de Huanta y San Jerónimo (+), los Gestores Locales coordinaban con las ganadoras para que vayan a recoger su premio en una fecha determinada. El acto de entrega de canastas, a modo de premiación, se realizaba a nivel público, por lo que ello implicaba cierta logística⁴⁵. No obstante, en el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), no se realizaba acto de premiación público y los Gestores Locales debían entregar personalmente la canasta de las ganadoras en sus propios hogares.

“Bueno, primero, nosotros cuando recién empezamos el trabajo, cada fin de mes daban su canasta, esa canasta estaba financiada por CARE Perú, articulado, el IEP; esa canasta lo sorteaban en Lima, y por sorteo le tocaba a tres madres y a nosotros nos comunicaban para convocar a esas madres y que reciban sus canastas”.

Gestor Local, Huanta.

“El jefe inmediato nos comunicaba y los coordinadores a la vez a los gestores. Los gestores a la vez íbamos a buscar a las mamás, juntamente con las líderes pero allí no hay mucha difusión. Se le buscaba a la beneficiaria que había sido sorteada. Se le llevaba la canasta hasta la casa.”

Gestores Local, Quehue.

En tercer lugar, los Gestores Locales, les absolvían a las beneficiarias las dudas de índole financiera que podían presentárseles. Reforzando así el fomento del ahorro.

“Más que nada ellas querían saber era el interés o cuanto les va a cobrar. Yo les decía que no les va a cobrar mucho. Eso, sólo era eso, del interés. Pensaban que iban a ganar más pero no era. No era que ganaban interés, sólo que lo guardaban. Eso siempre se pregunta. Era como guardar pero no cobraban para guardar.”

Gestor Local, Quehue.

Finalmente, en el caso de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), los Gestores Locales, mencionaron dos funciones que no fueron mencionadas en Quehue y San Juan de Salinas (-): el acompañamiento y la verificación del ahorro. Los Gestores Locales debían realizar un acompañamiento a las mujeres al momento del pago en el Banco de la Nación para fomentarles en ese espacio el dejar pequeños montos de su transferencia en sus cuentas de ahorro. Con la cita a continuación se puede sobre entender y extrapolar que probablemente las Usuarías, no entendían con claridad el discurso de los Gestores Locales y pensaban que estos las obligaban a ahorrar montos determinados. En todo caso no se tiene mayor información para llegar a una conclusión puntual sobre el problema de la obligatoriedad del ahorro como las usuarias lo percibían.

“Ayudar en el Banco de la Nación, nosotros tenemos acompañamiento de pago, acompañamos a las usuarias a que cobren sus incentivos y también decirles a las mamás que no saquen todo el dinero, tienen que por lo menos ahorrar veinte soles, no era obligatorio pero muchas mamás entendían y retiraban ciento ochenta soles, dejaban veinte soles; ayudar en ese proceso también (...).”

Gestor Local, Huanta.

Asimismo los Gestores Locales debían verificar que las usuarias del Programa JUNTOS, posean un cuaderno de ahorros, donde pegaban los *vouchers* que el banco les entregaba como

⁴⁴ Incentivo que brindó el piloto a las mujeres que tenían saldos positivos en sus cuentas de ahorro superiores a 1 sol. Todas las mujeres que contaban con saldos positivos entraban a un sorteo aleatorio donde se premiaba a dos mujeres por distrito con una canasta de víveres, para cada una, valorizada en 180 nuevos soles.

⁴⁵ Los Gestores Locales de Huanta y San Jerónimo debían conseguir cosas mínimas, como sillas u equipos de sonidos para que las demás usuarias del Programa JUNTOS puedan participar del acto. Incluso

comprobante de cada transacción que realizaban (depósitos y retiros de su cuenta). Esto les permitía identificar si estaban ahorrando y quienes no lo hacían.

“Las madres deben manejar un cuadernito de sus ahorros, cuando ya están ahorrando, de eso tienen ellas, entonces en eso también nosotros exigíamos que cumplan porque algunas madres no cumplían con el cuadernito; todo eso, y que reciban esas capacitaciones que están dando también, ellos están dando más que nada crianza de animales, crianza de cuyes, bordados, todo ello era importante, por eso les decía que tienen que asistir, y asistían.”

Gestor Local, Huanta.

- Funciones de los demás actores otros actores al interior del piloto

En Huanta y San Jerónimo (+) los Gestores Locales mencionaron que los distintos actores que componían el piloto tenían diversas funciones, algunas veces articuladas entre sí (como se verá en el apartado de relaciones interinstitucionales). Ellos estaban al tanto de quiénes conformaban al piloto y se consideraban como parte de esta iniciativa, sin embargo en Quehue y San Juan de Salinas (-) los Gestores Locales no sabían quiénes la conformaban, pero cuando se les interrogó directamente sobre las funciones de cada uno de los actores, sí conocían adecuadamente las respuestas.

Los Gestores Locales, comentaron que los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL estaban encargados de realizar las capacitaciones a las usuarias y responder sus dudas. El proceso de capacitaciones respondía a un proceso de aprendizaje didáctico y pedagógico, donde las mujeres aprendían con maquetas o juegos. Las capacitaciones se repartían en cuatro módulos del sistema financiero.

“Capacitar en este proceso de aprendizaje del Sistema Financiero, utilización de incluso maquetas del cajero, unas maquetas con números y les enseñaban, iban a cada comunidad, y el año pasado recién se ha implementado con esto de las tarjetas MULTIRED, entonces como que no sabían utilizar las mamás, entonces ellos iban a cada comunidad y les enseñaban.”

Gestor Local, Huanta.

“Funciones de capacitar a las usuarias. Ellas tenían todo pues, ¿no? Todas las dudas que tuvieran, ellas sabían. Estaban para informarles y se encargaban más de eso.”

Gestor Local, San Juan de Salinas.

Los Gestores Locales de Huanta y San Jerónimo (+), comentaron asimismo, que la función del Banco de la Nación era preguntarles en cada operativo de pago, si las mujeres ahorrarían dinero de la transferencia para depositarlo en sus cuentas de Ahorro. Además comentaron que el banco estaba presente en los actos de premiación de las canastas. En el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Gestores Locales no tenían idea de que labor tenían el personal de agencia del banco.

“Acompañaban [el banco] en la premiación, estaba asignada la señorita [x] para las consultas, el gerente facilitada con el consolidado del día.”

Gestor Local, San Jerónimo.

Finalmente, las Madres Líderes, son para los Gestores Locales de los cuatro distritos, el efecto multiplicador. Las líderes tienen como responsabilidad hacer el seguimiento de cada beneficiaria del programa JUNTOS y compartir los conocimientos que han aprendido pues en

muchos casos las líderes, poseen mayores destrezas que la demás población del Programa JUNTOS, por dicha razón, son seleccionadas como líderes. Una segunda función que cumplen las Madres Líderes en opinión de los Gestores Locales, es que deben organizar a las mujeres para comunicarles que van a tener reunión o charlas con los Facilitadores Financieros.

“Las madres líderes son sobre todo el efecto multiplicador, porque a ellas también se les ha capacitado, a las madres líderes y hacen el efecto multiplicador en cada una de sus comunidades, incluso tienen el compromiso de que las usuarias de su comunidad cambien (...).”
Gestor Local, Huanta.

“De ahí [las líderes] ya ha sido el efecto multiplicador de parte de nosotras [Gestores Locales] que a la vez ha sido más multiplicado por las madres líderes en sus reuniones.”
Gestor Local, Quehue.

“Organizarles, avisarles que van a tener la reunión. O sea, más que era ellas comunicarles la reunión, la capacitación que iban a tener con las facilitadoras.”
Gestor Local, San Juan de Salinas.

- **Manejo común de mensajes y frecuencia de transmisión de mensajes:**
Fomento del ahorro como práctica

Los Gestores Locales fomentan el ahorro en las usuarias del piloto, en diversos momentos y en diversas formas. Sin embargo los Gestores Locales de Huanta y San Jerónimo (+), señalaron que el fomento de la práctica lo hacían cada mes y con mayor frecuencia e intensidad, mientras que los de Quehue y San Juan de Salinas (-) no especificaron la continuidad.

Las madres líderes de Huanta y San Jerónimo (+) tienen una fecha mensual donde se reúnan con todas las usuarias del distrito. Son en esas reuniones donde el gestor les conversa sobre la importancia del ahorro en sus vidas en un lapso de entre diez a veinte minutos (pues tratan usualmente otros asuntos estrictamente del programa JUNTOS). Las conversaciones que ellos entablan se basan en el uso de ejemplos de la vida cotidiana para que las mujeres valoren la práctica del ahorro y la efectúen; incluso comentaron hacer uso de dramatizaciones.

“Les decíamos que mucha gente ha progresado, ha cambiado su vida justamente, porque han ahorrado y han tenido un capital y con eso han comenzado a trabajar en lo que son actividades productivas, negocios. Entonces muchas mamás entienden eso. (...) En las reuniones que tenemos (...) cada mes teníamos reunión con todas las presidentas, cada cinco de cada mes, me acuerdo muy bien y con las mamás, como Huanta tiene casi ciento veinte comunidades en algunas comunidades cada semana por ejemplo, dos, tres reuniones teníamos. Les refrescábamos de diez a quince 15 minutos, con la participación de ellas.”
Gestor Local, Huanta.

“Realizamos una dramatización con las mismas madres usuarias en las diferentes comunidades, antes de la recepción de los incentivos, para incrementar el ahorro en la cuenta de cada madre usuaria. (...) Hacíamos de bancarios y las madres fingían sus enormes colas en la puerta del Banco de la Nación. Les decíamos, cuánto va a ahorrar y se devolvía el resto de su abono de JUNTOS para sus gastos. Esta estrategia se aplicó en el 85% de los beneficiarios. Por primera vez, ellas tenían ahorrando mínimo 20 soles en sus cuentas de JUNTOS. Pero en honor a la verdad, hubo ocasiones en las que la jefatura tomaba decisión y mandaba Gestores Locales a cada ventanilla para obligarlas a dejar ahorros obligados, para demostrar resultados eficientes.”
Gestor Local, San Jerónimo.

Asimismo los Gestores Locales de Huanta y San Jerónimo (+), mencionaron que en cada operativo de pago (en el momento que las mujeres van al Banco de la Nación a cobrar su

transferencia), aprovechaban para mencionarles nuevamente que dejen pequeños montos en sus cuentas de ahorros para emergencias o eventualidades del futuro. De igual manera, en los eventos de premiación de las canastas de víveres, les recordaban a las mujeres que debían ahorrar.

Sin embargo, se hace necesario notar anticipadamente, como se puede percibir en el testimonio del Gestor Local de San Jerónimo, que en algún momento se realizó *mala praxis*, al querer obligar a las mujeres a ahorrar, cuando esta iniciativa siempre fue voluntaria para ellas.

Los Gestores de Quehue y San Juan de Salinas (-), al igual que en el caso de los dos primeros distritos, aprovechaban las reuniones en cada comunidad para tocar el tema del ahorro, aunque mucho dependía del “desarrollo de la agenda”, por lo que no necesariamente hablaban del ahorro en todas las reuniones con las mujeres. Cuando la agenda lo permitía, los gestores también les fomentaban el ahorro contándoles historias, dándoles ejemplos de qué pueden hacer con el dinero ahorrado y en qué oportunidades el dinero las puede salvar de apuros, sobre todo haciendo énfasis en el ámbito de la salud para así cubrir emergencias.

“[les decíamos] que es bueno que ahorren porque el dinero poco a poco se junta y cuando ellas ya van teniendo cantidad pueden algo pues. Pueden de repente un negocio, comprarse algo, porque la plata se junta poco a poco y es muy necesario ahorrar.”

Gestor Local, San Juan de Salinas.

A diferencia de los gestores de Huanta y San Jerónimo (+), el fomento del ahorro a través de dinámicas o juegos y representaciones, no se llevaba a cabo e incluso no se destinaba obligatoriamente un momento de las reuniones para hablar de este. Asimismo al no haber eventos de premiación públicos, pues los Gestores de Quehue y San Juan de Salinas (-) entregaban las canastas personalmente a las ganadoras, tampoco se realizaba este refuerzo adicional. Sin embargo los Gestores de Quehue y San Juan de Salinas, al igual que aquellos de los otros dos distritos sí realizaban una labor en los operativos de pago, aunque no fomentaban el ahorro de manera directa y constante (enfaticando que el ahorro es necesario, positivo o bueno por diversos motivos), lo que hacían era únicamente preguntar quiénes ahorrarían. Luego les indicaban a las mujeres de JUNTOS que ni bien lleguen a la ventanilla hablen con claridad e indiquen al personal de agencia que van a ahorrar un determinado monto.

“Entonces yo ahí tenía que decir ‘los que van a ahorrar entonces van a decir ¡voy a ahorrar!’ porque hay señoras que me dijo ‘quería ahorrar y me dio 200’. Entonces yo les decía en la cola: ‘los que van a ahorrar tienen que decir ¡voy a ahorrar! para que si no le van a dar los 200’ ”

Gestor local, San Juan de Salinas

“Yo me paro en la ventanilla de la agencia, con calma les pregunto ¿Quieres ahorrar? y me dicen sí ¿Cuánto vas a ahorrar? – Tanto- tengo que preguntar en su idioma, porque muchas ellas están en la capacitación de los talleres pero no entienden.”

Gestor Local, Quehue.

▪ **Manejo de Conocimientos de Educación Financiera: El Juego**

Al igual que a las usuarias y a las Madres Líderes, a los Gestores Locales ⁴⁶ se le realizaron también preguntas sobre los conceptos impartidos por los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, buscando identificar si los Gestores eran capaces de responder las dudas que se les pudieran presentar a las usuarias del piloto, a pesar de haber mencionado que lo hacían efectivamente. En Huanta y San Jerónimo (+), los Gestores Locales comentaron que en varias oportunidades habían asistido a las capacitaciones impartidas, aunque no a todas por motivos de cruce de actividades, mientras que en Quehue y San Juan de Salinas (-), los Gestores Locales no enfatizaron esto último.

Es así como se les preguntó aleatoriamente las mismas preguntas de tipo teórico y práctico. En líneas generales, los Gestores Locales no dominan las preguntas teóricas. No conocen quiénes son los actores del sistema financiero, o qué es el sistema financiero, o cuál es el rol de la Superintendencia de Banca y Seguros, entre otros. Con respecto a las preguntas de tipo práctico únicamente dominan aquellas que hacen referencia a las tasas de interés, a los *vouchers* o a los estados de cuenta.

Teórico: “¿Quiénes son los actores principales que conforman el sistema financiero?”

“Los usuarios ahorristas que están en el proceso de movimiento económico, en este caso, también pueden ser los empleados públicos, los comerciantes, entonces ellos son los actores principales.”

Gestor Local, Huanta.

Teórico: “¿Qué es la superintendencia de banca y seguros?”

“Me he olvidado eso.”

Gestor Local, Huanta.

Teórico: “¿Qué es el sistema financiero?”

“Es una entidad de... que se ve en estatus económico de poder desarrollar todas las actividades financieras.”

Gestor Local, Quehue

Con respecto a las preguntas prácticas, después de compararlas con las respuestas correctas, podemos señalar que los Gestores Locales se sienten más cómodos respondiendo este tipo de preguntas, aunque no sepan correctamente como explicarse comprenden la idea general. Si las usuarias acuden a ellos para realizarles este tipo de preguntas, probablemente, puedan responderles correctamente a su manera, haciéndose entender y transmitiendo la información necesaria para ellas.

Práctico: “¿Qué es una cuenta de ahorros?”

“Es un dinero que se guarda en una entidad financiera, para asegurar el dinero en una entidad financiera, autorizada por la superintendencia.”

Gestor Local, Huanta.

“Es este, como puedo decir, como un espacio que lo tenemos allí y lo podemos ver, cuánto podemos tener o no. O sea que se guarda.”

Gestor Local de Quehue

⁴⁶ Por complicaciones en el trabajo de campo en el distrito de San Jerónimo, no se contó con la posibilidad de efectuar estas preguntas de conocimiento financiero a los Gestores Locales del mismo distrito. Asimismo en el caso de San Juan de Salinas tampoco fue posible realizarle estas preguntas al Gestor Local.

Práctico: “¿Qué es un voucher?”

“El voucher es una copia que emite el banco donde se registra el movimiento de la cuenta, la entrada, la salda, la fecha, es como un control.”

Gestor Local, Huanta.

Práctico: “¿Qué es la tasa de interés?”

“Es donde hay ganancia, dentro del ahorro.”

Gestor Local, Huanta.

“Es un adicional que le ponen a una cierta cantidad en el cual podemos ver si conviene o no conviene y acorde a eso cuánto es lo que se puede pagar, ¿no?”

Gestor Local, Quehue.

Como podemos observar en los anteriores testimonios, los Gestores Locales podrían haber dominado ciertos temas, si hubiesen asistido con mayor recurrencia, como acompañantes, a las sesiones impartidas por los Facilitadores Financieros a las usuarias. Esto último se analizará con mayor detenimiento más adelante.

▪ **Relaciones de comunicación y coordinación entre los actores del sistema:**
Relaciones Interinstitucionales

Los Gestores Locales mantienen contacto y relación con los demás actores del piloto- aunque en Quehue y San Juan de Salinas (-), no sean conscientes de esto- en aras de sacar adelante el piloto y buscar como objetivo que las usuarias ahorren. En el caso de Huanta y San Jerónimo (+) son conscientes que al ser el nexo del Programa JUNTOS, su papel es sumamente importante al tener registrada toda la población del programa y poseer un poder de convocatoria que favorece la cohesión de actores. No obstante, las relaciones son distintas con cada actor, pues además cada actor responde a funciones distintas, como presentamos anteriormente.

- **A nivel de las Madres Líderes**

Los Gestores Locales de los cuatro distritos tienen mayor contacto con las Madres Líderes que con cualquier otro actor. Se reúnen con ellas mínimo una vez al mes. Tienen fechas estipuladas para dichas reuniones y además cuentan con sus números de celulares para llamarlas y comunicarles que en una fecha específica se reunirán.

“Con ellas [las madres líderes] es con la que más coordino. Si tenemos un teléfono, su celular y entonces ya nos comunicamos esto, esto y nos reunimos así.”

Gestor Local, Huanta.

“Dentro del mes se programan visitas con ellas [las madres líderes] es la facilidad de la comunicación. De podernos este... juntar, agruparnos, comunicarnos”

Gestor Local, Quehue,

Los Gestores Locales de JUNTOS se relacionan con las Madres Líderes para que las directivas del programa lleguen rápidamente a oídos de las usuarias. Sin embargo, con respecto a las relaciones directas con las Madres Líderes para asuntos a tratar sobre el piloto de ahorro, los Gestores Locales aprovechaban los espacios de convocatoria que tienen con las líderes una vez al mes, para asegurarse de tres sucesos puntuales.

En primer lugar la relación con las Madres Líderes, que se plasma en una reunión mensual, permite que los Gestores Locales presenten a los Facilitadores Financieros para informarles que estos últimos las visitarían para darles capacitaciones de educación financiera, recomendándoles que asistan de manera cuasi-obligatoria.

“Yo les avisaba. Se les llamaba a las Facilitadoras. Nos decían tal fecha vamos a ir y cuando nos reuníamos con las demás líderes, ahí aprovechabas y también le avisas.”
Gestor Local, San Juan de Salinas

En segundo lugar, la relación con la Madre Líder les permite acentuar un reforzamiento en el fomento del ahorro, convenciéndolas que deben asegurarles a sus usuarias que el ahorro no debe realizarse únicamente por el incentivo, si no para un cambio en sus vidas y para que puedan salir adelante.

“Por eso les decimos [a la Madre Líder] que no solamente por el incentivo realicen el cambio, sino que para la mejora de ustedes mismos, entonces un poco más concientizadas ellas también hacen el efecto multiplicador dentro de sus comunidad, entonces juegan un rol muy importante en todos los aspectos, no solamente en la cultura del ahorro, si no en proyecto proyectos productivos y en el seguimiento de responsabilidades de cada una de las usuarias.”
Gestor Local, Huanta.

“Difundirles y sensibilizarles de que una forma era de cómo ahorrar para que ellas vean también que el ahorro no es malo tampoco si no que es una forma de alivio también que no puede tenerlo, ¿no? Para cualquier momento”
Gestor Local, Quehue.

Finalmente, el último suceso solo se encontró en los distritos de Huanta y San Jerónimo (+). El canal entre la Madre Líder y el Gestor Local, le permite a este recoger la fotocopia de los vouchers de las usuarias para conocer si ellas se encuentran ahorrando y reportar así al Programa JUNTOS sobre el comportamiento financiero de la totalidad de las beneficiarias. No obstante, esta función no se delimitó inicialmente como una tarea que debían realizar los Gestores Locales de los distritos del piloto.

“En el caso de la Madre Líder, con mi persona fue recoger la fotocopia de voucher de cada madre de su sector, para saber el momento de ahorro en cada entrega de incentivo y a la vez servía de suministro de información para el reporte de resultado de pagos con el programa JUNTOS.”
Gestor Local, San Jerónimo.

- **A nivel de los Facilitadores Financieros**

En el caso de Huanta y San Jerónimo (+), las relaciones de coordinación entre los Gestores Locales y los Facilitadores Financieros, abarcan varios puntos en cuanto a la implementación del piloto. Los Gestores Locales de estos dos distritos señalan que su relación con los Facilitadores Financieros se basa principalmente en la convocatoria de usuarias del programa. Los Gestores Locales convocan a las usuarias, empleando el canal de las Madres Líderes, para las fechas propuestas por los mismos Facilitadores Financieros. El compromiso de los Gestores era facilitar estas reuniones para asegurar la asistencia de las usuarias, gracias al poder de convocatoria que posee el Gestor Local del Programa JUNTOS.

“Por ejemplo yo he trabajado en las comunidades alto andinas, entonces los responsables del proyecto [los Facilitadores Financieros] decían yo tengo reuniones en tal sitio, Churajay o Yanacancha, entonces a ver si nos ayudas a convocar. Nosotros comprometidos teníamos que llamar a las mamás y tienen que obedecer porque es

*parte de nosotros.”
Gestor Local, Huanta.*

Asimismo, los Gestores Locales eran convocados a las oficinas de los Facilitadores Financieros, en ocasiones donde estos últimos identificaban problemas con las usuarias. Llamaban a los Gestores Locales para que absuelvan las dudas que las mujeres tenían con respecto al Programa JUNTOS.

*“Los del equipo PUMRI [los Facilitadores Financieros], ha sido muy coordinado, incluso nos ayudaban ellos, a veces como uno no paraba en la oficina tenemos otro tipo de actividades, y las mamás iban a la oficina de PUMRI [de AGRO RURAL] con algunos problemas, entonces nos llamaban y nos decían que tal señora por tal motivo, tiene este problema, como solucionamos; ellos nos ayudaban bastante también, entonces ha sido un trabajo de constancia y coordinación, de ayuda mutua también con el proyecto.”
Gestor Local, Huanta.*

La coordinación entre los Gestores Locales y los Facilitadores Financieros de Huanta y San Jerónimo (+) también se dio en tercer momento, cada dos meses en la entrega de canastas. Ambas instituciones coordinan una fecha para realizar la entrega de premios a las mujeres, y es así como el Gestor Local tiene como tarea convocar a las ganadoras del premio (designadas por la sede central del Programa JUNTOS en Lima) para asegurar su presencia en el evento de premiación.

Al igual que en Huanta y San Jerónimo (+), los Gestores Locales de Quehue y San Juan de Salinas (-), también entablaron una relación – menos fluida- con los Facilitadores Financieros en cuanto a la implementación inicial del piloto. El primer contacto surge cuando se organiza una primera charla de coordinación donde llamaron a todos los actores del piloto a las oficinas de AGRO RURAL, para presentarles el trabajo que los Facilitadores Financieros realizarían. Ahí explicaron en qué consistirían los módulos de capacitación y como trabajarían. Posteriormente mientras fue implementándose el piloto, los Gestores Locales debían programar las actividades en conjunto con los Facilitadores, para asegurar la asistencia de las mujeres del Programa a las charlas de capacitación. Básicamente ahí culminó la interacción entre estos actores, pues no hubo mayor interacción en cuanto a la entrega de las canastas de víveres y la posibilidad de que los Gestores Locales interactúan con las usuarias y los Facilitadores Financieros para responder las dudas que estas podrían tener (como sí sucedió en Huanta y San Jerónimo (+)).

*“Ellas me decían vamos a salir tal fecha. Yo les recordaba a las señoras: ‘tal fecha tienen que ir’. Así, pero ellas siempre venían a avisar qué fechas tenían sus capacitaciones. Ellas me avisaban, ambas [Facilitadoras Financieras] pues. Me llamaban, en qué distrito nos encontrábamos.”
Gestor Local, San Juan de Salinas.*

Además, en el distrito de Quehue (-), el Gestor Local a cargo señaló que no tuvo mayor contacto con los Facilitadores Financieros, porque en ese entonces tenía tres distritos a su cargo y no podía dedicarse a otras tareas que no fueran las de educación y salud.

*“No coordinábamos mucho porque como estaba en tres distritos a veces no coordinábamos. Mayormente era solo con el municipio, la posta y con educación.”
Gestor Local, Quehue.*

Para finalizar, es necesario mencionar que la relación entre el Gestor Local de JUNTOS y el Facilitador Financiero en los cuatro distritos, se plasma en un *no-espacio*. Si bien los Facilitadores Financieros, invitaron en muchas ocasiones a los Gestores Locales para que asistan a las sesiones de capacitación financiera, los Gestores Locales asistieron muy al inicio, pero no asistieron más por problemas laborales, como cruce de actividades o falta de tiempo y recursos. La invitación fue presentada pero por motivos ajenos a los Gestores Locales, estos no pudieron presenciarlas.

“Nos invitaban [los Facilitadores Financieros], como te digo, teníamos otras actividades y el tiempo no nos alcanzaba a nosotros los gestores. (...) Pero me gustaría aprender bastante, porque es importante, yo también para darles charlas a las mamás.”
 Gestor Local, Huanta.

“Si he ido [a las charlas de capacitación]. En la primera cuando he ido iban a entrar a esos temas. Pero al inicio era organizarlos por grupos. (...) Después el otro tema era de que iban a hacer, a usar su cuaderno, su bolsoncito y otro para que la facilitadora revise su material. Después el otro tema ya era el ahorro ¿no? ¿Qué es el ahorro? Ahí entraron con las monedas. De ahí ya no fui.”
 Gestor Local, San Juan de Salinas.

- **A nivel del personal del Banco de la Nación**

La relación entre los Gestores Locales de los cuatro distritos y el Banco de la Nación es la misma y además es prácticamente inexistente. Los Gestores Locales acuden únicamente al Banco de la Nación, para coordinar con el administrador de la agencia local sobre los operativos de pago cada dos meses y para asegurar que las mujeres de JUNTOS cobren de manera ordenada su transferencia, y evitar así aglomeraciones en la puerta de la agencia.

“Habían por ejemplo feriados y teníamos que decirle al administrador que ese día va a venir tal comunidad, entonces preguntarle si va a atender o no. A veces nos decían que sí o no, ya que se vengan el día lunes, porque no solamente cobraban de Huanta, primero cobraba Huanta, pero luego ya era Luricocha, Huamanguilla, Iguain, de otros distritos, entonces todo eso teníamos que coordinar.”
 Gestor Local, Huanta.

“Mayormente nos facilitaban con lo que era el día de pago con JUNTOS.”
 Gestor Local, Quehue

“Nuestra función era coordinar el pago que se hacía allí. Eso no más era que nos decía el banco. A mí me decían que diga quiénes van a ahorrar para que pasen a la otra ventanilla porque tenían personal encargado; otra que pagaba especialmente a los usuarios y otra que atendía al público.”
 Gestor Local, San Juan de Salinas.

Finalmente, los Gestores Locales de Huanta y San Jerónimo (+), señalaron que el personal que trabaja en ventanilla en esos distritos, reteniendo los ahorros de las usuarias, no hablaba el quechua.

▪ **Recomendaciones o mejoras para la ejecución del piloto desde los Gestores Locales**

Las recomendaciones de los Gestores Locales, son diversas y acotan diversos temas y problemas que han podido percibir a lo largo de la implementación. Sus recomendaciones hacen énfasis en temas presupuestales y logísticos.

A continuación mencionamos cuatro recomendaciones que son transversales a los cuatro distritos:

Los Gestores señalaron la necesidad imperativa de contar con más personal. Los Gestores Locales tienen en muchos casos, demasiados hogares a su cargo (inclusive más de un distrito a su cargo), con lo que no se dan abasto para realizar un seguimiento adecuado y de calidad a cada uno de los hogares. En el caso de Huanta (+) señalaron que eran tres Gestores Locales para una población mayor a tres mil usuarias. En el caso de Quehue (-), no había un Gestor Local específico para el distrito. A esto último, se suma la falta de claridad en sus términos de referencia. Las labores respecto al seguimiento de condicionalidades del Programa JUNTOS quedan claras, pero en los demás proyectos que se realizan paralelamente bajo el sombrero de JUNTOS, sus funciones no han sido detalladas y limitadas; son sobretodo tareas “informales” que no han sido oficializadas por sus superiores y plasmadas en sus contratos o términos de referencia (TDR). Esto último es una queja constante que se traduce en un estado de ánimo de fastidio y cansancio.

“En vista como tenía tres distritos a veces uno no se abastece para poder articular mejor y a veces el trabajo también dentro del distrito. A ver estamos hablando de 900, caso 1300 hogares.”
 Gestor Local de Quehue.

“No se puede sobrecargar tres responsabilidades a un solo trabajador, cada uno debe tener un personal exclusivo desarrollando una tarea específica, y una designación con documento con su propio TDR. Esto aumenta la dedicación óptima en el logro de un objetivo. Les recuerdo que aquel año realizamos tres trabajos: 1. Procesos JUNTOS, 2. Piloto del Ahorro, 3. Cocinas Certificadas con GTZ.”
 Gestor Local, San Jerónimo.

“Bueno, hemos estado ... somos tres gestores de los cuales hemos manejado 3500 beneficiarias, entonces hemos estado más o menos con 1200 beneficiarias cada uno, sí.”
 Gestor Local, Huanta.

“Que a los gestores donde se ha asignado el piloto se les dé sus funciones específicas: qué debe hacer, qué cosas tiene que hacer con el banco, con las facilitadoras, con la población. ¿Cuál es la función que debemos cumplir?”
 Gestor Local, San Juan de Salinas.

Asimismo, hacen notar la importancia que tiene para ellos contar con tiempo disponible suficiente para asistir a las capacitaciones que realizaban los Facilitadores Financieros. Son conscientes que estas capacitaciones son de suma utilidad para ellos, pues al estar informados adecuadamente pueden reforzar los conocimientos impartidos a las usuarias del programa. Desafortunadamente la sobrecarga de trabajo, les impedía su participación. Sugieren así, la necesidad de contar con mayor disponibilidad, o en todo caso que las capacitaciones de los Facilitadores Financieros se realicen en fechas donde los Gestores Locales puedan asistir sin tener cruces de actividades del Programa mismo.

“Que nos deben capacitar, no tenemos una capacitación de parte de ellos [los Facilitadores Financieros] en esos temas de más que nada en; en esas palabras técnicas de financiamiento; claro que nosotros que tenemos que auto capacitarnos, pero no es igual, ellos tienen más experiencia en eso, eso sería una desventaja.”
 Gestor Local, Huanta.

“Para nosotros los gestores deberían enseñar más de cerca, todo lo que es bancos, agencias para que más capacitación y también ver, saber sobre tasas, montos, intereses, para también inculcar a las mamás. Porque a

veces nosotros tenemos esa limitante. No sabemos cuál es el movimiento del estatus financiero.”
Gestor Local, Quehue.

Proponen adicionalmente que el piloto debería continuar y ampliarse, llegar a más distritos, para que otras mujeres también aprendan lo que las usuarias ya conocen y dominan: realizar emprendimientos productivos, solicitar préstamos y uso de otros servicios financieros.

“Más personal, y que lleguen a todas las comunidades. Proyectos productivos porque es una forma en la que ellas aprenden a producir y a sacar utilidades; de repente seguir con esto de los préstamos, ya sea por cooperativas y ya con la misma actividad, pagar. En general el proyecto ha sido bueno, podrían seguir, de repente ampliarse a otras comunidades u otros distritos.”
Gestor Local, Huanta.

“Sería bueno si ahora está habiendo este piloto también que se abra a los que es préstamos para que ellas puedan. Y sensibilizarles, ¿no? Si no pagan en tal fecha, cuánto se demora o cuánto es la multa o la mora que pueda existir. Ese es lo que más hay que incentivarles a las mamás para que ellas también tengan conocimiento porque hay un porcentaje que sí han aprendido pero el resto todavía no puede.”
Gestor Local de Quehue.

Paralelamente, los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), comentaron que el monitoreo y la evaluación son temas muy importantes para ellos. Aseguran que son necesarios para modificar procesos que han sido alterados o que no se están llevando de manera correcta. Los Gestores Locales, tanto de Huanta como de San Jerónimo, mencionaron que la premiación de canastas era un tema del cual desconocían la lógica. No comprendían la selección del proceso de la ganadora, así como quién se encargaba de armar la canasta, etc. Si bien es necesario el monitoreo, también hubiera sido de utilidad para ellos un documento que clarifique las operaciones o las actividades a realizar y a supervisar.

“Debe existir Monitoreo permanente, recordemos que las evaluaciones son para ajustar algunos desaciertos. La entrega de las canastas fue muy amañada, nunca tuve documento de sus especificaciones en contenido y no conocí a los artifices de este proyecto piloto.”
Gestor Local, San Jerónimo.

En el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Gestores Locales hicieron dos recomendaciones finales. En primer lugar que el banco les otorgue una mayor tasa de interés para que las mujeres puedan ganar un porcentaje y en segundo lugar evitar las rotaciones de personal al interior del Programa JUNTOS en los periodos de implementación del piloto para no interrumpir los avances logrados.

“Si estas en el piloto, que no les rote pues. Que se trabaje donde han empezado. Que continúen por lo menos, ¿no? Porque cuando ya va otro y no sabe, todo se va como al inicio.”
Gestor Local, San Juan de Salinas.

3.4 Las voces de los Facilitadores Financiero

Los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, son los capacitadores de los módulos de educación financiera dirigidas a las mujeres del Programa JUNTOS. Ellos tenían que impartirles tres módulos de capacitación sobre i) el sistema financiero, ii) los servicios financieros y iii) el programa de desarrollo productivo agrario AGRO RURAL. Se consideró iniciar con el primero y cada dos meses continuar con los siguientes. Esto los vinculaba así directamente con las mujeres. Además de tener como responsabilidad la capacitación en educación financiera (previamente debían realizar una ronda de sensibilización para explicarle a las mujeres en qué consistirían los talleres y posterior a la capacitación un acompañamiento financiero por hogares), los Facilitadores Financieros, debían brindar asistencia técnica al personal de las instituciones participantes del piloto en aspectos relacionados a la cultura financiera en ámbitos rurales, así como realizar un trabajo coordinado con estas instituciones facilitando la implementación de la iniciativa.

A continuación analizaremos a los Facilitadores Financieros de los cuatro distritos estudiados para identificar si cuentan con la información necesaria para apuntar al logro del objetivo mencionado así como identificar cómo interactúan con los demás actores.

- **Aprendizaje, Interiorización y puesta en práctica de tareas e instrucciones respecto al acompañamiento a usuarias JUNTOS**

Es natural que los Facilitadores Financieros manejen adecuadamente los temas de educación financiera impartidos en las capacitaciones que realizaban, por lo que no se les tomó el juego financiero como si se realizó con los otros actores. No se indagó en este sentido la calidad del contenido que enseñaban. Sin embargo sí fue necesario conocer al igual que con los demás actores si manejaban los conocimientos básicos sobre la implementación del piloto de ahorro, así como conocer cuáles eran sus funciones y la de los demás actores del piloto y conocer como fomentaban la práctica del ahorro entre las usuarias de los cuatro distritos del estudio, además de la labor que realizan en las capacitaciones per se.

- **Conocimiento del piloto: ¿Cómo se enteran, quién lo implementa y por qué?**

En los cuatro distritos los Facilitadores Financieros se enteraron de la existencia del piloto a través de los representantes de las agencias zonales de AGRO RURAL en cada provincia. Fue un trato directo donde se les comunicó que se les contrataría para que realizar las labores de capacitaciones a las mujeres del piloto en el contexto de éste. En el caso específico de San Juan de Salinas (-), comentaron que se enteraron de su participación en una reunión conjunta organizada en la oficina de AGRO RURAL en el 2010 en conjunto con los Gestores Locales. Es decir, que los ejecutivos de AGRO RURAL se encargaron de juntar tanto a los Facilitadores Financieros como los Gestores y ahí es donde se les explicó el trabajo que se realizaría.

En el caso de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+) los Facilitadores Financieros conocían quienes componían directamente el piloto. Mencionaron a JUNTOS como el actor clave. Mientras que el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), no estaban enterados correctamente de las demás instituciones, pues mencionaron a la empresa Backus y al Proyecto de Desarrollo Sierra Sur quienes no tenían ninguna relación en este.

“Los actores fundamentales primeramente son el programa JUNTOS, AGRO RURAL, de ahí luego está el Banco de la Nación, de ahí anteriormente también ha estado el PRONAA, en este caso ustedes que son del IEP y finalmente CARE Perú.”

Facilitador Financiero, San Jerónimo.

“Si, ahora no recuerdo tanto [quienes lo componían], el único que recuerdo por ejemplo es de CARE, después de Backus también, creo”.

Facilitador Financiero, Quehue.

Con respecto a la razón por la que se implementó esta iniciativa, queda claro en los cuatro distritos que los Facilitadores Financieros conocen los principales motivos. Hay una necesidad constante de insertar a las mujeres al sistema financiero, y además mencionaron el tema del crédito, como una posible necesidad para ellas. La importancia de mover su capital y vincularlo en el futuro a un posible negocio o emprendimiento. Asimismo mencionaron que la constitución del piloto mejoraría la calidad de sus vidas, sobre todo en cuanto a la educación de sus hijos, una mejora en la alimentación del hogar y un posible mejoramiento personal como mujeres rurales que son. Finalmente algo que mencionaron en los cuatro distritos y a lo cual hicieron énfasis fue la posibilidad de dejar de ser dependientes del Estado y “graduarse” del Programa JUNTOS

“Mire el piloto fundamentalmente hasta hoy yo creo que señalado para Andahuaylas o San Jerónimo. Los cuales estas señoras para que desempeñan del tema que están en este momento tal vez muchas de ellas en la extrema pobreza. Para mí con el sistema financiero y los servicios financieros y por lo demás esas señoras sepan para más adelante tener su propio negocio, los cuales tenga que graduar, las señoras salgan de JUNTOS y ya pues ya darle la mejor educación a sus hijos, la mejor alimentación, vestimenta, manejo y ya bueno cuando ya no estén ahí digamos tanto criticado por la gente de la población y como mujeres rurales demuestren.”

Facilitador Financiero, San Jerónimo.

“Que las mujeres tengan su portabilidad económica del Estado que el Estado les estaba dando ese miserable 200 soles, pero que el mejor deberían aprender a manejar, esos 200 soles que es una economía muy íntima pero distribuirla en diferentes rubros, yo sé que quedaba de maneras y no cada vez que... por decirle, yo pienso de que es si este programa JUNTO a mí me han dicho que de cuatro años es la promoción, después de cuatro años ya no dan más 200 soles a las mujeres, y ¿Qué van a hacer? No van a esperar de que papa gobierno les dé, entonces más o menos para evitar ese problema AGRO RURAL se ha diseñado este programa.”

Facilitador Financiero, Quehue.

- Funciones de los Facilitadores Financieros al interior del piloto

Las funciones de los Facilitadores Financieros, si bien debían ser las mismas en los cuatro distritos, esto no sucedió así exactamente. Por lo que primero las describiremos para el caso de Huanta y San Jerónimo (+), donde los Facilitadores Financieros las explicaron con sumo detalle y claridad:

En el caso de estos dos distritos, los Facilitadores Financieros, comentaron que sus labores iniciaron en el 2010 y culminaron en abril del 2012. Al inicio de la implementación tenían como labor realizar dos rondas de sensibilización, en primer lugar informaron a las autoridades municipales, así como a las demás instituciones que conformaban el piloto sobre el trabajo que realizarían en el distrito. En segundo lugar hicieron una ronda de sensibilización a las usuarias en compañía del Gestor Local, en cada distrito, presentándose frente a las mujeres y

explicándoles qué es lo que realizarían con ellas, es decir las capacitaciones en los tres módulos de educación financiera. Realizado esto, pasaron a realizar las agrupaciones de mujeres, es decir que en cada distrito, realizaron grupos de entre 20 y 40 mujeres para que el trabajo de capacitación sea más fácil de aplicar. Estas agrupaciones, permitirían posteriormente identificar que mujeres se animarían a realizar emprendimientos productivos.

Tras finalizar estas primeras labores previas a la capacitación de las mujeres, identificaron cuáles eran las Madres Líderes y les solicitaron sus números de contacto, para poder avisarles con anticipación en que días realizarían las capacitaciones y así que las mujeres asistieran a estas, previa coordinación, con sus líderes.

Es así como días antes de iniciar cada módulo de capacitación, los Facilitadores Financieros se contactaban con las líderes para anunciarles su llegada. Los días de capacitación, los Facilitadores Financieros tomaban pruebas de entrada⁴⁷, continuaban con el módulo de capacitación correspondiente (ya sea el sistema financiera, el ahorro, servicios financieros – crédito y seguro-, o emprendimientos productivos) y terminaban con las pruebas de salida.

Las dinámicas al interior de cada módulo, dependían mucho de la población a la que se dirigían, es decir si las mujeres eran quechua hablantes o no, analfabetas, provenían de las zontas alto andinas o más periurbanas. Esto debía ser tomado en cuenta para que las capacitaciones se adecúen a ellas.

Finalmente al inicio de cada módulo los Facilitadores Financieros debían refrescar a las mujeres el modulo anterior impartido.

Paralelamente, comentaron que realizaron dos tareas más a su cargo. La organización de las canastas de víveres que eran sorteadas en cada uno de los distritos, es decir que debían armarlas y llevarlas al Banco de la Nación para exponerlas en los operativos de cobro, y participar en el acto de entrega público a las ganadoras de las canastas en los eventos de premiación. Asimismo mencionaron que siempre invitaban a los Gestores Locales a participar de las capacitaciones que realizaban, pero los Gestores Locales, usualmente no asistían y por otro lado sugirieron que en muchos casos, las mujeres de JUNTOS no querían la presencia del Gestor Local en las capacitaciones, porque les incomodaba.

“Mire, las veces que por una o dos veces he invitado [a los Gestores Locales] pero como no venían y las mamas por cierta situación también no querían la presencia de ellos. (...) Bueno ha habido ciertas cosas también con las mamas y hay veces les chantajeaban [los Gestores Locales] con uno y otro tema. Bueno por eso ya las señoras no querían. Entonces querían más la presencia de preferiblemente solo AGRO RURAL.”
Facilitador Financiero, San Jerónimo.

En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), las funciones de los Facilitadores Financieros si bien son similares, estas fueron entorpecidas por problemas presupuestales al interior de la institución de AGRO RURAL. En todo caso, el detalle de las funciones en estos dos distritos no fue tan extenso y completo como lo relataron los Facilitadores Financieros de los dos primeros distritos ya mencionados, pues en Huanta y San Jerónimo (+) la labor del

⁴⁷ En cada uno de los módulos de capacitación los Facilitadores Financieros, tomaban pruebas de entrada y de salida, antes de iniciar y después de finalizar cada módulo, para tener registro del aprendizaje de cada mujer.

Facilitador Financiero fue prácticamente idéntica en los dos distritos por igual, mientras que en Quehue y San Juan de Salinas hubieron diversas variaciones y problemas.

Tanto en Quehue como en San Juan de Salinas (-), los Facilitadores Financieros mencionaron que sus funciones constaban en primer lugar contactar a los Gestores Locales para que los ayuden a realizar el primer contacto con las mujeres de JUNTOS. En segundo lugar, formalizar grupos de 20 a 30 mujeres para poder dar las capacitaciones, no mencionaron realizar ninguna sensibilización previa a nivel distrital o entre las mujeres. Armados los grupos, los Facilitadores Financieros se comunicaban con las Madres Líderes para convocar una fecha específica en la que acudirían a realizar las capacitaciones.

En el momento mismo de la capacitación lo que hacían era tomar asistencia, y las pruebas de entradas, posteriormente realizaban la capacitación de acuerdo al tema designado y culminaban con una prueba de salida. Sin embargo en el caso de Quehue (-), el Facilitador Financiero comentó que el únicamente había realizado el segundo y el tercer módulo (los servicios financieros y el desarrollo productivo) porque en el primero había sido impartido por una persona con la que él no había tenido contacto⁴⁸. En el caso de San Juan de Salinas (-), no se completó la capacitación con el tema de los seguros, porque no se logró encontrar una institución en Puno que quisiera asegurar a las mujeres, por lo que las oficinas centrales de AGRO RURAL, le indicaron a los Facilitadores que no terminarán las capacitaciones con ese último tema.

“El tema de los seguros nosotras no lo hemos tocado mucho porque claro que lo hemos tocado así teoría pero más no en práctica y como puedo decir que no hemos tenido resultados quizás en ese lado. Porque no había una institución donde nos haya dicho o nuestros jefes... a pesar que lo hemos consultado en qué institución lo vamos a asegurar porque realmente ellas querían, querían asegurarse, había de su parte.”
Facilitador Financiero, San Juan de Salinas.

Es decir que además de que hubo un cambio de Facilitador Financiero para el distrito de Quehue (-), en el cual el trabajo del primer Facilitador Financiero no fue constante y fue interrumpido por una segunda persona, en el caso de San Juan de Salinas, la capacitación no se pudo completar como se había estipulado.

A estos problemas iniciales se sumaron otros de corte presupuestal en ambos distritos. Para el caso de Quehue (-), el Facilitador Financiero no pudo realizar las labores de refuerzo⁴⁹ en las mujeres tras haber impartido los módulos de capacitación completa porque AGRO RURAL no le facilitó el uso de combustible para facilitar estas labores. Asimismo no se pudo capacitar a las mujeres en el uso del Cajero Automático ATM. Los Facilitadores Financieros, tenían como responsabilidad enseñarles a las mujeres de JUNTOS (como en los demás distritos, siendo esto parte de los módulos de capacitación) el uso del cajero, sin embargo esto no se realizó debido a que Los Facilitadores Financieros no contaba con el presupuesto necesario para asumir el

⁴⁸ Al equipo de investigación no le fue posible encontrar a la persona mencionado, pues los Facilitadores Financiero de la zona, no contaban con mayor información.

⁴⁹ Consistían en ahondar más profundamente en el tema del ahorro y de los seguros de vida.

costo de desplazo de las mujeres a la agencia del Banco, y para ellas asumir estos altos costos de transacción ⁵⁰ era algo muy difícil.

Mientras que en el caso de San Juan de Salinas (-), el problema de corte presupuestal conllevó a la desconfianza de las mujeres del programa. Los Facilitadores Financieros fueron contratados de noviembre del 2010 y únicamente trabajaron hasta marzo del 2011, y suspendieron las capacitaciones hasta noviembre del 2011 y culminaron de capacitar en mayo del 2012. Este corte fue por problemas presupuestales, pero conllevó a que las mujeres dejaran de confiar en los Facilitadores Financieros, pues se sintieron engañadas, como ya se mencionó en la sección de la relación de las usuarias del Programa JUNTOS y los Facilitadores Financieros.

“Ellas [las beneficiarias] nos han dicho, ustedes nos han animado bonito a trabajar, porque en realidad en el primer periodo, habíamos empezado con ese entusiasmo de trabajar, porque más antes también lo habíamos hecho, las señoras contaban con sus materiales, sus documentos financieros, cual es el voucher, lo tenían bien pegadas, tenían sus bolsones bien guardadas y llegó Marzo-Abril y ya no hemos ido a visitarlas, ¿me entiende?, Abril-mayo entonces cuando regresamos en el segundo periodo, hubo reclamos, ya las señoras dijeron, ustedes señoritas vienen, nos animas, y luego nos abandonan, hasta nuestro cuadernos ya le hemos reglado a nuestros hijos, ya no hay materiales.”

Facilitador Financiero, San Juan de Salinas.

Finalmente, los Facilitadores Financieros de Quehue y San Juan de Salinas (-) mencionaron realizar dos funciones más al interior del piloto, el acompañamiento al cobro de JUNTOS, que no fue especificado en el caso de los dos primeros distritos, para acompañar a las mujeres a dejar sus ahorros y en el caso de San Juan de Salinas participar al inicio de la implementación en premiación de las canastas de víveres. Es decir, que los Facilitadores Financieros de Quehue no mencionaron el tema de las canastas y en San Juan de Salinas comentaron que únicamente presenciaron la entrega de canastas en el primer periodo de implementación (noviembre 2010-mayo 2011) en dos oportunidades (operativo de pagos) pero luego ya no. Tampoco eran los encargados de estas responsabilidades como sí ocurrió en Huanta y San Jerónimo (+).

- **Funciones de los demás actores otros actores al interior del piloto**

Como mencionamos anteriormente, en Huanta y San Jerónimo (+), los Facilitadores Financieros conocían quiénes componían el piloto, mientras que en el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-) no. Se buscó conocer así, si los Facilitadores Financieros estaban al tanto de las funciones que debían realizar los demás actores del piloto. Sin embargo aunque en los dos últimos distritos no conocían quiénes componían el piloto se les preguntó directamente por las funciones de los demás actores a lo cual si supieron responder de manera correcta.

Los Facilitadores Financieros de los cuatro distritos mencionaron que el Gestor Local estaba encargado de apoyarlos pues organizaba al grupo de mujeres al tener todo el poder en el distrito. Este apoyo consistía en presentarlos frente a las comunidades de mujeres. Además mencionaron que el Gestor Local debía reforzarles lo del ahorro, sobre todo en los días de cobro, pero de manera general y sin mayor detalle.

⁵⁰ Estos costos hubiesen sido adicionales a los costos que ya debían incurrir las mujeres en cada operativo de pago, al desplazarse a hacer el cobro de JUNTOS, para poder aprender a hacer uso del cajero.

*“Ellos [los Gestores locales] solamente la coordinación. En la primera oportunidad era la coordinación y hacernos conocer a las comunidades”
Facilitador Financiero, San Juan de Salinas.*

En el caso de las Madres Líderes, los Facilitadores Financieros mencionaron que ellas tenían grandes responsabilidades al interior del piloto, pues eran las personas a las que acudían las usuarias de JUNTOS al tener dudas, pues ellos reconocían no poder estar en todo momento. Las líderes deben conocer qué es el Sistema Financiero, qué es la Superintendencia de Banca y Seguros, quién cuida el dinero de las usuarias, entre otros conceptos. Además las líderes tenían que organizar en primer lugar a las usuarias (asistencia, libro de actas, cuaderno financiero, etc.) y en segundo lugar acomodar la logística para las reuniones de capacitación financiera. Los Facilitadores se comunicaban con ellas y tenían que realizar ambas tareas para una asistencia total.

Finalmente, en cuanto al Banco de la Nación, los Facilitadores Financieros mencionan que había un compromiso por parte del Banco por dar una atención preferencial a las usuarias de JUNTOS, y además a raíz de un documento existente recordarles que podían ahorrar. Aunque en la práctica mencionan desde su punto de vista que eso no se dio correctamente.

*“Inicialmente ha habido un convenio, un documento que el banco ya no era necesario [retirar el dinero completo] o era solamente recordarle [el ahorro] ¿no? nada más. O sea había de por medio un documento donde se diga ¿no? que las mamás tenían que ahorrar ¿no? Incluso al inicio creo que ha sido cincuenta, veinte, treinta soles.”⁵¹
Facilitador Financiero, San Jerónimo.*

- **Manejo común de mensajes y frecuencia de transmisión de mensajes:**
Fomento del ahorro como práctica

En el caso de Huanta y San Jerónimo (+), los Facilitadores Financieros mencionaron que iniciaron las capacitaciones de educación financiera en el 2010 con el primer módulo. Sin embargo al tener muchas mujeres a su cargo (alrededor de 2500 mujeres a cargo) se realizaba primero el primer módulo con toda la población, porque lo que el segundo módulo iniciaba entre 2 y 3 meses después aproximadamente. El desarrollo de cada módulo tenía una duración de 3 a 4 horas. Los Facilitadores de estos dos distritos mencionaron que en las capacitaciones para fomentar el ahorro hacían uso de teatralizaciones y empleando la metodología de la escuela para campesinos agrarios.

Por un lado, realizaban las capacitaciones jugando, esto permitía que las mujeres no se aburran y así tuvieran mayor facilidad para recordar los conceptos. Tras cada módulo impartido, siempre debían retornar a refrescarles el modulo anterior jugando igualmente, porque las mujeres siempre se olvidaban de lo que habían aprendido. Por el otro lado, la metodología enunciada se enfocaba en lo que es el quechua y en reconocer la idiosincrasia de las mujeres, es decir que se les impulsaba el ahorro a través de sus necesidades de

⁵¹ Es necesario mencionar, como se verá más adelante, que en un principio el ahorro de las mujeres era voluntario, aunque en repetidas citas por parte de los actores, se muestra que quizás hasta en algunos casos se obligaba a las mujeres a dejar ciertos montos de ahorro en las cuentas.

emergencia, de alimentación y de la posibilidad de hacer un negocio. Por ejemplo si tenían problemas de salud, podían retirar su ahorro.

“Bueno consiste en enfocar todo lo que es quechua. Eso es básico. Y reconocer también su idiosincrasia de ellas. (...) En el ahorro hay que hacerle ver tres cosas. Que son fundamentales. Uno es la necesidad, la emergencia. Uno es la alimentación de los niños. Y otro ese pequeño que tal vez sea diez céntimos para hacer un negocito que sirva.”

Facilitador Financiero, San Jerónimo.

En el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Facilitadores Financieros mencionaron de igual modo que la duración del módulo de capacitación era de 4 horas. En el caso de Quehue las capacitaciones más allá de lo comentado previamente por problemas presupuestales culminaron a finales del 2011 y los Facilitadores también mencionaron que al tener muchas mujeres tampoco podían acudir a las capacitaciones cada semana o cada mes con precisión. Para fomentar el ahorro entre las usuarias hacían uso de metodologías didácticas:

“Unos afiches que yo tenía que me han brindado de este proyecto piloto, eso yo lo integraba con los partes de órgano de un ser viviente o sea la cabeza, la mano, el pie, el corazón, todo es, relacionada para que ellos entiendan porque de otra manera no entendían, yo les decía por ejemplo superintendencia de banca y seguros y nadie entendía casi, pero por ejemplo, a su soportaba todo, vigilaba, controlaba todos, entonces así más o menos relacionando he hecho lo que son las capacitaciones.”

Facilitador Financiero, Quehue

En el caso de San Juan de Salinas, a pesar del periodo en el cual no se impartieron las capacitaciones (y se perdió la confianza de las mujeres de JUNTOS), los Facilitadores Financieros mencionaron que para motivar a las mujeres a ahorrar, ellas hacían uso de incentivos como videos o el uso del dinero *alacita*. En los videos, los Facilitadores Financieros les mostraron a las mujeres el testimonio de otras mujeres que habían elevado su autoestima y habían logrado salir adelante con el esfuerzo de sus ahorros. Paralelamente los Facilitadores les daban dinero de *alacita* a las mujeres para que pegaran en sus cuadernos y pudieran llevar la cuenta de cuánto ahorro tenían y cuándo lo retiraban saber cuánto les quedaba en sus cuentas del banco.

“Llevé esos videos para que lo vean y escuchen de las propias señoras que están grabadas ahí, como ellas habían superado a través del ahorro. No solo el ahorro, también el autoestima en ellas mismas porque normalmente ellas lo que me contaban era que los varones lo discriminaban a ellas sencillamente porque no trabajaban, ¿no?”

Facilitador Financiero, San Juan de Salinas

“Lo que hemos hecho es, si ellas ahorran, suponiendo 20 soles, comprar billetes alacita de 20 soles les hemos explicado, muchos lo han hecho y otros también lo dejamos ahí, porque ya no hubo ahorro ¿no es cierto?”

Facilitador Financiero, San Juan de Salinas

- **Relaciones de comunicación y coordinación entre los actores del sistema:**
Relaciones Interinstitucionales

Los Facilitadores Financieros son los actores del cual depende el aprendizaje en materia financiera de las mujeres del piloto. Para poder realizar su labor el contacto con las Madres Líderes, los Gestores Locales e incluso con el Banco de la Nación debe ser claro y necesario

para asegurar que las usuarias del Programa JUNTOS puedan insertarse al sistema financiero, mediante aprendizajes y contacto a este.

Si bien el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Facilitadores Financieros no reconocían institucionalmente una relación directa con los demás actores como integrantes del piloto, mencionan que de cierto modo construyen una relación con cada actor, aunque en algunos casos sea muy superficial. En Huanta y San Jerónimo (+), los Facilitadores Financieros son conscientes de que forman parte de la interacción de un grupo.

Sin embargo en los cuatro distritos, veremos que la relación entre el Facilitador Financiero y el Banco de la Nación es aun distante.

- **A nivel de las Madres Líderes**

En el caso los cuatro distritos, los Facilitadores Financieros mencionaron que la relación con las Madres Líderes era fundamental pues es inicialmente a través de ellas quienes pudieron contactarse con las demás usuarias del Programa JUNTOS. Este primer contacto entre Facilitadores Financieros y Madres Líderes se dio gracias a los Gestores Locales de JUNTOS, quienes invitaron a los Facilitadores a conocer a las mujeres.

Posteriormente, ya después de conocerlas y explicarles el trabajo que realizarían, los Facilitadores Financieros se comunicaban directamente con las Madres Líderes para anunciarles la fecha de la próxima visita para impartir la capacitación financiera.

“Entonces esperamos esa fecha el taller de líderes y las líderes ya en sus comunidades fueron haciendo conocer a sus usuarias ¿no? de que ya había un nuevo proyecto que estaba ingresando y que no se tenían que inscribir, ¿no? y que era obligatoriamente la asistencia, ya JUNTOS había advertido. (...)Se le entregaba a la líder la fecha y la líder convocaba para esa fecha, otras fechas distintas al programa JUNTOS ¿no? ya nosotros hacíamos nuestra propia convocatoria”

Facilitador Financiero, Huanta.

La relación de la Madre Líder con el Facilitador era de coordinación, sin ellas no podían hacer nada. Les pidieron sus números de celulares para llamarlas y coordinar con ellas todas las fechas de capacitación y hacerles recordar que no se olviden y aseguren la asistencia de sus compañeras.

- **A nivel de los Gestores Locales**

La relación de los Facilitadores Financieros con los Gestores Locales varía en los cuatro distritos, pues comentaron la aparición de diversos problemas e inconvenientes.

En el caso de Huanta y San Jerónimo (+), los Facilitadores Financieros mencionaron que han tenido una relación sostenida de colaboración. Aunque en el distrito de Quehue (-) al inicio los Facilitadores Financieros sintieron la aparición de celos en los Gestores Locales, por la invasión de espacio y estos les aclararon a las mujeres que no se harían responsables de ningún altercado. Aun así, comentaron que la relación mejoro con el tiempo.

“JUNTOS les decía [a las mujeres] sabes que si ustedes hacen reunión con AGRO RURAL yo no me responsabilizo, si tu toro lo ha corneado a un vecino, lo ha matado el animal es responsabilidad de AGRO RURAL. Todo eso me he

*aguantado. Pero finalmente vamos a darle espacio, más espacio y yo ya programa balas visitas solo.”
Facilitador Financiero, San Jerónimo.*

A excepción de esto, los Facilitadores de Huanta y San Jerónimo (+) mencionaron que tenían una relación de colaboración mutua. Al inicio de la implementación, los Gestores Locales les indicaron a los Facilitadores Financieros su manera de trabajar, como repartían el trabajo y tiempo en los diversos hogares a su cargo. Esto ayudó a que los Facilitadores Financieros pudieran organizarse de igual manera, dividiendo el trabajo por zonas y en grupos de mujeres. Cuando lograron trabajar sin la ayuda de los Gestores Locales, y ya podían capacitar a las mujeres y contaban con la asistencia de estas, los Facilitadores se juntaban con los Gestores Locales cada uno o dos meses para discutir las dificultades encontradas en el trabajo del piloto, para ver qué soluciones había.

*“Desde que llegamos nos presentamos y coordinamos con JUNTOS, ¿no? ellos nos convocaba las primeras oportunidades, nosotros nos presentábamos. JUNTOS ya mensualmente tiene sus talleres, ¿ya? Entonces ellos nos decían: ‘miren tal fecha esta es mi programación y ustedes si desean pueden ir, o tienen que ir ¿no? para yo presentarles’.”
Facilitador Financiero, Huanta*

Sin embargo, un hecho que mencionaron los Facilitadores Financieros, en cuanto a un inconveniente general que tuvieron con los Gestores Locales y las mujeres de JUNTOS, es que los Gestores Locales, le decían a las mujeres que no podían ahorrar más de 400 nuevos soles en el Banco de la Nación, porque si no las expulsarían del programa. Este percance hizo que los Facilitadores Financieros tuvieran que enfrentarse a los temores de las mujeres, no obstante comentaron que nunca pudieron arreglar esta situación confusa, porque nadie les brindó la información correcta para desmentirla o aclararla.

*“El problema más frecuente son el tema del ahorro. El que JUNTOS... confusión entre el mensaje que lleva el Programa JUNTOS en la reunión de líderes, eh... de que tienen que tener ahorros solamente hasta 400 soles. Ya eso siempre ha sido así, siguen con esa confusión hasta ahora.”
Facilitador Financiero, Huanta.*

En el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Facilitadores Financieros también percibieron una entorpecida relación con los Gestores Locales por problemas de coordinación. Inicialmente en ambos distritos se realizó una labor preliminar de coordinación, en la cual reposaba la presentación por parte de los Gestores Locales a los Facilitadores Financieros frente a las mujeres de JUNTOS. Se realizaron las convocatorias iniciales para que les explicaran a ellas el trabajo que se realizarían, sin embargo en el caso de Quehue, los Facilitadores Financieros mencionaron que tras este primer contacto los Gestores Locales no volvieron a aparecer y trabajaron de manera independiente. A pesar de que ellos invitaron a los Gestores Locales a que participaran de las capacitaciones, nunca asistieron.

*“Si los de JUNTOS prácticamente eran el soporte de este proyecto piloto, porque con ellos teníamos que ir de la mano para cada evento de capacitaciones pero desgraciadamente ellos se desligaron, hasta acá nada más, yo coordino y se acabó, eso depende de cada persona, por ejemplo en Acomayo, el coordinador de JUNTOS estaba atrás de las capacitaciones pero en esta de Quehue no pues.”
Facilitador Financiero, Quehue.*

En San Juan de Salinas, sucedió algo similar, al inicio los Gestores Locales trabajaron directamente con los Facilitadores Financieros en el primer periodo de capacitaciones

(noviembre 2010-marzo 2011), coordinaban el trabajo y las reuniones de capacitaciones para las mujeres, hasta que inicio una rotación de Gestores Locales. En el distrito de San Juan de Salinas tras el primer contacto con el Gestor Local del distrito, le siguieron tres Gestores Locales encargados al distrito, en un corto periodo.

“Después entro otro Gestor que no conocía del tema y tuvimos también percances porque las señoras, eh... le obedecen a ellos porque son los gestores del Programa JUNTOS. Si algo falla son sometidas con los 200 soles en cambio nosotras no dábamos nada. (...) Entró el nuevo gestor y como no tenía conocimiento del trabajo que se estaba haciendo en estos distritos a nivel de PUNO, de lo que es el Programa PILOTO con las señoras de JUNTOS, un poquito que el trabajo se fue yendo para abajo.”
Facilitador Financieros, San Juan de Salinas.

Finalmente, cuando retornaron los Facilitadores Financieros, en el segundo periodo debido a los problemas de corte presupuestal, es decir en noviembre del 2011, ya trabajaron directamente con las mujeres, contactándose a través de las líderes, sin tener que pasar nuevamente por la coordinación con el Gestor Local encargado en ese momento del distrito.

- A nivel del personal del Banco de la Nación

Con respecto a los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), la relación que mencionaron tener los Facilitadores Financieros con el Banco de la Nación es muy limitada. Señalaron que al inicio de la implementación del piloto se realizó un taller de sensibilización donde participó el personal del banco aunque este no tenía mucha expectativa de los futuros resultados del ahorro en las mujeres. Sin embargo con el paso del tiempo han logrado mantener un dialogo y cuando se generaban problemas los Facilitadores Financieros acudían al personal de la agencia del Banco de la Nación para tratar de conversarlos y resolverlos. Asimismo comentaron que el personal del Banco ha acudido en varias oportunidades a los eventos de premiación de las canastas de víveres de las mujeres.

No obstante, más allá de lo mencionado, en el distrito de San Jerónimo, los Facilitadores Financieros hicieron hincapié en el hecho de que la mayoría del personal del banco no hablaba quechua y que habían podido presenciar algunos maltratos de su parte hacia las mujeres en los operativos de pago.

“Ahora el tema lo otro también las señoritas de ventanilla también una observación que hace tiempo lo hicimos también no habla quechua. Y es más este también la atención pésima, ¿no? o sea hay siempre hacia personas maltratos, ¿no? en donde a las mamas se les tiene que gritar, se les tiene que de repente diferenciar ¿no? o hostigarles ¿no?”
Facilitador Financiero, San Jerónimo.

El caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-) es similar a lo mencionado con respecto a los dos primeros distritos. Si bien se han realizado reuniones iniciales de sensibilización con el personal del Banco de la Nación para informarles sobre el piloto del ahorro, el problema del maltrato y del quechua es reincidente, y no hay una relación frecuente e interinstitucional; ésta es muy limitada.

“Lo que es el Banco de la Nación. Ellas mismas [las mujeres], como nosotras hemos seguido, consecutivas con ellas y hemos visto que en el Banco de la Nación era la atención quizás pésima en la ventanilla y eso, las señoras son bien sensibles. Un maltrato para ellas ya es desconfianza de su dinero.”
Facilitador Financiero, San Juan de Salinas.

Asimismo cuando los Facilitadores Financieros se han acercado, en el caso de Quehue, a hablar con el personal del Banco de la Nación, este les señaló a los Facilitadores Financieros que no podían incentivar el ahorro a todas las usuarias de JUNTOS por una cuestión de tiempos. Preguntarle a cada mujer formada en cada ventanilla si les gustaría ahorrar toma mucho tiempo y al tener muchas mujeres del Programa JUNTOS a las que deben atender, no solían incentivarles el ahorro.

“Si me decían que estaba bien y todo [el tema del ahorro] pero que ellos tenían que cumplir su función, pero les explicaba que su manera de tratar al cliente no eran tan adecuada pero ellos me argumentaban de que entendiera que era muy larga la cola, o sea prácticamente no entendía a pesar de que les explicaba; el problema es que al parecer el trabajador de todas las entidades financieras son lo máximo, siempre maltratos, no es como lo que pensamos y ese es el error más grande que tenemos, a nivel nacional y en todo sentido es lo peor, es lo peor que se hace maltrato al cliente. (...) A veces lo no lo cumplían [incentivar el ahorro], tanto por la situación de la cola que a veces venían, más aburrida la gente. Me decían ‘qué puedo hacer con tanta cola, yo no puedo hacer nada, somos dos personas que trabajamos nada más, si hubiera más ventanillas de repente puedo hacer algo, yo puedo atender con más facilidad’.”

Facilitador Financiero, Quehue.

- **Recomendaciones o mejoras para la ejecución del piloto desde los Facilitadores Financieros**

Las recomendaciones desde los Facilitadores Financieros, son diversas y transversales a los cuatro distritos. Sus recomendaciones más allá del trabajo en el campo y se elevan hasta el nivel institucional de los actores que conforman el piloto.

Desde su punto de vista es necesario tener en claro cuáles son las responsabilidades de cada actor al interior del piloto, cuales son las reglas de cada institución involucrada. Asimismo consideran que existe una clara necesidad de tener autonomía presupuestal, es decir no depender del corazón de cada institución para poder trabajar correctamente en el campo con las mujeres.

Han tenido diversos problemas con el uso de la metodología de capacitación de educación financiera. Los materiales no fueron proporcionados correctamente y mucho han dependido del ingenio de cada Facilitador Financiero para poder trabajar correctamente con una población vulnerable, quechuahablante e iletrada. Por ejemplo ‘¿Cómo enseñarles a las mujeres a hacer uso del Cajero Automático ATM?’ Dependieron de su creatividad para hacer simuladores de cajeros en materiales de plástico y cartón.

“Tengamos autonomía, al presupuesto a las decisiones.... Porque ellos [AGRO RURAL se han demorado los dos años para que se valide la herramienta cuando nosotros ya hemos terminado de capacitar y no sabes cómo hemos sufrido en capacitar noches y noches de ver como nosotros no contábamos con un diseñador con personas que nos ayuden, buscando a ver, cómo hacemos la casa de acá, cómo lo graficamos para la señora lo tienda, cómo hacemos la póliza, cómo hacemos no sé... la prima, cómo lo van a entender las señoras con este dibujito que ellas ya tienda qué es prima, qué es póliza, y así en todos.”

Facilitador Financiero, Huanta

Consideran que existe una necesidad de replicar este piloto en otras zonas, pero con la ayuda de otras instituciones para fortalecer la iniciativa. Siempre y cuando cuenten con el personal adecuado y suficiente, señalaron que no había suficiente personal para la cantidad de mujeres

a capacitar. Muchos de los Facilitadores Financieros de los cuatro distritos, no tenían en claro al inicio de la iniciativa cuan demandante sería el trabajo.

Con respecto al Banco de la Nación, es imprescindible que el maltrato cese al interior de la institución, el personal que atiende debe cooperar más y ser más sensible, si no se da este cambio al interior del banco, las mujeres no confiarán y no se insertarán adecuadamente al sistema financiero. Los Cajeros Automáticos del Banco de la Nación, deberían tener la posibilidad de “dialogar” en Quechua, esto facilitaría a las mujeres no depender de las madres líderes para hacer uso de éste.

Finalmente la claridad de mensaje, el Gestor Local de JUNTOS debe aprender a trabajar de manera coordinada con el Facilitador Financieros. Estos últimos son conscientes del poder de coerción que posee el Gestor Local entre las mujeres del Programa JUNTOS, por lo que deberían hablar un solo un solo mensaje y evitar al momento de la rotación de los Gestores Locales que el trabajo avanzado en una zona recaiga al suelo, así como la transmisión de mensajes confusos para las mujeres.

“Un solo lenguaje, sobre todo en los distritos que están focalizados, porque yo le hablo con esa experiencia, porque mi compañera ha tenido otros problemas en este lado, donde no se manejaba el mismo lenguaje entre los promotores [Gestores Locales], en este caso entre los gestores y nosotros que dependíamos de ambos ¿me entiende? Y mucho depende de los Gestores, ¿Por qué? Le vuelvo a recalcar, ellos les dan un bono, un incentivo de 200 soles, nosotros no les damos, solamente les damos conocimiento ¿Y por cual optan ellas? Por el bono, ¿se da cuenta?

Facilitador Financiero, San Juan de Salinas

3.5 Las voces del Personal de Agencia del Banco de la Nación

El Banco de la Nación es el quinto y último actor que compone institucionalmente al piloto de ahorro. A nivel del Banco se entrevistó para este estudio al personal de agencia que está en permanente contacto con las mujeres del Programa JUNTOS, es decir al Recibidor Pagador. Las mujeres se acercan cada dos meses a cobrar su transferencia al Banco por lo que es sumamente importante conocer la labor que se ha estado realizado en el Banco para fomentarle el ahorro entre ellas.

El Banco de la Nación en los distritos del estudio tenía como responsabilidades asignadas brindar una atención preferencial a las mujeres, así como motivarlas al ahorro voluntario, preguntándoles si ahorrarían dinero en sus cuentas en cada operativo de pago. Además al ser la institución financiera en la cual las mujeres tienen mayor contacto, debían responder a las dudas o problemas que se les presentaran.

A continuación analizaremos los conocimientos que tiene este actor al interior de piloto, sobre el desarrollo de mismo, conocer cómo fomentaban el ahorro, asimismo conocer si manejan los conceptos financieros adecuados para responder a las interrogantes de carácter financiero de las mujeres, conocer cómo se relacionan con los demás actores y recoger desde su punto de vista cuales serían las recomendaciones para mejorar la implementación.

- **Aprendizaje, Interiorización y puesta en práctica de tareas e instrucciones respecto al acompañamiento a usuarias JUNTOS**

Más allá de lo recogido acerca del Banco de la Nación, desde el punto de vista de los demás actores, donde estos enfatizan la mala atención que el Banco brindaba a las mujeres del piloto, se hace necesario conocer si manejaban los conocimientos básicos sobre la implementación del piloto de ahorro, así como conocer cuáles eran sus funciones y la de los demás y conocer como fomentaban la práctica del ahorro entre las usuarias de los cuatro distritos del estudio.

- **Conocimiento del piloto: ¿Cómo se enteran, quién lo implementa y por qué?**

En el caso de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), los Recibidor Pagador del banco mencionaron que se enteraron de la implementación del piloto y de sus funciones a través de unas reuniones de coordinación con los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y los Gestores Locales de JUNTOS (en Huanta en el 2010 y en San Jerónimo en el 2009). En estas reuniones de sensibilización se explicó conjuntamente a los actores, a través de los representantes institucionales desde las sedes de Lima, de qué trataría el piloto y por qué se implementaría.

“Acá dentro en el banco. Vinieron dos o tres representantes de AGRO RURAL, nos dieron una charla que duró una hora, más o menos, nos dio cual era de ellos su objetivo, qué es lo que iban a hacer, iban a sensibilizar, educar acerca de las microfinanzas así y nuestra labor de nosotros también era ¿no? decirle a la persona que ahorre.”
 Recibidor Pagador, Huanta.

“Bueno vinieron gente de Lima y explicaron que esto era un programa piloto que se había copiado de Tailandia, creo que era. Esto fue hace dos años”
 Recibidor Pagador, San Jerónimo.

En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Recibidor Pagador se enteraron de la iniciativa del piloto a través de un comunicador interno, mediante correo electrónico dirigido a sus supervisores, donde se señalaba que a raíz del piloto el Banco de la Nación debía incentivar el ahorro voluntario. Era una iniciativa conjunta con el Programa JUNTOS. Este comunicado se envió en agosto del 2011 aproximadamente a las agencias de Yanaoca y Azángaro donde cobraban respectivamente la población de JUNTOS de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas.

“Dentro de la comunicación de mi subgerencia del banco. Sí nos han enviado correos en coordinación con el Programa JUNTOS que acá se lanzó aquí en Puno en la primera acá en Salinas que es el primer distrito piloto sé que lanzó.”

Recibidor Pagador, San Juan de Salinas

Es necesario mencionar y tomar en cuenta que al igual que en el Programa JUNTOS, los Recibidor Pagador en el Banco de la Nación rotan con frecuencia en las diferentes agencias (pero no aproximadamente cada año como en el caso de los Gestores Locales). En el momento de realizar las entrevistas en los cuatro distritos, se entrevistó a diversos Recibidor Pagador, y algunos de ellos mencionaron ser nuevos en sus cargos al interior de las agencias del Banco y otros en algunos casos estaban en la agencia desde el inicio del piloto en el 2010 (en el 2009, para el caso del distrito de San Jerónimo). La información que brindaban dependió en varios casos de esta variable, pues los nuevos en muchos casos, no estaban al tanto de la iniciativa implementada 2 años atrás.

Con respecto a quiénes son los actores que implementan esta iniciativa, a excepción del distrito de Huanta (+), los Recibidor Pagador de los otros tres distritos, no tenían claridad en cuanto a quienes estaban detrás de la iniciativa.

“En el programa están involucrados AGRO RURAL, Crecer, los Gestores Locales (quienes orientan a las beneficiarias, y las madres con mayor educación, las madres líderes”

Recibidor Pagador, Huanta.

Finalmente, con respecto a cuáles son los motivos por lo que se ha implementado el piloto, los de los cuatro distritos estaban al tanto que este piloto se implementó para que las mujeres sean más independientes, para que puedan juntar el capital necesario para emprender sus micro empresas o negocios, conocer y acercarse al sistema financiero, salir de la pobreza y mejorar la calidad de vida y finalmente a aprender a usar el dinero y no malgastarlo.

“El programa consiste en un apoyo social para gente en extrema pobreza, de modo que salgan de ella. De este modo el objetivo sería dar una vida mejor a los hijos de las mujeres; los rescatamos del círculo vicioso en el que están.”

Recibidor Pagador, Huanta

“Incluir a ese sector que no conoce el banco, incluirlos para que puedan usarlo. Que tengan la noción de que este guardando para otras cosas necesarias y no lo malgaste al día siguiente comprando cosas que no son necesarias, la idea de ahorro es que ellos puedan cuidar su dinero y no lo hacen cosas que no sean necesarias, ese es el objetivo”

Recibidor Pagador, San Jerónimo.

“El de tener ahorro en sus cuentas, más que todo para que las mamás se puedan independizar un poco; o sea generalmente muchas de ellas son madres solteras, entonces lo que ellos quieren, pienso que lo que ellos buscan es que ellos de una u otra forma se independicen, busquen alguna u otra forma de generar algún tipo de ingreso, para que ellos pueden tener un ingreso más.”

Recibidor Pagador, Quehue

- **Funciones del Personal de Agencia del Banco de la Nación al interior del piloto**

En el caso de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), el personal del Banco de la Nación tenía varias funciones, pero estas nunca fueron explicadas con claridad y quedaron a criterio de ellos mismos en cómo ejecutarlas. En primer lugar debían realizar los pagos a las mujeres del Programa JUNTOS y además preguntarles si querían dejar parte de su transferencia en cuenta de ahorro, es decir preguntarles *¿Van a ahorrar? ¿Cuánto?* Esto era para ellos brindarles una atención especial y preferencial a las mujeres como lo habían indicado sus superiores al interior del Banco.

Ellos mencionaron que al hacerles estas preguntas estaban recordando indirectamente a las mujeres lo que en algún momento los Facilitadores Financieros o Madres Líderes les habían enseñado.

“Si es que cuando yo hago eso les recuerdo lo que le han dicho sus facilitadores o líderes de grupo, y ahí toman consciencia y dicen ‘ya está bien, dejaré 10 soles, inclusive algunas más atrás de ellas le dicen tienes que dejar tus 10 o 20 soles’.”

Recibidor Pagador, San Jerónimo.

Sin embargo mencionaron los inconvenientes relacionados al idioma quechua. En el caso de los Recibidor Pagador de Huanta, estos no dominaban el quechua y señalan que se les complicaba realizar estas funciones, porque las mujeres no los entendían. En San Jerónimo, no sucedió esto, porque algunos conocían el idioma y podían hacerse entender por las mujeres del piloto.

“Estuvieron diciendo, ¿no? la gente quiere ahorrando no lo podemos comunicar para que ahorre en... claro, si les dices vas a ahorrar ¿pero cómo llegamos a ellos si no sabemos el quechua? La mayoría de gente pobre, son bilingües la mayoría.”

Recibidor Pagador, Huanta.

Más allá de estas funciones relacionadas directamente al contacto con las mujeres de JUNTOS, los Recibidor Pagador de ambos distritos mencionaron que percibieron que al interior del Banco de la Nación, se realizaba la exposición de las canastas de víveres que otro actor traía (no recordaban con exactitud si era el Gestor Local de JUNTOS o el Facilitador Financiero de AGRO RURAL), así como las visitas guiadas a las madres líderes en compañía de los Gestores Locales para enseñarles a utilizar el Cajero Automático ATM.

En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), el Recibidor Pagador tiene las mismas funciones que en los dos primeros distritos, debe fomentar el ahorro voluntario de las mujeres. Mencionaron asimismo que en muchos casos las mujeres tenían muchas dudas o preguntas y ellos tenían que tener la disposición para ayudarlas a resolverlas, pues las mujeres tenían mucho temor de ser expulsadas del programa si hacían giros o ahoraban.

“Si cuando se ha lanzado el piloto, entonces se dice ‘dejas’, ‘¿llevas todo?’. ‘Voy a ahorrar todo, todo’. Diez soles sacan.”

Recibidor Pagador, San Juan de Salinas

“Yo como Recibidor Pagador, estar en contacto con el beneficiario, bueno lo único que nosotros tenemos que hacer es informarles, porque a ellas a veces tienen muchas restricciones, que si no sacan todo a la siguiente ya no le van a pagar, que si alguien les hace un giro a su nombre le van a sacar del programa, o sea tienen muchas dudas.”

Recibidor Pagador, Quehue.

Finalmente mencionaron que ni en Quehue ni en San Juan de Salinas, habían percibido las canastas de víveres al interior del Banco de la Nación para los actos de premiación, así como tampoco habían percibido que se hubieran realizado visitas guiadas a las Madres Líderes al interior de Banco de la Nación. Esto no se había realizado, según su opinión, porque las mujeres ya conocían la institución.

- **Funciones de los demás actores al interior del piloto**

Con respecto a las funciones que cumplen los demás actores del piloto, el personal de Agencia del Banco de la Nación, como mencionamos anteriormente, no conoce con exactitud quiénes son estos otros actores, por lo que cuando se les preguntó qué funciones realizaban, las respuestas no fueron muy claras y en muchos casos muy generales y no enfocadas al piloto mismo.

Los Recibidores Pagadores de los cuatro distritos mencionaron que con respecto a los Gestores Locales de JUNTOS, ellos tenían como función al interior del piloto, informar y preparar a las mujeres antes de acudir al Banco de la Nación, así como indicarles los montos que podían ahorrar y los beneficios que tenía el utilizar las cuentas del Banco de la Nación. En líneas generales, eran los encargados de promover el ahorro entre las mujeres al tener mayor contacto con ellas, a diferencia del Recibidor Pagador. En realidad, identificamos que estas funciones corresponderían más a las labores que realizan los Facilitadores Financieros y no a los Gestores Locales.

Con respecto a los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, mencionaron en los cuatro distritos el casi inexistente contacto, más allá de las primeras charlas de sensibilización que les dieron en los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), por lo que no sabían con exactitud qué realizaban al interior del piloto.

“¿Cuáles son las funciones de AGRO RURAL al interior del piloto?”

“No he tenido trato con esa persona, no.”

Recibidor Pagador, San Jerónimo

Finalmente con respecto a las Madres Líderes, el Recibidor Pagador en los cuatro distritos sabía que ellas tenían a cargo grupos de mujeres del Programa JUNTOS, y que debían organizarlas y verificar si cumplían las corresponsabilidades del Programa en las demás usuarias. No mencionaron que ellas tenían la función de reforzar los conocimientos aprendidos, a través de los Facilitadores Financieros, a las mujeres.

▪ **Manejo común de mensajes y frecuencia de transmisión de mensajes:**
Fomento del ahorro como práctica

Con respecto al fomento del ahorro como práctica, los Recibidor Pagador en los cuatro distritos, solo fomentaban el ahorro una vez cada dos meses en el operativo de pago, y en el momento en que cada mujer se acercaba a la ventanilla a cobrar la transferencia.

En el caso de Huanta y San Jerónimo (+), el recibidor Pagador, fomenta el ahorro mediante el incentivo de las canastas de víveres, señalándoles a las mujeres que ahorren pues hay

posibilidades que puedan ganar las canastas y así utilizarlas para comer. Además promueven rápidamente el uso de sus cuentas de ahorro, diciéndoles que ahorren y que piensen a futuro para poder adquirir algún activo (animales menores o mayores) o incluso desarrollar un emprendimiento o negocio.

“Les empiezo a decir para qué sirve el ahorro, para que así mejoren su calidad de vida, puedan ustedes ahorrar, de aquí a unos 3 o 6 meses compren ustedes una gallinita, compran lanas, tejen chompas, luego lo venden, las gallinas van creciendo, es una forma de ahorrar pero si lo llevas todo el dinero, lo despilfarra y en un día se les va.”

Recibidor Pagador, San Jerónimo.

Sin embargo mencionaron tanto en Huanta como en San Jerónimo, que el fomento de esta práctica se daba en algunas ocasiones y en otras no. Indicaron los Recibidor Pagador, que al momento realizar las transacciones para entregarles el dinero a las mujeres, no podían tomarse mucho tiempo, porque siempre había mucha concurrencia en la agencia, acompañada de grandes colas de mujeres esperando recoger su transferencia.

“Claro, les digo que el dinero queda ahí y ahí estaba ahorrando para que después lo pueda usar, eso sería lo único que me suena... es que mira, también por el tiempo y la cantidad de gente que fluye no permite estar en ese diálogo, es como un cliente normal cuando te pregunta un poco de tiempo, yo explicaría en un call center ese tema, pero si se puede se le explica de inmediato, pero yo tengo entendido que ellas ya bien informada sobre ese tema, afuera reúnen y les dicen que saquen tanto y dejen tanto, nos ayudan un poco en ese tema de información, porque ellas ya vienen informadas.”

Recibidor Pagador, San Jerónimo.

Con respecto a los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Recibidor Pagador también fomentan el ahorro en los operativos de cobro, les señalan a las mujeres que pueden dejar parte de sus transferencias y pensar así en el futuro.

Sin embargo mencionaron que al no tener el tiempo suficiente, no dialogan mucho con las mujeres al momento del cobro y solo les preguntan directamente si van a dejar ahorro o no. Tampoco les fomentan el ahorro a todas las mujeres. Señalan que les preguntan a 3 mujeres que están en la cola, una detrás de la otra y así las que están detrás de estas tres escuchan y ya pueden directamente indicarles si ahorrarán o no. Hacen esto sobre todo por cuestión de tiempo. Les recomiendan que anoten (cosa que no se mencionó en los dos primeros distritos) cuánto dinero están dejando en sus cuadernos, para evitar futuros inconvenientes y reclamos, aunque solamente lo hacen usualmente con las últimas mujeres del día en los operativos de pago.

“Lo que sí les digo es que anoten en su cuaderno cuánto están dejando porque a veces te dicen ‘te dejo 10’, a la siguiente vienen y te dicen ‘te dejo 10’ y de ahí vienen y te dicen dame todo, y se supone que ya retiraron los 420 soles más los dos días, pero ellas dicen ‘yo he dejado 10 la vez pasada ¿te acuerdas?’ entonces es poco práctico, ellas en su cuadernito van anotando, ustedes mismas se van a dar cuenta, pero mayormente eso es ya con las últimas porque con las primeras uno tiene que hacer avanzar la cola, porque a veces la cola esta hasta arriba, entonces lo que uno tiene que hacer es avanzar.”

Recibidor Pagador, Quehue

Es necesario mencionar que para el caso de San Juan de Salinas (-), al inicio del piloto en el 2010 las mujeres cobraban por ventanilla pero en el 2012, se instaló un Cajero Automático ATM en la agencia de Azángaro, por lo que las mujeres ahora cobran su transferencia directamente en el cajero y los Recibidor Pagador consideran que esto último ha influido en las

mujeres, y por ello ya no están ahorrando, al no saber manipular el cajero adecuadamente por lo que están retirando la totalidad de la transferencia sin la posibilidad de ahorrar.

“Si, cuando se ha lanzado el piloto entonces se dice ‘¿dejas?’, ‘¿Llevas todo?’. ‘Voy a ahorrar todo, todo’. Diez soles sacan. O sea todo antes era no el pago que hacíamos era de 200 soles. El pago era directo, el cliente venía y sin tarjeta pero ahora ya todo... hay otro manejo que es el cajero. Por eso es que las personas que no están ahorrando, el cajero automático van sacando.”
 Recibidor Pagador, San Juan de Salinas

▪ **Manejo de Conocimientos de Educación Financiera: El Juego**

Como se realizó con los demás actores (a excepción de los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL), se les tomó a los Recibidor Pagador un juego de conocimiento financieros, para saber si están en la capacidad de responder las dudas generales de índole teórico y/o práctico que se les podían presentar a las mujeres de JUNTOS.

Este juego se tomó para los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), pues el personal de agencia de Quehue y San Juan de Salinas (-), no estuvieron dispuestos a ser interrogados al no poseer la disponibilidad necesaria para responder a las preguntas. A pesar de esto, presentamos lo encontrado para los primeros dos distritos.

Tras comprar las respuestas de las preguntas brindadas por los Recibidor Pagador con las respuestas en el Anexo 4, encontramos que estos dominan ambos tipos de conceptos de manera general, pero precisa, permitiendo hacerse entender por las mujeres del Programa JUNTOS.

Sobre los conocimientos teóricos, los Recibidor Pagador demostraron saber acerca del Sistema Financiero, las diferencias entre las empresas bancarias y las entidades microfinancieras, la labor de la Superintendencia de Banca y Seguros así como del Fondo de Seguros de depósitos, entre otros. Así mismo en cada explicación pensaban con anticipación como explicarle a una mujer del Programa JUNTOS, para que les entiendan con facilidad.

Teórico: “¿Qué es la superintendencia de Banca y Seguros?”
“A mi manera lo voy a responder, es la que regula, ¿no?, la que controla. No sé cómo explicar es la que regula y controla el sistema financiero.”
 Recibidor Pagador, Huanta

Teórico: “¿Qué es el fondo de seguros de depósitos?”
“El fondo de seguro de depósitos, es según la SBS una protección para el cliente, si el sistema financiero colapsa, el banco cae en quiebra o hay un vacío financiero, sus depósitos están protegidos hasta un tope que varía cada trimestre de acuerdo a la SBS.”
 Recibidor Pagador, San Jerónimo

Lo mismo sucedió con las preguntas de índole práctico, que les fueron más fáciles de expresar, a comparación con las anteriores. Conocían los tipos de ahorro, lo que es un estado de cuenta, lo que es una cuenta de ahorro, la definición del *voucher*, y el concepto de la tasa de interés.

Práctico: “¿Qué es un estado de cuenta?”
“Es un resumen mensual, anual o periódico de los movimientos de una cuenta.”
 Recibidor Pagador, Huanta

Práctico: “¿Qué es el ITF?”

“Es un impuesto así como, por ejemplo, que el estado lo cobra, es un impuesto que el estado nos cobra por cada transacción que realizamos en ventanilla, pero ahí por ejemplo, las transacciones de alimentos [refiriéndose a la población de JUNTOS] que realizamos están totalmente exoneradas del ITF y no se les cobra”

Recibidor Pagador, San Jerónimo

▪ **Relaciones de comunicación y coordinación entre los actores del sistema:**
Relaciones Interinstitucionales

Con respecto a las relaciones interinstitucionales, al igual que con los demás actores, hemos podido percibir a lo largo del presente estudio que el Personal de Agencia del Banco de la Nación, y en específico los Recibidor Pagador, desde el punto de vista de los demás actores no han tenido mucho contacto con ellos. Aun así se les preguntó cómo eran las relaciones con los demás actores que lo componían, para identificar si había un trabajo de coordinación directa.

- **A nivel de las Madres Líderes**

En los cuatro distritos los Recibidor Pagador señalaron no tener contacto directo con las Madres Líderes, y menos aún fuera del Banco de la Nación (incluso en el caso del distrito de San Juan de Salinas (-), mencionaron que no las conocían y no sabían quiénes eran). Los Recibidor Pagador mencionan que estas relaciones con las Madres Líderes se desarrollan más en el campo en compañía de los Gestores Locales del Programa JUNTOS y no con ellos directamente.

En los otros tres distritos, es decir Huanta (+), San Jerónimo (+) y Quehue (-), el personal del Banco de la Nación, mencionó que si sabían quiénes eran las líderes porque cuando se les presentaba algún problema con alguna beneficiaria en los operativos de cobro, acudían a las líderes para notificarles que algunas mujeres se habían olvidado su clave de la tarjeta de débito o no habían traído el DNI para hacer el cobro de la transferencia. En el distrito de Quehue, los Recibidor Pagador mencionaron que las líderes organizan la cola de mujeres usuarias del Programa JUNTOS, para mantener cierto orden al interior de la agencia de Yanaoca, e incluso las líderes dan preferencia a algunas mujeres en la cola, dependiendo de su estado (si están embarazadas o enfermas) o de su edad. Pero no hay mayor vínculo.

“Vienen sí [las Madres Líderes], por decirte una de ellas [las beneficiarias] no saben la clave, les mandamos a que traigan a ellas [a las Madres Líderes], porque ... pueden pensar ¿no? por decir... como es la clave usted sabe que es segura, que solo esto funciona con la clave, les mandamos llamar a ellas le decimos que se ha olvidado la clave, al menos las líderes si saben. (...) Si no saben, le explicamos a las líderes, ellas se encargan de sacar la copia del DNI, el duplicado de su tarjeta, si es que se tragó la tarjeta [el ATM].”

Recibidor Pagador, Huanta.

“Nosotros no trabajamos directamente con estas madres líderes, lo único que hacen es apoyarnos a nosotros en las colas, en lo que las señoras que están mal las pongan adelante. (...) En esa parte, solo que nos ayudan en las colas o de repente si alguien está mal le apoya con su tarjeta o si alguien no sabe viene la líder y les ayuda pero más con nosotros no, pero yo creo que es más en el trabajo en el campo con las Gestoras.”

Recibidor Pagador, Quehue.

- **A nivel de los Gestores Locales**

Con respecto a la relación que mantenía el personal de agencia del Banco de la Nación, representado por los Recibidor Pagador, con los Gestores Locales en los cuatro distritos, mencionaron tener una relación indirecta con ellos.

Los Recibidores Pagadores de Huanta y San Jerónimo (+), mencionaron que percibían la presencia de los Gestores Locales, únicamente cada dos meses, en los operativos de pago. Estos últimos se acercaban a los Administradores de las Agencias para coordinar la llegada de las mujeres del Programa JUNTOS. Además mencionaron que los Gestores Locales no estaban presentes en todos los días que duraban los operativos de pago, solo los veían al inicio pero posteriormente ya no, por lo que sienten no tener relación con ellos. Específicamente en el caso de Huanta, los Recibidor Pagador mencionaron que en algunas ocasiones habían tenido contacto directo con los Gestores Locales, cuando debían comunicarse en quechua con las mujeres y estos al no conocer el idioma recurrían a los Gestores Locales para lograr comunicarse con ellas, posteriormente ya no, porque en las agencias, algunos Recibidor Pagador tomaron cursos de quechua. En el caso de San Jerónimo, los Recibidor Pagador mencionaron que aproximadamente en el 2011 los Gestores Locales se habían acercado a ellos, para informarles que cesaran de fomentar el ahorro entre las mujeres, pues ellas ya no tenían de donde ahorrar porque estaban realizando las cocinas mejoradas, como parte de la iniciativa del Programa JUNTOS, por lo que las mujeres ya no ahorrarían más.

“El promotor [Gestor Local] nos ayuda a veces porque no podemos un poco hablar bien el quechua, pero los promotores sí, pero ellos no pueden estar en la ventanilla, pero nos facilitan la lista [de mujeres], ahí comunicándonos.”

Recibidor Pagador, Huanta

“Las señoras promotoras [Gestores Locales] vienen y dicen que ya no ya [ahorren] porque están haciendo otro programa así como las cocinas mejoradas, y entonces nosotros les entregamos todo [los 200 soles]”

Recibidor Pagador, San Jerónimo

En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), encontramos un panorama similar. Los Gestores Locales solo se comunican con los Administradores de la Agencia del Banco de la Nación para coordinar los operativos de pago y la llegada de las mujeres. Sin embargo, lo que sí mencionaron en estos dos distritos a diferencia de los de Huanta y San Jerónimo (+), es que los Recibidor Pagador, comentaron haber tenido un contacto inicial con los Gestores Locales del Programa JUNTOS y con los Facilitadores Financieros al inicio de la implementación del piloto. Es decir tuvieron reuniones previas de coordinación y sensibilización, donde se les informó conjuntamente cómo sería el trabajo del fomento del ahorro. En el caso de Quehue (-) los Recibidor Pagador en algún momento han conversado con los Gestores Locales acerca de las mujeres prioritarias (embarazo, niños en brazo, tercera edad) en los operativos de pago, para que no esperen demasiado tiempo en las colas. Sin embargo más allá de lo mencionado, no ha habido una relación directa y continua directa con los Recibidor Pagador y los Gestores Locales en estos dos distritos.

- **A nivel de los Facilitadores Financieros**

Finalmente la relación entre los Recibidor Pagador del Banco de la Nación y los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, es inexistente. En los cuatro distritos se mencionó que nos los conocían, no sabían quiénes eran, no tenían su número de contacto. Aunque sí se acordaron

que al inicio de la implementación habían tenido una o dos reuniones de coordinaciones previas a la implementación del piloto donde AGRO RURAL explicó cuáles serían sus labores y qué era lo que esperaba del Banco de la Nación en cuanto a una atención preferencial y adecuada para las mujeres. Posterior a ello, no hubo ningún otro contrato.

*“La verdad que no, ninguna relación; esa fue la única vez [con respecto a la primera reunión de coordinación]. Salí el ingeniero a hablar, igual para promover el ahorro, para mejorar las vidas de las beneficiarias, de sus familias y buscaban esta colaboración con nosotros porque nosotros íbamos a estar en ventanilla, que iba a ser básico para incentivar al ahorro; ¿Nada más, no?
 Recibidor Pagador, San Jerónimo.*

*“No estoy informado, escuche que si AGRO RURAL. (...) No conocemos, solamente ellos vienen a hacer sus desembolsos, pero de AGRO RURAL nunca he podido conseguir un número de quien está”
 Recibidor Pagador, Quehue.*

- **Recomendaciones o mejoras para la ejecución del piloto desde el Personal de Agencia del Banco de la Nación**

Las recomendaciones desde los Recibidor Pagador son transversales a los cuatro distritos.

Se señaló en primer lugar que los Gestores Locales de los distritos debían informar correctamente a las mujeres del Programa JUNTOS acerca de los aspectos positivos del ahorro, para que las mujeres no llegaran al banco con dudas que los Recibidor Pagador no podían responderles y especificarles correctamente por el corto tiempo que ellos disponían en las ventanillas del banco con ellas.

Adicionalmente los Gestores Locales, deberían coordinar con el Programa JUNTOS que los operativos de pago no sean tan masivos y puedan atender con mayor tiempo a cada una de las mujeres y así informales sobre las dudas que se les pudieran presentar.

*“Programar que las fechas del cobro sean más espaciadas, que no vengan todos en un momento, que vengan bloques pequeños para poder así manejar al público de toda la ciudad como rural, y así haya más tiempo para poder informarlas, es el detalle, en dos días o tres días vienen todos, 500 hubo 800 personas lleguen a cola desde las ocho de la mañana hasta las dos de la tarde, y hay una ventanilla especial para ellas, dedicadas a ella. El tiempo es un limitante, si se podría espaciar cuando vengan ellos en bloque de 100 o de 50 personas, no sé.”
 Recibidor Pagador, San Jerónimo.*

Con respecto al tema de las claves y las tarjetas de débito, los Gestores Locales deberían poner atención en este tema, para que las mujeres recuerden sus claves y no pierdan sus tarjetas porque ello implica un costo en la reemisión de las tarjetas., que se les adjudica a las mujeres, y en muchos casos no entienden por qué.

Los Recibidores Pagadores han percibido que en muchos casos las mujeres solamente dejaban saldos positivos en sus cuentas para poder participar en los sorteos, y posteriormente iban y retiraban el dinero ahorro. Solo ahorraban para participar en el sorteos, por ello consideran que se deben reestructurar los incentivos y que estos sean adecuados para que las mujeres estén convencidas que el ahorro es algo positivo para ellas. Paralelamente, cuando se dejaron de sortear las canastas, los Recibidores Pagadores mencionaron que las mujeres ya no ahorraban, por lo que esto refuerza lo anteriormente enunciado.

“Lo que ella observa es que muchas veces las mujeres dejan 5 soles para poder participar por las canastitas que se sortean. Sorteada la canasta las mujeres vuelven a hacer una cola para terminar de retirar el dinero. Es por esta razón que para ella deben haber mejores incentivos al ahorros.”

Recibidor Pagador, Huanta.

Para ellos una manera efectiva de fomentar el ahorro, es a través de las radios, pues es un medio en el cual las mujeres siempre están pendientes, y si se transmiten mensajes fomentando el ahorro, serían bien recibidos por las mujeres.

“[Necesitan] bastante información, incluso información mediante la radio ellos escuchan bastante radio y hacen bastante caso a lo que dice la radio; la radio aquí es más conocida del medio, y ellas nos escuchan y eso es para que ellas algo muy importante.”

Recibidor Pagador, Quehue

Finalmente, para los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), los Recibidores Pagadores, mencionaron que es necesario colocar agencias en los distritos mismos de las mujeres, para así acercarlas más al sistema financiero y que acuden al Banco con mayor facilidad y no cada dos meses, generándoles un costo al tener que transportarse de sus distritos a las agencias de Yanaoca y Azángaro.

“Mmm... desventajas podría ser... hay distritos alejados como San Juan de Salinas también. Al ahorrar, al sacar todo su dinero ya lo pueden manejar en cualquier momento, ¿no? Y para poder volver a sacarlo tendrían que venir a una agencia que es acá. De repente por ahí mejor que haya una agencia ahí en su distrito, por allí cercano.”

Recibidor Pagador, San Juan de Salinas.

IV. ¿LA ARTICULACIÓN DE ACTORES AL INTERIOR DEL PILOTO COMO UN SISTEMA: ACIERTOS Y DESACIERTOS?

Tras haber presentado la información recogida sobre los cinco actores que componen el Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS, partiendo de las mujeres usuarias, las Madres Líderes, los Gestores Locales de JUNTOS, los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y el personal de agencia del Banco de la Nación, pasaremos a analizar los resultados encontrados conforme a los objetivos del presente estudio.

Los resultados en los cuatro distritos conforme a los cinco actores, son elementos que nos van a permitir conocer la realidad general de una implementación que se realizó entre el 2010 y el 2012, en 26 distritos, de los cuales aquí únicamente se han analizado cuatro de ellos. Esto nos lleva a señalar que la información no puede ser generalizable, y nos hemos encontrado con fragmentos de un conjunto más grande, que nos permitirán modelar la intervención, tomando en cuenta que son únicamente pinceladas de una realidad. Con los hallazgos encontrados no podemos afirmar ni confirmar que han sucedido similitudes en los distritos restantes, sin embargo la información nos permite identificar que ha habido aciertos y desaciertos que pueden haber sido replicados en los demás distritos.

Lo encontrado ha permitido acercarnos a las posibles razones o hipótesis de por qué en ciertos distritos los saldos promedios de ahorro de las mujeres de JUNTOS son mejores que en otros. Efectivamente estos resultados se han visto influidos por la presencia o no- presencia adecuada de cada uno de los actores, donde cada uno tenía funciones específicas que cumplir en aras de fomentar el ahorro en ellas.

La importancia de este estudio reside en la necesidad de haber analizado el desarrollo institucional de este tipo de programas y en qué sentido ha habido modificaciones en los procesos internos del funcionamiento de estos (Chiapa 2012). Eso ha sido posible gracias al estudio cercano del funcionamiento de la coordinación de las interacciones representadas por los actores que han compuesto el piloto, o como se mencionó al inicio del documento, el “sistema”, para ver evaluar la interacción del piloto de ahorro (Vega Morales (1998); Kast & Rosenzweig (1988)). Como veremos en el presente apartado, el pronóstico social, es decir la situación buscada en el sistema, en el piloto de ahorros, era que las mujeres de JUNTOS ahorren. Efectivamente en los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), ha habido ahorro, sin embargo en los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), este ha sido frágil, y en parte observaremos que la interacción de los actores, así como los conocimientos que poseían ha influido en esto último. Sin embargo esta fragilidad no se les atribuirá a los actores mismos, sino a los procesos burocráticos institucionales de cada entidad que ha compuesto el piloto.

4.1 ¿Qué han aprendido las mujeres, como se relacionan con los actores y qué opinión tienen del piloto?

La primera voz recogida en este estudio, fue las voces de las mujeres del piloto, pues son ellas los actores pasivos que han recibido información y contenidos de educación financiera; así como han interactuado con los demás actores activos del piloto.

Las mujeres en los cuatro distritos tienen conocimientos básicos y prácticos sobre los beneficios del ahorro. Están conscientes que deben ahorrar para el futuro, para sus hijos o incluso para abrir un negocio. Las mujeres de Huanta y San Jerónimo (+), están un paso más adelante que las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), al reconocer que ahorrar las independiza y no dependen así económicamente de otras personas, como de sus parejas por ejemplo. Les llevan la delantera, al reconocer que saben ahorrar y que lo hacen (incluso en otras instituciones financieras distintas al Banco de la Nación como Caja Los Andes; y haciendo uso de otros servicios como transferencias y créditos en menor medida⁵²). Así mismo realizan proyecciones al futuro y el cumplimiento de metas con anticipación. Podemos inferir que ello se deba probablemente a que tienen mayor contacto con el sistema financiero, al contar con una oferta financiera más desarrollada aledaña a sus hogares al vivir en capitales de provincia.

Contrariamente, las mujeres de Quehue y San Juan de Salinas (-), si bien reconocen los beneficios del ahorro no lo practican, por no contar con los suficientes recursos para destinar una porción de ellos al ahorro mensual o bimensual. Adicionalmente señalaron que el ahorrar en un banco no les garantiza que su capital se incremente, pues las tasas de interés ofrecidas por el Banco de la Nación son nulas (y no hay mayor oferta financiera en sus localidades), por lo que en caso pudieran en algún momento ahorrar un dinero lo guardarían en casa. Vale preguntarse entonces, ¿las mujeres no ahorran por una inadecuada tasa de interés o porque no ven la utilidad del ahorro? ¿Si existiera una tasa de interés interesante para ellas ahorrarían o continuarían pensando que no pueden ahorrar porque no les alcanza? Se considera que mientras algunas valorarán más la seguridad otras se interesarán más en las tasas de interés. Sin embargo, si los costos de transacción y acercamiento a las instituciones financieras son muy altos, el interés y/o la seguridad no serán suficientes para acercarlas al sistema financiero y que puedan ahorrar en la cuenta que poseen en el Banco de la Nación.

Hay una necesidad de continuar explorando este tema, para identificar claramente si las mujeres dejan de ahorrar o no ahorran por esconderse detrás de pretextos o excusas. Saben que las tasas de interés son importantes en el ahorro, incrementan su capital y las anhelan, por lo que se puede intuir que las mujeres de los distritos con ahorros de bajo monto no están tan desvinculadas del sistema financiero, sino que simplemente por ahora este no las satisface. O de lo contrario ¿qué es lo que está detrás de esta decisión tajante de no querer o no poder ahorrar? La desconfianza podría ser un elemento más que estaría conllevando al alejamiento del sistema financiero.

Con respecto a la institucionalidad del piloto, únicamente en Huanta y San Jerónimo (+) las mujeres sabían quiénes estaban detrás de esta iniciativa, es decir quiénes eran los actores que conformaban el piloto y qué papel tenían al interior de este. En Quehue y San Juan de Salinas (-) no. ¿Ha existido un mayor tejido interinstitucional en los dos primeros distritos que ha podido ser percibido por ellas para que estén al tanto de este tipo de información de nivel más técnico? Si, en Huanta y San Jerónimo (+) se ha percibido una mayor continuidad entre las labores de los actores a diferencia de Quehue y San Juan de Salinas (-). Las capacitaciones de Agro Rural fueron más frecuentes y el compromiso de los Gestores Locales fue más continuo en Huanta y San Jerónimo que en Quehue y en San Juan de Salinas.

⁵² No se posee detalle de esta información.

Aún así, en los cuatro distritos las mujeres sabían que el piloto de ahorro tenía un cometido especial: ayudarlas, insertarlas al sistema financiero, que aprendan a ahorrar para más adelante implementar un negocio o emprendimiento, no depender de sus parejas o del Estado, es decir de valerse por sí mismas.

Los conocimientos de las mujeres sobre las capacitaciones de educación financiera impartidas por los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL se evaluaron en los cuatro distritos, se encontró que las mujeres manejan los conceptos prácticos, pero no los teóricos. Por ello la necesidad de cuestionarse más adelante, si la metodología empleada por los Facilitadores Financieros ha sido la adecuada. ¿Los conceptos teóricos son importantes y marcan la diferencia? Si tomamos el ejemplo de Huanta y San Jerónimo (+), las mujeres tampoco dominaban estos conceptos y aun así se puede percibir que están un paso más adelante que las mujeres de los otros distritos, tanto en su manera de reflexionar como en lo que se encuentra al momento de analizar los saldos promedios de sus cuentas de ahorro en el Banco de la Nación. Quizás las capacitaciones en educación financiera más adelante o en otro tipo de iniciativas deberán centrarse con mayor énfasis en aprendizajes más prácticos que van a ser más útiles para las mujeres.

Ahora bien, las usuarias del piloto de ahorro se han visto envueltas en el tejido interinstitucional de los actores principales: las Madres Líderes, los Gestores Locales de JUNTOS, los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y el personal de Agencia del Banco de la Nación. ¿Cómo se relacionan con estos?

Con respecto a las Madres Líderes, estas se relacionan directamente con las mujeres del piloto para reunir las y convocarlas a diferentes reuniones (incluidas las capacitaciones de AGRO RURAL), les comunican en cada una de estas reuniones que el ahorro es voluntario pero importante sin ahondar en mayor detalle. Sin embargo como hemos podido percibir, existe un problema recurrente en los cuatro distritos donde la rotación continua de Madres Líderes, entorpece en muchos casos para ellas los avances aprendidos. Si bien la rotación de las líderes escapa de las manos a los demás actores del piloto, es una realidad perenne. Las líderes rotan pero no se encargan de transmitir los avances de diversos temas a las nuevas ¿Sería necesario tener algún tipo de acuerdo o responsabilidad verbal que consista en transmitir a las nuevas un *legado*? Las mujeres ven esto como una deficiencia, pues usualmente las líderes nuevas no tendrían por qué dominar de forma más compleja los conceptos de educación financiera para realizarles los refuerzos o estar al tanto de las iniciativas de ahorro en cada distrito. Incluso la contradicción de un mensaje común anterior puede quebrarse.

Lo mismo sucede con los vínculos entre las mujeres de piloto y los Gestores Locales. Los cambios y rotaciones de estos últimos conllevan a los mismos problemas encontrados con las Madres Líderes, pero en mayor medida, al ser los Gestores Locales una institucionalidad en el distrito. El Gestor Local es personificado y reificado. Las mujeres hacen lo que el Gestor señala, no lo van a contradecir. Por lo que en el caso de las rotaciones ellas deberán seguir lo que diga el Gestor Local nuevo, si este no estaba al tanto del ahorro y les decía que no ahorren no lo hacían, así mismo solía en muchos casos no estar al tanto de la iniciativa del piloto. En todo caso, el contacto con el Gestor Local es muy limitado pues las mujeres mencionaron solo verlo en algunas ocasiones en reuniones, donde algunos Gestores, es decir aquellos que sabían de la

operatividad del piloto promovían el ahorro de manera informal y rápidamente como un punto más de la agenda. Adicionalmente tenían un contacto con él en cada operativo de pago cada dos meses, pero no necesariamente fomentaba el ahorro en estas mujeres en esos momentos. ¿Cuáles son las posibilidades de que, al igual que con las madres líderes, exista una transmisión formal de información respecto a la operatividad del piloto con los nuevos Gestores Locales y cómo asegurar que los Gestores Locales en general fomenten con mayor énfasis la promoción del ahorro?

Para las mujeres el Facilitador Financiero de AGRO RURAL en Huanta y San Jerónimo (+), es muy cercano a ellas. Le ha enseñado y han aprendido de él, sin embargo mencionan que el quechua que manejaban no necesariamente era el mismo que ellas empleaban por lo que surgieron ciertas dificultades en algunos momentos para comprenderlo. La impuntualidad fue otro tema recogido, donde las mujeres comentaron con molestia que solían perder su valioso tiempo cuando el Facilitador Financiero, no se presentaba o llegaba tarde. En Quehue y San Juan de Salinas (-), los Facilitadores Financieros, son vistos como personas poco confiables al haber cesado por un periodo las capacitaciones y haberlas ilusionado y engañado al haber retornado a ellas después de nueve meses. Esto para las mujeres fue un quiebre en la confianza que inicialmente le otorgaron por lo que tomaron la decisión posterior de no creerles y por ello haber dejado de ahorrar en gran parte. Esto incluso se refleja en el porcentaje de mujeres que asistieron a las capacitaciones de educación financiera. El porcentaje de asistencia de mujeres que acudieron a las capacitaciones es mayor en Huanta (72%) y San Jerónimo (51%) que en Quehue (60%) y San Juan de Salinas (47%). Surge así, una nueva interrogante: ¿Qué papel juegan los procesos burocráticos, relacionados a temas presupuestales, dentro de cada institución en el desarrollo pleno del piloto de ahorro? Las repercusiones de un mal manejo de presupuesto pueden ser contraproducentes en la población beneficiaria y conllevar a un alejamiento del objetivo general de la iniciativa.

El personal de agencia del Banco de la Nación, es temido, las mujeres en los cuatro distritos señalan que el contacto con ellos es únicamente en los operativos de pago, pero le temen al sentir que estos las maltratan o no las entienden al no hablar su propio idioma, alejándolas del sistema financiero así como no fomentándoles a todas las mujeres el ahorro de manera continua⁵³. ¿La atención especial al interior del Banco de la Nación con la población de mujeres JUNTOS se torna decisiva en el acercamiento de la población vulnerable al Sistema Financiero? ¿Cómo mejorar la atención? ¿Estamos realmente frente un problema de mala atención o es una preconcepción que podrían tener las mujeres sobre el trato que reciben? Ambas situaciones. Efectivamente existe un problema de calidad en la atención (las mujeres son atendidas con mala gracia, no son saludadas por el personal, no las comprenden idiomáticamente, las atienden velozmente⁵⁴) y por ello las mujeres no se sienten 'clientas' de la institución. En el caso de los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), estos no cuentan con la institución financiera del Banco de la Nación, por lo que las mujeres se tienen que

⁵³ El personal del Banco de la Nación, únicamente fomentaba el ahorro, preguntando a cada usuaria de JUNTOS al momento del cobro de su transferencia si quería dejar parte de ella en su cuenta. Sin embargo esto no se hacía continuamente con todas las usuarias en los operativos de pago, pues el personal incurría que les tomaba mucho tiempo preguntarles individualmente a cada una y lo hacían de manera esporádica.

⁵⁴ No se puede generalizar, pero se han observado informalmente casos de este tipo al momento de levantar la información para el estudio.

desplazar a las capitales de provincia de Yanaoca y Azángaro para cobrar su transferencia, donde inicialmente lo hacían por ventanilla pero posteriormente han empezado a hacer uso del Cajero Automático. Este uso reciente del cajero implica que las mujeres ya no tienen un contacto directo con el personal de agencia, porque lo que ya no se sienten maltratadas, sin embargo señalaron que no sabían hacer uso correcto del cajero y por lo tanto aunque quisieran, no saben cómo ahorrar dinero en sus cuentas haciendo uso del mismo. ¿Quién debe reforzar estos conocimientos para acercar a las mujeres al sistema financiero y al desarrollo de la tecnología? ¿A quién le corresponde –o correspondía- esta labor? ¿Al Banco de la Nación o a otro de los actores que constituyen el piloto? La solución más óptima, hubiese sido una iniciativa compartida tanto por el programa de transferencias como por el sistema de pagaduría de manera coordinada y responsable para afianzar el acercamiento tecnológico a las usuarias.

En líneas generales, tras haber recogido las voces de las mujeres, se encuentra que el piloto ha sido bien recibido al tener como aciertos la posibilidad de aprender a ahorrar, a hacer uso de otros productos financieros, a conocer sus derechos, al lograr independizarse y liberarse de la dependencia de otros y a pensar en la posibilidad de realizar algún emprendimiento. Las deficiencias encontradas para las mujeres es que las capacitaciones no fueron suficientes (e incluso poco frecuentes) y en muchos casos no lograron ser personalizadas al tener que aprender con muchas mujeres a la vez. Asimismo en las capacitaciones se debería haber considerado repartir material de refuerzo individual para que las mujeres refuercen los contenidos impartidos por el Facilitador Financiero. Para ellas, la atención en el banco es deficiente al no sentirse cómodas ni confiadas frente a los maltratos del personal de agencia, así como tener que esperar por muchas horas antes de ser atendidas, o no tener la posibilidad de poder ahorrar cuando lo deseaban por la poca disposición del personal. Adicionalmente la contradicción de los mensajes de los Facilitadores Financieros que incentivaban el ahorro, mientras que en algunos casos los Gestores Locales lo impedían, es tomada como un aspecto que no puede ser comprendido por ellas.

Tras haber recapitulado brevemente la voz más valiosa del estudio, pasaremos a analizar los resultados en función a los objetivos que fueron planteados inicialmente. En este análisis podremos palpar la estructura real, representada por los actores que nos permitirán conocer el estado del piloto. Si los actores trabajan adecuadamente se lograría el pronóstico social: que las mujeres ahorren constantemente y que los montos no sean bajos si no medianos o incluso similares en la mayoría de distritos sin tener grandes brechas. Si bien Huanta y San Jerónimo (+) pueden clasificarse arbitrariamente como distritos de mediano monto de ahorro, y Quehue y San Juan de Salinas (-) como distritos de bajo monto de ahorro, los aciertos y los desaciertos están en los cuatro distritos por igual.

4.2 Las funciones: acuerdos no formales y problemas presupuestales que recaen en incumplimientos

Los actores estaban al tanto de la iniciativa del piloto de ahorro. Sin embargo a excepción del distrito de Huanta (+), en los otros tres distritos los actores no conocen adecuadamente

quiénes son los actores que componen la iniciativa y menos aún que funciones específicas deben desempeñar al torno de esta misma. Aunque en Huanta y San Jerónimo (+) se encontró una gran confusión por parte de los actores y de las mujeres del piloto, acerca del Proyecto Promoviendo una Microfinanza Rural Inclusiva- PUMRI. El PUMRI era un tratamiento específico en los distritos de Huanta y San Jerónimo, donde la única diferencia con respecto al piloto de ahorro era que en este las mujeres recibían un módulo más de capacitaciones sobre emprendimientos productivos y contaban con el apoyo de otro actor: CARE Perú. Estar en el PUMRI no era excluyente del piloto de ahorro del presente estudio, pues el PUMRI se inserta en este. Aun así los actores de estos dos distritos hacían referencia continua al PUMRI y no al piloto de ahorro como denominación específica; por lo que cuando se preguntaba directamente a los actores por el piloto de ahorro, estos no comprendían pues solo identificaban al PUMRI como el único piloto. Interinstitucionalmente no se hizo una clara explicación que el PUMRI era parte del mismo piloto de ahorro.

Al ser el piloto de ahorro una iniciativa conjunta, todos los actores debían estar al tanto de quienes son las contrapartes de manera general. Se ha encontrado que en algunos casos estos mencionaban que el Banco Mundial, la Empresa Backus, los Ministerios de la Mujer y de Economía, eran partícipes. Es así como ello estaría reflejando otro desacierto. Hay una necesidad de tener en claro quiénes forman el equipo para poder respaldarse adecuadamente unos a otros y trabajar conjuntamente para buscar los mismos objetivos. En este sentido esta fragilidad refleja por parte de las instituciones centrales y regionales una falta de comunicación adecuada, pues el primer paso es saber quiénes trabajan en la misma iniciativa. En el Anexo 1 y 2 se presentan documentos informativos que fueron diseñados para ser entregados a todos los actores a nivel regional y local en cada distrito, para que todos posean la misma información y sepan de qué trataba la iniciativa y quién la componía y bajo qué responsabilidades. Lamentablemente nunca se hizo un seguimiento para conocer si efectivamente este documento fue transmitido, pero bajo los resultados encontrados en este estudio se tiene la sensación de que quizás nunca fue recibido y por lo tanto leído. ¿Qué pasó con la cartilla informativa? ¿Quedó traspapelada en alguna dirección institucional? Si bien se indagó para saber si había sido recibida en los distritos del presente estudio, no se obtuvo ninguna respuesta clara.

Como mencionamos, los actores analizados al no saber quiénes eran las contrapartes de esta iniciativa no tenían muy en claro qué funciones y labores tenía cada una de estas. Cada actor únicamente estaba al tanto – más o menos – de qué funciones debía ejercer individualmente. Sin embargo en los cuatro distritos mencionaron un gran descontento: la informalidad en sus responsabilidades. Ninguna de las instituciones pertenecientes al piloto se encargó de entregarles un comunicado formal que clarificara cada una de sus funciones y cómo es que estas debían ser ejecutadas. Por ello el fomento del ahorro, no siempre fue un tema prioritario, aunque sí presente. Desde el lado de los actores, la formalidad en sus términos de referencia hubiese facilitado el trabajo para ellos, y como veremos más adelante podría haber evitado la inexistencia de un mensaje común.

A comparación de Quehue y San Juan de Salinas (-), en Huanta y San Jerónimo (+) los actores tenían en claro- de manera muy detallada- cuál era su papel y su responsabilidad con respecto a las mujeres del piloto de ahorro. En el caso del Gestor Local sabía que tenía que fomentar el

ahorro y presentar a los Facilitadores Financieros frente a las mujeres para que estas los conozcan, les expliquen que labor harían con ellas y por supuesto que no les temen y confíen en ellos. Sin embargo, como veremos más adelante los Gestores Locales no manejaban conceptos de educación financiera para absolver las dudas de las usuarias. En el caso del Facilitador Financiero, este tenía muy claro que tenía que capacitar a las mujeres en un tiempo determinado y adecuar sus metodologías de enseñanza a la población beneficiaria. En el caso del Banco de la Nación, el personal sabía que tenía que fomentar el ahorro en cada operativo de pago con cada mujer, aunque no siempre se dio por falta de tiempo para atender adecuadamente a cada una de ellas en ventanilla. En el caso de las Madres Líderes, debían fomentar el ahorro voluntario y reforzar los conceptos impartidos por los Facilitadores Financieros. Detallaban sus labores de manera más amplia y específica, sin embargo en breve esto es lo que se les encargó y a excepción del Banco de la Nación el trabajo fue seguido al pie de la letra.

Contrariamente en Quehue y San Juan de Salinas (-) el panorama fue otro, si bien los actores desarrollaron sus funciones en la medida de lo posible, estas se vieron entorpecidas por problemas presupuestables y cambios institucionales más frecuentes que en los distritos de Huanta y San Jerónimo (+). Surge así la siguiente interrogante ¿Los resultados del piloto de ahorro se pueden atribuir directamente al resultado en campo- in situ- de los actores institucionales; o a la burocracia de sus instituciones? Las funciones de los Facilitadores Financieros, Gestores Locales y Madres Líderes en algunos casos, no fueron completadas como en los dos primeros distritos. Los Facilitadores Financieros de San Juan de Salinas, no culminaron los temas finales del último módulo que eran sobre el uso del seguro, pues la institución de AGRO RURAL no consiguió una institución para asegurar a las mujeres del distrito. Asimismo los Facilitadores Financieros tuvieron que dejar por nueve meses de brindar las capacitaciones de educación financiera las mujeres porque AGRO RURAL tuvo problemas presupuestales que no le permitieron remunerarlos. Suspendieron y retornaron a las mujeres nueve meses después a empezar su labor de cero, ellas ya habían perdido la confianza de ellas y los avances logrados. En el caso de Quehue (-), los Facilitadores Financieros tampoco culminaron los refuerzos a las capacitaciones de educación financiera, por el mismo tipo de problemas presupuestales. Con respecto a los Gestores Locales la rotación es un proceso regular de JUNTOS. En Huanta y San Jerónimo (+) los Gestores Locales informaron que les comunicaban a los nuevos Gestores sobre la iniciativa del piloto para que estuvieran al tanto de esta y sigan reforzando su labor. Sin embargo en el caso de Quehue (-) se indicó que este distrito nunca tuvo un Gestor oficial a cargo del distrito por lo que no se transmitieron adecuadamente las funciones a los Gestores nuevos lo que conllevó a una inconsistencia en el mensaje común. Además tanto en Quehue como en San Juan de Salinas (-) las funciones que ellos comentaron ejecutar con respecto al piloto eran menos que en Huanta y San Jerónimo (+), donde adicionalmente en estos distritos los Gestores hacían acompañamiento financiero, asistían a los eventos de premiación y verificaban los cuadernos de ahorro de las mujeres. En Quehue y San Juan de Salinas (-) estas funciones no se mencionaron e incluso comentaron que solo se dieron dos eventos de premiación con las canastas y posteriormente no se volvió a realizar esta iniciativa. ¿La falta de incentivos pudo perjudicar los resultados de ahorro de las mujeres? Con respecto a las Madres Líderes de Quehue y San Juan de Salinas (-), estas no reforzaban el ahorro directamente como en Huanta y San Jerónimo (+), le indicaban a las

mujeres que podían ahorrar si querían efectivamente, pero no les indicaban dónde. Además comentaban que el ahorro era individual y que si las mujeres tenían algún tipo de problema posterior, ellas como líderes no se responsabilizarían. Además al igual que con los Gestores Locales, ellas también tienen una rotación continua, por lo que las Madres Líderes nuevas, no estaban enteradas adecuadamente del piloto y no retransmitían los conocimientos a las nuevas. Con respecto al Banco de la Nación, ya se mencionó que el Banco no incentivaba continuamente el ahorro en los cuatro distritos, sin embargo la diferencia en los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), es que al no haber canastas de premiación, estas no se exhibían en sus oficinas, por lo que las mujeres tampoco las apreciaban y por lo tanto quizás tampoco se motivaban a ahorrar.

Las mujeres perdieron la confianza de los Facilitadores Financieros, no se culminaron las capacitaciones en educación financiera, los incentivos no se impartieron, los Gestores Locales no realizaron adecuadamente su labor al ser nuevos, las Madres Líderes habían sido rotadas por lo que no continuaron con el fomento del ahorro y a esto se adiciona que el Banco de la Nación no fomentaba continuamente el ahorro y según las voces de las mujeres se sentían maltratadas continuamente (en los cuatro distritos). Adicionalmente no se puede dejar de considerar que Quehue y San Juan de Salinas (-), contrariamente a Huanta y San Jerónimo (+), no poseen presencia del Banco de la Nación. Estas deficiencias podrían ser posibles respuestas a las interrogantes del porqué de los bajos montos de ahorro. Se tiene que reconocer que en parte estas barreras no se pueden atribuir a la mala labor de los actores, si no a problemas institucionales de mayor envergadura. Cuellos de botella irresueltos, que tuvieron que ser sometidos a discusión entre las instituciones a nivel nacional que forman parte del piloto. Identificar los problemas conforme se fueron presentando a lo largo de la implementación podría de cierto modo haber mejorado la operatividad del piloto para llegar al pronóstico social deseado.

4.3 La (in) existencia de un mensaje común

La existencia de un mensaje común implica que todos los actores fomenten conjuntamente la promoción del ahorro de manera continua, sin caer en contradicciones. Efectivamente en algún momento existió la promoción de ahorro por parte de todos los actores, sin embargo no ha habido necesariamente continuidad, a excepción de los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL en campo que tenían como función capacitar a las mujeres en educación financiera. En este espacio se ha encontrado que efectivamente las mujeres han aprendido los beneficios del ahorro (y en los casos de Huanta y San Jerónimo (+) ellas han logrado proyectarse a futuro). Pero en los demás actores no ha habido continuidad. Las madres líderes fomentaban el ahorro esporádico reforzando verbalmente las implicancias de los beneficios del ahorro. Adicionalmente encontramos que el personal de agencia del Banco de la Nación y los Gestores Locales de JUNTOS no han cumplido con exactitud este fomento y solo lo hacían en ciertos momentos como en algunas reuniones o en los operativos de pago de manera esporádica. En breve, el fomento del ahorro no ha sido continuo -en frecuencia de transmisión- por parte del conjunto de actores. A ello se adiciona una contradicción percibida entre el Gestor Local de JUNTOS y el Facilitador Financiero. Mientras que el segundo educaba financieramente a las

mujeres y les fomentaba el ahorro, el primero en algunos momentos contradecía el ahorro o lo limitaba. Las mujeres señalaron que al inicio de la intervención del piloto los Gestores Locales las obligaban a ahorrar (incluso montos predeterminados) cuando se estipuló inicialmente, a nivel del diseño en un acuerdo entre todas las instituciones, que el ahorro era voluntario. Posteriormente los mismos les indicaron que no podían tener ahorros mayores de 400 nuevos soles pues si no las expulsarían del Programa JUNTOS, y finalmente que debían dejar de ahorrar pues debían usar sus limitados recursos en pagar otras iniciativas (Ej.: las cocinas mejoradas del Programa JUNTOS). Las mismas mujeres encontraban confusión en estas directivas del Programa al no saber qué hacer. Pero como ya mencionamos anteriormente, el Gestor Local es institucionalizado y reificado por lo que las mujeres siempre le hicieron caso, a pesar de sentirse contrariadas. Si ni siquiera se cuenta con un mensaje común entre los diversos actores del piloto de ahorro, ¿cómo se esperaba llegar a un pronóstico social deseado?

Asimismo la rotación de las Madres Líderes y Gestores Locales, donde los nuevos responsables no conocen la iniciativa completa, contribuye a que el mensaje común desaparezca. A esto se suma las inconstancias por parte del Banco de la Nación que no fomentaban el ahorro en ventanilla a todas las mujeres (por motivos de tiempo), donde posteriormente las mujeres al iniciar a cobrar por cajero no habían desarrollado el hábito de querer ahorrar voluntariamente en sus cuentas de ahorro.

En breve no existe un mensaje común, y este no es fomentado adecuadamente al no ser periódico y constante por parte de ninguno de los actores del piloto, pues el fomento del ahorro quedaba a libre disposición y voluntad de las Madres Líderes, Los Gestores Locales y el Personal de Agencia del Banco de la Nación. La capacidad de agencia de cada actor nunca fue supervisada por lo que este es uno de los principales cuellos de botella encontrados, o quizás el más complejo, pues como mencionaron los actores mismos hasta ahora en algunos casos no ha sido resuelto. Probablemente el problema no reside en la labor misma de cada actor sino en la burocracia detrás de sus instituciones, a la poca supervisión y seguimiento que se les dio a los actores en campo y una inexistente coordinación interinstitucional de mayor nivel (fuera del campo). Adicionalmente mencionar que no se puede dejar de lado que la individualidad y la subjetividad juegan roles decisivos en este tipo de intervenciones; por lo que cada actor cuenta con una personalidad y disposición distinta al momento de efectuar su trabajo. No obstante, los actores no contaron con lineamientos claros sobre sus labores por parte de sus instituciones, por lo que no se estabilizó un mensaje común y por ende este no se compartió.

4.4 La educación financiera y la (in) capacidad de absolver dudas de carácter financiero

Tras las capacitaciones de los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL, las mujeres han aprendido y dominan más los conceptos prácticos que los teóricos. Si bien esto únicamente se

ha podido evaluar cualitativamente de forma lúdica⁵⁵, los resultados encontrados nos indicarían que las mujeres tienen mayor facilidad de retener los conceptos prácticos del día a día, como lo son el *voucher*, el estado de cuenta, la tasa de interés; contrariamente a los conceptos asociados a la composición del Sistema Financiero, o la importancia de la Superintendencia de Banca y Seguros o el Fondo de Depósitos entre otros.

Hemos mencionado anteriormente, que quizás en parte esto se debe a que los conceptos teóricos no son de gran utilidad para ellas, por lo que sería interesante evaluar la posibilidad de cambiar la metodología de educación financiera, enfocada de una manera más práctica que contribuya a enriquecer los conceptos retenidos y a no tener vacíos de información, que aparentemente resultan innecesarios para ella. ¿Qué implicarían los cambios en la metodología de AGRO RURAL, o quizás como mencionaron las mujeres, al ser capacitadas en grandes grupos las sesiones no son tan personalizadas por lo que únicamente retendrían los conceptos más fáciles y útiles para ellas, discriminando grandes cantidades de información que no considerarían como necesaria para su día a día al interior del sistema financiero? Estos cambios en la metodología podrían ser útiles, siempre y cuando sean cambios construidos con las mujeres rurales a través de la participación comunal para validar los conceptos y aprendizajes.

Ahora bien, como la memoria es frágil los conceptos aprendidos o internalizados pueden ser olvidados fácilmente y se esperaría que las mujeres recurran a los actores más cercanos a ellas que en estos casos son los mismos Facilitadores Financieros, las Madres Líderes, los Gestores Locales y el Personal de Agencia del Banco de la Nación, para que sean ayudadas con sus dudas. Así mismo se esperaría que ellos se encuentren en la capacidad de poder absolver las dudas y temores que tienen las mujeres con respecto al Sistema Financiero, al ahorro y al uso de sus cuentas.

La realidad es otra. Las Madres Líderes, en realidad son también usuarias de JUNTOS, aunque al ser líderes poseen mayores destrezas y en este caso las respuestas a las posibles dudas de las mujeres del piloto. Las líderes dominan con mucha exactitud los conceptos prácticos, pero no los teóricos aunque puedan defenderse en sus explicaciones. Aun así se podría haber esperado que los conceptos estuvieran más arraigados, pues ellas son un referente para las mujeres y deberían poder ayudarlas en lo que se les pueda presentar. El personal de Agencia del Banco de la Nación, al trabajar en una entidad financiera tendría que conocer todos los conceptos, efectivamente en la mayoría de casos los sabe, sin embargo al no tener un vínculo directo con las mujeres estos señalaron no responder muchas de sus dudas. A esto se puede sumar, que después de lo encontrado, las mujeres no acudirían a ellos por temor a ser maltratadas en la institución financiera. Es decir que por posibles sentimientos de maltrato las mujeres no acuden al Banco que al momento es el único actor que podría ayudarlas y sería de gran beneficio para ellas. Quedaría entonces el Gestor Local. Se encontró que en los cuatro distritos, los Gestores Locales no dominaban en lo absoluto los conceptos de educación

⁵⁵ Se evaluaron los conocimientos de educación financiera a las Usuarias JUNTOS, a las Madres Líderes de JUNTOS, al personal del Banco de la Nación y a los Gestores Locales. A los facilitadores no les tomó el juego, pues las preguntas de este se elaboraron en base a los manuales de educación financiera que utilizan los Facilitadores Financieros en sus capacitaciones. No se les evaluó directamente para que no sintieran que su labor estaba siendo analizada ni juzgada.

financiera que se les impartían a las mujeres. Un desacierto, que en parte podrá ser explicado en el siguiente apartado, en donde persiste un problema de descoordinación y de carga laboral demandante que estaría impidiendo que los Gestores Locales, aun cuando tengan la voluntad – en algunos casos- de capacitarse conjuntamente con las mujeres del piloto en las capacitaciones de educación financiera no lo hacen por su carga laboral demandante.

4.5 Una coordinación frágil reflejada en una carga laboral demandante

El Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS, fue una iniciativa interinstitucional compuesta por diversas instituciones que acordaron conjuntamente lo interesante y beneficioso que sería para las mujeres del Programa JUNTOS aprovechar la cuenta de ahorros que tienen al ser usuarias del programa donde reciben su transferencia en el Banco de la Nación y logren ahorrar en ella, después de recibir capacitaciones en educación financiera por parte de los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL.

Apreciamos que existe un conjunto de actores, la esencia de esta iniciativa nació en un diálogo estructurado por diversos actores que buscaban lo mismo. Fueron muchos meses de coordinación y trabajo continuo para implementar el piloto. ¿Si el fruto se dio al interior de un dialogo estructurado, por qué este no continuó?

En campo, las instituciones que componen el piloto son representadas por sus Gestores Locales, Facilitadores Financieros, Personal de Agencia del Banco de la Nación, y en el caso de las mujeres por sus propias Madres Líderes. ¿El diálogo y la coordinación inicial en el primer plano de diseño e implementación se transfirieron al plano de la ejecución *in situ*?

A lo largo del estudio, hemos podido reconstruir el tejido interinstitucional que se esconde detrás del piloto de ahorro. Este a simple vista es un tejido frágil, donde efectivamente en el caso de los distritos de Huanta y San Jerónimo (+) se encuentra una mayor articulación entre actores, pero aun así es limitada. En los distritos de Quehue y San Juan de Salinas (-), aún más. Las relaciones desarrolladas entre los actores en los cuatro distritos no son recíprocas, hay relaciones con algunos actores, pero con otros no.

En los distritos de Huanta y San Jerónimo (+), encontramos tejidos más sólidos. Las Madres Líderes se relacionan de manera circular con los Facilitadores Financieros y los Gestores Locales. Las Madres Líderes se enteraron de la implementación del piloto a través de la coordinación previa que se estableció entre los Gestores y los Facilitadores, y aun así ellas continuaron participando en cada espacio y con cada actor por separado bajo sus propios ritmos. Sin embargo, las primeras relaciones de coordinación al inicio del piloto, donde efectivamente tanto el Gestor Local como el Facilitador Financiero señalaron que se reunían para discutir problemas encontrados a lo largo de la implementación, fueron de un corto periodo de extensión. Adicionalmente las primeras relaciones de coordinación entabladas se mermaron con la contradicción del mensaje común entre los Facilitadores y los Gestores, en el momento en que uno fomentaba el ahorro continuo y el otro lo limitaba, separando así los discursos de cada uno y conllevando a que trabajaran en espacios de manera individual sin volverse a relacionar. Con respecto al personal de agencia del Banco de la Nación, encontramos que no existe coordinación entre este y los Facilitadores Financieros; con los Gestores Locales los tratos son netamente administrativos y sobre la coordinación de los

operativos de pago del Programa JUNTOS a nivel general; finalmente con las Madres Líderes, tienen muy poco contacto, si se presenta algún problema con alguna usuaria en el momento del cobro en ventanilla y da la casualidad que su Madre Líder se encuentra en ese momento ahí, se acerca a la ventanilla para ver qué tipo de problema se está presentando, pero más allá de esto la relación es nula y el personal de agencia del Banco no puede identificar quienes son las Madres Líderes. Vemos así que lo ganado en el tejido interinstitucional inicial, basado en coordinaciones previas, se pierde en la contradicción del mensaje común.

En el caso de Quehue y San Juan de Salinas (-), se encontró a diferencia de los dos primeros distritos el desarrollo de dos reuniones de coordinación donde participaron el Banco de la Nación, los Gestores Locales y los Facilitadores Financieros, donde estos últimos explicaron de qué trataba la iniciativa y qué cosa se haría, al inicio de la implementación. Fueron las únicas reuniones que se dieron. Sin embargo, al igual que en los dos primeros distritos, las Madres Líderes se relacionan tanto con los Gestores Locales y Facilitadores Financieros en espacios individuales, pero no existe una relación circular como en los dos primeros distritos, donde los Facilitadores Financieros y los Gestores Locales trabajan conjuntamente. Al tener problemas como el Gestor Local *ausente* de Quehue⁵⁶ y las rotaciones de los Gestores Locales de San Juan de Salinas, los Facilitadores y Gestores no trabajan mutuamente en estos distritos y nunca ha habido ninguna relación de coordinación. Tanto así, que incluso las Madres Líderes indicaron que en muchos casos no sabían quiénes eran sus Gestores Locales. Asimismo las relaciones entre el Banco de la Nación y las Madres Líderes son inexistentes. Lo mismo ocurre con los Facilitadores Financieros, donde el Banco de la Nación señala no saber quiénes son y nunca haber trabajado directamente con ellos. Al igual que en Huanta y San Jerónimo (+), la relación entre el banco y los Gestores Locales es únicamente para resolver y coordinar problemas administrativos.

Hemos descrito brevemente las relaciones de coordinación en estos cuatro distritos, para señalar que efectivamente la coordinación es hasta cierto punto muy poco frecuente y cuasi inexistente, salvo por las primeras relaciones de coordinación entabladas entre algunos de los actores. Además la frecuencia de relaciones entre cada uno de los actores es muy similar, el contacto es siempre muy espaciado en cada reunión esporádica o en cada operativo de pago (cada dos meses).

¿Por qué la coordinación es inexistente y frágil? Los actores mismos señalaron en repetidas ocasiones la sobrecarga de trabajo. Los Gestores Locales no pueden coordinar con los Facilitadores Financieros, porque cada uno tiene sus propias labores que desarrollar, los Gestores Locales no pueden asistir (y saben que deberían) a las capacitaciones financieras por falta de tiempo, pues probablemente la disposición sí existe. Tanto los Gestores como los Facilitadores podrían reunirse conjuntamente para discutir los avances de la implementación, pero tampoco lo hacen. El Banco de la Nación tiene contacto con las Madres Líderes y las mujeres de JUNTOS por tres minutos como máximo en cada operativo de pago, ellos mismos reconocen que si dispondrían de mayor tiempo la atención sería mejor y más eficaz.

⁵⁶ En el distrito de Quehue durante el periodo de la intervención entre el 2010 y 2012, hubieron diversos Gestores Locales. Ninguno de ellos estaba asignado exclusivamente a Quehue. Los Gestores Locales de distritos aledaños compartían la responsabilidad del distrito de Quehue. Por eso hacemos referencia a un Gestor Local ausente.

La carga laboral demandante es un asunto que deben tratar las instituciones centrales que conforman el piloto ¿Cómo aligerar la carga para que todos los actores tengan tiempo de compartir actividades y estar enterados del trabajo que hacen los demás? Hubiese sido necesario que las reuniones que se dieron en un inicio de coordinación *in situ* se repliquen a lo largo del tiempo, establecer fechas en la que todos puedan participar, con la posibilidad de que los Gestores Locales también asistan a las capacitaciones de educación financiera. Son normas informales que nunca se plasmaron, pero que se debió hacer. Sin embargo surge como interrogante ¿Quién debería encargarse de realizar estas reuniones en campo, de presentación, de seguimiento, de coordinación e información continua a lo largo de la iniciativa? ¿Es una responsabilidad compartida o se debe designar a quien adjudicársela? Para este caso, se pensó probablemente que la coordinación interinstitucional se daría sobre la marcha, pero no sucedió, por lo que para futuras intervenciones debería sentarse el precedente que se debe designar cuidadosamente un equipo que realice el monitoreo y seguimiento de las relaciones de coordinación. En todo caso es sorprendente que el personal del Banco de la Nación no tenga idea de quienes son los Facilitadores Financieros, o que las Madres Líderes no sepan quiénes son sus Gestores Locales. Existe un desconocimiento total de actores que irónicamente buscan lo mismo.

Las iniciativas que trabajan con población vulnerable, mujeres rurales, donde ganar su confianza es necesaria para lograr adecuadamente un objetivo general, es un espacio en el cual no se pueden encontrar *vacíos*. Con ello hacemos referencia a desconocimiento de actores, quiebres en la confianza, mensajes contradictorios e información imprecisa. Sorprendentemente muchos de los desaciertos encontrados a lo largo del estudio, eran elementos que los actores mismos tenían conciencia. Ellos percibieron fallas y faltas, pero probablemente por su poca experiencia y compromiso institucional no pudieron resolver muchos de los cuellos de botella aquí encontrados.

V. CONCLUSIONES

La motivación detrás del estudio era conocer quiénes eran los actores que giraban en torno al piloto y ver como se involucraban en esta iniciativa y además conocer si cumplían un papel protagónico coordinado para fomentar adecuadamente el ahorro en las mujeres del piloto. Se partió del supuesto que los factores culturales, sociales y económicos son importantes en las mujeres al momento de decidir si ahorran o no pero también se hace necesario analizar el entorno en el cual se encuentran, el contexto, así como la información externa que reciben por los actores del piloto, a manera de estímulos para decidir si pueden o deben ahorrar, o en todo caso para decidir si efectúan decisiones de carácter financiero.

A lo largo del estudio hemos encontrado que efectivamente estos factores externos, personas que siguen una orden o una labor específica, influyen en las mujeres y en su acercamiento al sistema financiero. La revisión exhaustiva interinstitucional nos ayuda a responder la inquietud planteada. Efectivamente los actores se han involucrado en la iniciativa, son factores de influencia en las mujeres, y de ellos depende mucho que las mujeres quieran ahorrar o no.

Al haber comparado dos escenarios: distritos con mujeres que poseían saldos de mediano monto (Huanta y San Jerónimo (+)) y distritos con mujeres que poseían saldos de bajo monto (Quehue y San Juan de Salinas (-)), se realiza la importancia que cobran estos actores en el entorno de cada mujer. Las deficiencias encontradas en los cuatro distritos, muestran que los actores influyen en las mujeres, tanto por la contradicción de mensajes enunciados, por el quiebre de confianza en las mujeres y por los malos tratos que perciben ellas en la institución financiera. Los actores influyen en ellas, por lo tanto si cumplen un papel protagónico en el comportamiento de las mujeres pero lamentablemente al no haber fomentado correctamente el aprendizaje financiero y al no haber trabajado entre ellos de manera coordinada, vemos debilidades tanto a nivel institucional –trabas burocráticas- como en las cuentas de ahorro de las mujeres.

Con ellos no queremos dar a entender que el trabajo realizado en campo por los actores no ha sido de utilidad, todo lo contrario. Ha sido una gran labor, que ha influido en las mujeres, más en unas que en otras, pero esto en gran parte debemos reconocer que se debe a los procesos burocráticos institucionales detrás de cada una de las instituciones que han conformado el piloto. Principalmente las instituciones han sido sometidas a problemas presupuestales, de desinformación, de trato adecuado, de coherencia y reglas internas poco acordes al desarrollo de la iniciativa.

¿El pronóstico social, a través de la acción social ha sido conseguido? No del todo, pero está encaminado, sí en un futuro cercano la iniciativa continúa y se enmiendan en gran medida las deficiencias encontradas, y se discuten y solucionan las interrogantes planteadas a lo largo de la sección anterior. Hay una necesidad principal de replantear directivas, metodologías, acuerdos comunes, entre otros, sin embargo estas no podrán ser replanteadas sin el compromiso de todos los actores así como la voluntad de querer hacerlo. Como señala Chiapa (2012), existen vacíos sobre los conocimientos de desarrollo institucional por los que transcurren los Programas de TMC y las instituciones financieras, por lo que es necesario

estudiarlos, analizarlos, discutirlos y resolverlos. En este caso hemos intentado acercarnos a los procesos institucionales detrás de esta iniciativa, pero las brechas son igual de grandes, por lo que deben trabajarse colectivamente para cerrarse.

¿El sistema existe? Sí, está compuesto por los diversos actores, donde el papel central lo cumplen las mujeres de JUNTOS. Los diversos actores lo componen y constituyen, pero la organización –basada en la comunicación, y por ende en la coordinación– es muy débil por lo que los logros, y la acción social determinada como ya hemos mencionado también lo es. Sin embargo, con enderezamiento, el pronóstico social deseado puede ser rápidamente alcanzado.

Así, el Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”, ha sido una iniciativa conjunta de diversas instituciones que tuvo por objetivo incluir financieramente a las mujeres al sistema financiero (incorporando capacitaciones y refuerzos complementarios), a través del uso de las cuentas de ahorro en el Banco de la Nación que ellas ya poseían al estar en el Programa JUNTOS, por ser el canal por el cual recibían su transferencia. Estas instituciones han acompañado a las mujeres desde el 2010 al 2012 para lograr en principio el cometido. En este estudio hemos visto que las instituciones han influido positivamente y negativamente en esta inserción, a través de los oficiales en campo que han estado en permanente contacto con las mujeres. Es así como podemos afirmar que la presencia de estos actores ha influido en que ellas ahorren pero también en que no lo hagan. Los motivos han sido diversos y ya presentados a lo largo del documento. La decisión de estas mujeres se ha visto en vuelta por los actores con los que ellas han estado en permanente contacto.

Los actores del Programa Piloto han jugado un rol protagónico, pero no siempre con el fin de fomentar directamente el ahorro en ellas, es decir que no todos los actores fomentaron el ahorro en la misma medida ni necesariamente un ahorro formal. Los resultados encontrados se respaldan en la comparación que se ha realizado en distintos tipos de distritos. El tejido interinstitucional fortalecido en acuerdos comunes es un elemento clave en este proceso. A mayor tejido, mejores resultados. No obstante hemos encontrado que el tejido es frágil pero esta fragilidad no se le puede adjudicar a un mal desempeño en campo de los actores que han estado en contacto con las mujeres. La fragilidad reside en que las instituciones que componen el piloto a nivel macro no establecieron los lazos de coordinación necesarios entre ellos para alcanzar conjuntamente el objetivo deseado.

A pesar de esto, tras conocer la voz de las propias mujeres y haber recogido sus opiniones y percepciones, en muchos casos el panorama es alentador. Las mujeres están encaminadas tanto en los distritos de ahorro de mediano monto, como en los distritos de ahorro de bajo monto. En los dos primeros distritos, se cuenta que ellas si bien no ahorran constantemente por el momento, conocen los beneficios del ahorro e incluso han iniciado a hacer uso de otros servicios financieros en otras instituciones financieras. En el caso de los otros dos distritos, si bien las mujeres no se encuentran ahorrando porque indican no contar con los recursos necesarios y además consideramos que el sistema financiero en este momento aún no les conviene y les es lejano, están al tanto que el ahorro es importante y que las tasas de intereses son cruciales. Probablemente en el momento en que encuentren una institución financiera que satisfaga sus necesidades ahorrarán. Consideramos así que el ahorro si es posible en una

población vulnerable como la población del Programa JUNTOS y esto último es resultado mal que bien de la labor constante o inconstante que han realizado los actores en campo, por lo que su labor y el piloto en si no pueden ser menospreciados.

Finalmente, queremos concluir el estudio esbozando ciertas recomendaciones, inspiradas en los aportes subjetivos de los mismos actores, oficiales en campo, del piloto. Sus aportes ayudaron a identificar donde se encuentran los desaciertos del piloto y que debe o debió ser modificado a tiempo. Estas recomendaciones son de utilidad para mejorar en un futuro cercano este tipo de iniciativas y evitar así posibles cuellos de botella como los encontrados a partir del estudio:

- Debe dejarse por sentado de manera formal, cuales son las responsabilidades que juegan las partes y como estas deben ser ejecutadas con la población usuaria. Cuáles son los términos de referencia específicos y aprobados por cada actor que permitan desempeñar correctamente sus labores para el beneficio de la población.
- Debe realizarse una presentación oficial de todos los actores involucrados en este tipo de iniciativas. Las presentaciones dan paso a que la población usuaria sepa quiénes son todos los actores que trabajarán con ellas durante un periodo determinado y ayudaran a fortalecer los lazos de confianza
- Debe existir un mensaje común que debe ser seguido al pie de la letra de manera conjunta por todas las instituciones participantes en este tipo de iniciativa. Este mensaje debe ser transmitido y recordado continuamente y en caso se presenten modificaciones a nivel macro asegurarse que lleguen al nivel micro. Esto por ejemplo evitaría las confusiones acerca de la brecha máxima de ahorro de S/.400 Nuevos Soles en usuarias de JUNTOS u otras confusiones relacionadas con la expulsión del programa en caso ellas deseen ahorrar. El ahorro es voluntario pero debe ser fomentado por todas las partes de manera continua.
- En el caso de que la transmisión de los mensajes comunes se realice bajo el empleo de documentos informativos que deban ser alcanzados a todos los actores involucrados, es necesario que una entidad responsable designada se asegure que los documentos sean bien recibidos, entendidos y aplicados.
- Las coordinaciones a nivel macro deben reflejarse a nivel micro. Sin embargo es recomendable que exista una institución que se ofrezca voluntariamente a dirigir el colectivo, en caso no se presente el caso se debe delegar esta tarea a alguna de las partes. Para evitar que la entera responsabilidad sea asumida por una sola institución, la rotación es sugerida permitiendo así que todo se involucren constantemente en la iniciativa y den pie a la retroalimentación.
- Es indispensable realizar un seguimiento continuo a los actores que se encuentran involucrados conjuntamente en este tipo de iniciativas. Sobre todo a los actores que se encuentran en campo con la población objetivo. Este debe ser realizado por parte del

colectivo macro a nivel institucional para evaluar los procesos internos y verificar la posible adecuación de alguna de las directivas.

- En el caso de que se presenten problemas o procesos burocráticos, es necesario que estos sean transmitidos al colectivo de instituciones. Los problemas presupuestales o rotaciones internas de personal (en las cuales no se consolida una retransmisión de mensajes y lineamientos al nuevo personal) son ejemplos, pero en todo caso deben ser informados al colectivo para no contribuir con malos entendidos o malas prácticas y que estas a su vez no interfieren con el objetivo final deseado.
- La participación de la población objetivo en este tipo de iniciativas es decisiva. Contar con la participación de la población objetivo en la construcción de la metodología a aplicar, en este caso los módulos de educación financiera, implica corregirla y adecuarla a sus necesidades y contextos de manera didáctica. Hemos percibido que la educación financiera basada en conceptos abstractos es de poca utilidad para la población estudiada y al no emplear estos conceptos en la cotidianeidad, se pierden en el olvido. Incluso se podría reforzar el tipo de capacitación de educación financiera presencial con otro tipo de acompañamientos como el <<edutainment>>⁵⁷.
- Si bien la población recibe algún tipo de capacitación, también es conveniente que reciba algún tipo de incentivo (no necesariamente monetario; en el piloto se emplearon canastas de víveres). Los incentivos deben ser continuos a lo largo de toda la intervención y deben ser explicados, señalando quienes pueden disfrutar de ellos. Lamentablemente, en el piloto los incentivos no fueron continuos y tampoco fueron bien explicados. Sin embargo también sería conveniente sugerir que se busque incentivar simbólicamente a los actores de este tipo de iniciativas, oficiales en campo, para que se motiven y continúen fomentando el objetivo deseado.
- Si el objetivo final es incluir insertar a las mujeres financieramente, es necesario que el sistema financiero ponga de su parte. Es necesario que el colectivo de instituciones, incluido el sector financiero, busquen la mejor manera para que la población objetivo se sienta cómoda, tanto en los productos que ofrece, como con el trato de atención que reciben y una mayor apertura de canales para que la población se acerque con mayor facilidad y comodidad a la institución financiera.
- Por último y como sugerencia *prima*, por ningún motivo debe verse rota la confianza con la población objetivo y los actores partícipes del colectivo, pues ello retrasaría los avances construidos con anterioridad. Si se presentan problemas y trabas

⁵⁷ El Proyecto “Innovations for Scaling Financial Education” ha empleado una metodología de educación financiera a través de radionovelas y capacitaciones presenciales a través de rotafolios que cuentan la historia de un personaje ficticio “Isidora la Ahorradora”. Son las madres líderes del Programa JUNTOS, quienes se encargaron de capacitar directamente a sus pares. Esta intervención se realizó en idioma castellano en la sierra del Departamento de La Libertad entre el 2011-2012 y entre 2013 y 2014 se realizó la misma intervención en el Departamento de Huancavelica en idioma quechua.

Para mayor información consultar el Link: <www.proyectocapital.org>

institucionales se deben resolver internamente antes de que estos lleguen a oídos de la población objetivo, para evitar un posible brote de desconfianza que se retransmitiría rápidamente al conjunto total de la población.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aportela, F. (1999), *"Effects of Financial Access on Savings by Low-Income People"*, Banco de Mexico Research Department, Mexico City, Mexico

Banerjee, A.V. y E. Duflo (2011), *"Poor Economics: A radical Rethinking of the way to Fight Global Poverty"*, Public Affairs.

Boyd, C. (2014), *"Cambios en el comportamiento financiero a partir de un Programa Piloto de Educación Financiera en Perú. Evidencia de la evaluación del Programa Piloto 'Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS'"*, En Breve 48, Proyecto Capital

Disponible en: < <http://www.proyectocapital.org/es/publicaciones/todas-las-publicaciones/764-en-breve-48-cambios-en-el-comportamiento-financiero-a-partir-de-un-programa-piloto-de-educacion-financiera-en-peru-evidencia-de-la-evaluacion-del-programa-piloto-promocion-del-ahorro-en-familias-juntos.html>>

Boyd, C. (2014), *"Educación Financiera, Cumplimiento de Corresponsabilidades. Evidencia de la evaluación del Programa Piloto 'Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS'"*, En Breve 50, Proyecto Capital.

Disponible en: < <http://www.proyectocapital.org/es/publicaciones/todas-las-publicaciones/775-en-breve-50-educacion-financiera-cumplimiento-de-corresponsabilidades-evidencia-de-la-evaluacion-del-programa-piloto-promocion-del-ahorro-en-familias-juntos.html>>

Chiapa, C. (2012), *"Diagnóstico sobre los beneficios de unir ahorro y transferencias monetarias condicionadas"*, En Breve 32, Proyecto Capital.

Disponible en: < <http://proyectocapital.org/es/publicaciones/todas-las-publicaciones/358-diagnostico-sobre-los-beneficios-de-unir-ahorro-y-transferencias-monetarias-condicionadas.html>>

Collins, D., J. Morduch, S. Rutherford, O. Ruheven (2009), *"Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$ 2 a day"*, Princeton University Press.

Dupas, P., y J. Robinson (2011), *"Savings Constraints, and Microenterprise Development: Evidences from a Field Experiment in Kenya"*, mimeo.

Karlan, D., J. Appel (2011), *"More Than Good Intentions: How a new Economics is helping to solve global poverty"*, Dutton.

Kast, F. y J. Rosenzweig (1988), *"Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias"*, McGraw Hill, Interamericana de México S.A., México.

Littlefield, E. y R. Rosenberg (2004), *"Microfinance and the Poor"*, Finance & Development – Volumen 41, Number 2, June 2004, International Monetary Fund.

Morgan, D. (1997). *Focus Group as Qualitative Research*. Sage Publications. California.

Ortegón, E., J.F. Pacheco, A. Prieto (2005), *"Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y Programas"*, SERIES MANUALES Nº 42, CEPAL.

Pickens, M., D. Porteous y S. Rotman (2009), *“Banking the Poor via G2P Payments”*, Focus Note 58, CGAP, Department for International Development.

Prina, S. (2012), *“Do Basic Savings Accounts Help the Poor to Save? Evidence from a Field Experiment in Nepal”*, mimeo.

Rutherford, S. (2000), *“The Poor and Their Money”*, New Delhi: Oxford University Press.

Sierra Bravo, R. (2003), *“Técnicas de investigación Social”*, Thomson, España.

Trivelli, C., J. Escobal y B. Revesz (2009), *“Desarrollo Rural en la Sierra, Aportes para el debate”*, CIPCA, GRADE, IEP, CIES.

Trivelli, C., J. Montenegro, M.C. Gutiérrez (2011), *“Un año ahorrando: Primeros Resultados del Programa Piloto ‘Promoción del ahorro en Familias Juntos’”*, Documento de Trabajo 159, Serie Economía 51, Instituto de Estudios Peruanos.

Trivelli, C., J. Montenegro (2010), *Informe de la Encuesta de Línea de Base entre las Familias Beneficiarias del Programa JUNTOS*, Proyecto Capital (Ms)

Vega Morales, P. (1998), *“Teoría de Sistemas y Evaluación de Programas Sociales”*, Última Década N°9, CIDPA.

VII. **ANEXOS**

ANEXO 1⁵⁸

Actores Involucrados y Roles

Actores Involucrados	Roles
Programa JUNTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a las madres Beneficiarias que participarán en el Piloto de Promoción del Ahorro y definir el ámbito de aplicación 2. Coordinar con AgroRural para facilitar la organización y ejecución del Programa de Capacitación Financiera para las madres beneficiarias 3. Entregar al Banco de la Nación el padrón de las madres que han cumplido las corresponsabilidades de salud y educación y que están aptas para participar en el sorteo 4. Coordinar con el responsable de la Estrategia Nacional Crecer del respectivo distrito para la convocatoria de las autoridades locales y otros actores, al acto del sorteo 5. Integrar el Equipo Técnico local del piloto de Promoción del Ahorro 6. Atender y responder las dudas de las madres beneficiarias (respecto a su participación en el piloto y en el sorteo) 7. Evaluar el Piloto de Promoción del Ahorro en el marco de sus mecanismos Institucionales 8. Coordinar las acciones relacionadas a la premiación de madres ganadoras
AgroRural	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y ejecutar el Programa de Capacitación Financiera dirigida a las beneficiarias del Piloto Promoción del ahorro 2. Brindar asistencia técnica al personal de las instituciones participantes en el Piloto de Promoción del Ahorro en aspectos relacionados a la cultura financiera en ámbitos rurales 3. Integrar el Equipo Técnico local del Piloto de Promoción del Ahorro
Banco de la Nación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar a las madres beneficiarias del Programa JUNTOS la atención del servicio de ahorros en sus sucursales y agencias 2. El administrador y su personal harán los esfuerzos necesarios para garantizar una adecuada atención. Facilitarán y promoverán el ahorro voluntario entre las cuentas ahorristas de JUNTOS. 3. El administrador de la oficina coordina con el Gestor Local del programa JUNTOS el cumplimiento del Cronograma de Pagos aprobado para la campaña a efectos de lograr una adecuada fluidez y calidad de la atención a las cuenta ahorristas. 4. El recibidor pagador de la oficina es el interlocutor más importante del piloto porque brinda información sobre aspectos financieros. Su actitud debe genera confianza y facilitar la decisión del ahorro voluntario 5. El administrador de la oficina participa en el acto público de premiación , en el cual dirige, entre otros, palabras que animen a los presentes al ahorro voluntario e interioricen los beneficios del ahorro bancario y la seguridad del sistema financiero 6. Facilita las visitas guiadas a las madres líderes del Programa JUNTOS a las agencias del banco
ST- CIAS ⁵⁹	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propiciar la intervención articulada de las entidades participantes tanto a nivel nacional como local 2. Promover la incorporación de los procedimientos e instrumentos adoptados para la operatividad del Piloto en los documentos y procesos de gestión de las entidades participantes

⁵⁸ Esta información se incorporó en una cartilla informativa a ser distribuida en todos los distritos del “Programa Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”. Se diseñó en mayo-junio del 2010, con la coloración de JUNTOS, AgroRural, ST-CIAS, Banco de la Nación, CARE Perú y el Instituto de Estudios Peruanos (en representación del Proyecto Capital). Cada institución recibió un lote de cartillas a ser distribuido a las oficinas regionales de sus instituciones en los 24 distritos pertenecientes al piloto. Sin embargo no existe constancia de que la documentación haya llegado correctamente a cada uno de estas instituciones (y a su vez al personal correspondiente) en los distritos seleccionados.

⁵⁹ Si bien en la etapa del diseño de piloto entre el 2008 y el 2009, se incorporó a la Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales de la Presidencia del Consejo de Ministros, como actor que componía el piloto, por su presencia a nivel nacional como ente articulador, su presencia fue desplazada frente a la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social -MIDIS en el 2011.

	<ol style="list-style-type: none">3. Coordinar con las entidades aliadas la provisión de información para la elaboración de diagnósticos del ámbito de intervención y otros documentos que se requiera la implementación del Piloto4. Como integrante del equipo técnico local, coordina con todos los miembros de dicho equipo en todas las acciones operativas del piloto.
--	---

ANEXO 2⁶⁰

CARTILLA DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS FRECUENTES

PROMOCIÓN DEL AHORRO

1. ¿Cómo se llama el Piloto?

Se llama Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”.

2. ¿Quién está llevando adelante este Piloto?

El programa Juntos, en alianza estratégica con Agrorural, el Banco de la Nación y la ST CIAS de la Presidencia del Consejo de Ministros y el Instituto de Estudios Peruanos.

3. ¿Dónde se ejecuta este Piloto?

En un inicio solo se implementó en el distrito de Coporaque en Cusco y en el distrito de San Jerónimo en Apurímac. Actualmente se está ampliando el piloto a 24 distritos nuevos.

4. ¿Cuánto tiempo durarán este Piloto?

Los pilotos durarán en total dos años.

5. ¿En qué consisten este piloto?

Consiste en sensibilizar y educar a las madres beneficiarias del Programa JUNTOS sobre los beneficios del ahorro y el uso de sus cuentas de ahorro en el Banco de la Nación.

6. ¿Quiénes pueden participar en el Piloto?

Todas las titulares de las familias beneficiarias del Programa JUNTOS que hayan cumplido sus corresponsabilidades y se encuentren en el ámbito de la ejecución del Piloto.

7. ¿Existe algún incentivo por participar en el Piloto?

Si, el piloto premia el ahorro, por más pequeño que sea, con el sorteo de canastas con productos de primera necesidad como azúcar, arroz, fideos, menestras, leche, aceite, gelatinas, mermelada, conservas, entre otros, valorizadas aproximadamente en S/.180 cada una.

8. ¿Cómo se selecciona a las beneficiarias que participan en los sorteos?

Primero el programa JUNTOS selecciona a las madres que hayan cumplido las corresponsabilidades en salud y educación. Luego el Banco de la Nación verifica que las madres seleccionadas tengan saldos positivos ahorrados en sus cuentas (ahorros mayores a cero soles). Ella son las participantes en el sorteo de las dos canastas de víveres por distrito.

BENEFICIOS

9. ¿Qué gana la beneficiaria de JUNTOS con este piloto?

Gana conocimiento respecto a la variedad de servicios financieros y beneficios que puede obtener usando su cuenta de ahorros. A través de esos conocimientos se empodera dentro de su hogar y comunidad. Como resultado, sentirá más confianza en el sistema financiero y se

⁶⁰ Esta información se incorporó en una cartilla informativa a ser distribuida en todos los distritos del “Programa Piloto Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”. Se diseñó en mayo-junio del 2010, con la coloración de JUNTOS, AGRO RURAL, ST-CIAS, Banco de la Nación, CARE Perú y el Instituto de Estudios Peruanos (en representación del Proyecto Capital). Cada institución recibió un lote de cartillas a ser distribuido a las oficinas regionales de sus instituciones en los 24 distritos pertenecientes al piloto. Sin embargo no existe constancia de que la documentación haya llegado correctamente a cada uno de estas instituciones (y a su vez al personal correspondiente) en los distritos seleccionados.

convertirá en difusora del ahorro entre sus amigas, familiares y otras personas con las que se vincula. Además el ahorro que la madre genera, no solo protege a su familia ante eventuales necesidades y urgencias, sino que se convierte en una excelente fuente de recursos para iniciar cualquier emprendimiento personal o familiar.

PREMIACION

10. ¿Cuándo y dónde se entregan los premios?

La entrega de premios se realiza en cada operativo del pago bimestral. Se realiza en las Plazas de Armas de cada uno de los distritos seleccionados.

REQUISITOS

11. ¿Todas las madres beneficiarias del Programa JUNTOS pueden participar?

Pueden participar todas las titulares del Programa JUNTOS que cumplan sus corresponsabilidades en salud y educación, que no estén suspendidas durante el mes de sorteo y en el trimestre previo, y que mantengan saldos positivos en sus cuentas de ahorros (mayor a cero soles).

12. ¿Existe algún monto mínimo para que las madres beneficiarias del Programa JUNTOS comiencen a ahorrar?

No existe ningún monto mínimo.

13. ¿Qué tienen que hacer las madres beneficiarias del Programa JUNTOS para entrar a la premiación?

Deben cumplir sus corresponsabilidades y los compromisos establecidos en los acuerdos con JUNTOS, y tener un saldo positivo ahorrado (mayor a cero soles) en la cuenta de ahorros en el Banco de la Nación.

14. ¿La madre beneficiaria del Programa JUNTOS necesita dejar sus 100 soles para entrar al sorteo?

No, la madre beneficiaria puede dejar una pequeña parte en su cuenta.

15. ¿Las madres beneficiarias del Programa JUNTOS pueden ahorrar en otro banco?

Sí pueden ahorrar en otro banco o institución financiera (caja municipal, caja rural, cooperativa de ahorro y crédito), pero en el sorteo de canastas de víveres solo participan las cuentas con ahorros en el banco de la Nación.

ANEXO 3 FICHA METODOLOGICA

Selección de distritos:

Para la selección de los distritos, el Banco de la Nación, nos orientó con información promedio de los saldos por distritos. Se solicitó al Banco de la Nación, que en la selección de los distritos, sean tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Distritos que hayan recibido educación financiera a través de los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL.
- Distritos que formaban parte de la línea de base del piloto, realizada en el 2010, por Proyecto Capital.
- Eliminar, tras los dos filtros anteriores, aquellas observaciones con saldos finales de entre 200 y 210 nuevos soles, debido a que estos saldos no necesariamente implican una decisión de ahorro, sino que pueden ser resultado de que las usuarias no fueron a recoger su transferencia en ese periodo.

El Banco de la Nación generó para cada distrito una tasa de ahorro para cada uno de los bimestres para los que se contaba con información (los bimestres coinciden con los operativos de pago de la transferencia del programa JUNTOS), durante los años 2010 y 2011. Esta tasa de ahorro simplemente dio cuenta de la proporción de cuentas que contaban con un saldo final mayor o igual a 20, 50 y 100 nuevos soles. Se tuvo así tres indicadores de tasa de ahorro a nivel de cada distrito. De esta manera era posible para el Banco de la Nación –comparando las tasas de ahorro–, señalarnos qué distritos presentan tasas de ahorro relativamente altas y distritos que presenten tasas bajas.

Fue así como los distritos seleccionados para el presente estudio fueron **San Jerónimo (Provincia Andahuaylas – Departamento Apurímac)**, **Huanta (Provincia Huanta- Departamento Ayacucho)**, **Quehue (Provincia Canas- Departamento Cusco)** y **San Juan de Salinas (Provincia Azángaro- Departamento Puno)**. Los dos primeros por tener relativamente tasas de mediano monto de ahorro, y los dos restantes por tener relativamente tasas de bajo monto de ahorro.

Cuadro 3: Saldos promedios por distritos que recibieron educación financiera

Distrito	Proporción de cuentas que mantuvieron en promedio 20 soles o más entre el 2010 y 2011	Proporción de cuentas que mantuvieron en promedio 50 soles o más entre el 2010 y 2011	Proporción de cuentas que mantuvieron en promedio 100 soles o más entre el 2010 y 2011	Monto promedio del saldo final en todo el periodo 2010-2011
	Mahorro20	Mahorro50	Mahorro100	Mpromedio
SAN JERÓNIMO	67,2%	35,4%	15,8%	77,53
HUANTA	30,0%	13,0%	6,7%	48,57
ACOMAYO	9,2%	7,5%	6,1%	52,76
RONDOCAN	5,7%	4,8%	3,7%	33,07
QUEHUE	3,3%	1,8%	1,2%	7,27

JULCAN	0,5%	0,5%	0,5%	4,58
USQUIL	6,6%	4,9%	4,1%	45,75
SAN JUAN DE SALINAS	5,0%	2,8%	1,4%	5,03

Fuente: Estadísticas del Banco de la Nación Periodo 2010-2011

Elaboración: Banco de la Nación

Selección de herramientas cualitativas y ejes principales de los instrumentos:

- **Las herramientas del estudio**

El recojo de información para el estudio se realizó mediante el uso de dos herramientas: el grupo focal y la entrevista semiestructurada. La primera permite el estudio de las experiencias y de las perspectivas de los participantes. El énfasis en la perspectiva de los participantes se debe a que ella subyace en las actitudes y opiniones. Permitiendo conocer colectivamente qué es lo que se piensa sobre un tema, cómo es que se piensa y por qué se piensa de esa manera determinada (Morgan, 1997). Para el caso de la segunda herramienta, la entrevista, esta ofrece la particularidad de presentar características peculiares, observando datos objetivos y subjetivos de los encuestados (Sierra Bravo, 2003).

Se realizaron grupos focales en cada uno de los distritos con usuarias del programa piloto de ahorro (que no sean Madres Líderes), para indagar sus opiniones y percepciones sobre el funcionamiento del piloto mismo, así como de la labor y coordinación de los otros cuatro actores (Gestor Local, Facilitador Financiero, Personal de Agencia del Banco de la Nación y Madres Líderes). Estos estuvieron compuestos de entre 6 a 8 usuarias (jóvenes y adultas), siendo indistinta la variable etaria, tratando en la medida lo posible de que sean usuarias de diversos centros poblados del distrito. El grupo focal, nos permitiría, no quedarnos únicamente en la descripción de labores y coordinación de los actores, si no conocer de cerca la opinión que tienen las usuarias sobre estos. Esto nos permitiría recibir una retroalimentación, desde su propia postura, que permitiría contrastar posteriormente la información recogida con ellas con la información a recoger con los demás actores.

El recojo de información para los demás actores se realizó mediante entrevistas semi estructuradas de manera individual al Gestor Local, al Facilitador Financiero y al Personal de Agencia del Banco de la Nación. Con las entrevistas semi estructuradas a los Gestores Locales, a los Facilitadores Financieros y al Personal de Agencia del Banco de la Nación, así como con los grupos focales dirigidos a las Madres Líderes del programa piloto de ahorro⁶¹, se buscó analizar de manera transversal en los cuatro actores, cuáles son las relaciones e interacciones que existen entre los actores y cómo se desarrollan; conocer, a grandes rasgos, la capacidad que tienen para absolver dudas acerca del funcionamiento del piloto y dudas de carácter financiero a las usuarias. Finalmente conocer de ellos, cuales son las mejoras que se podrían implementar para el buen funcionamiento de este.

⁶¹ Al ser las madres líderes nuestro cuarto actor, a ellas no se les realizó entrevistas semi estructuradas, pero grupos focales. La razón de esto reside en que el número de madres líderes por distritos es de aproximadamente 50 madres, lo que dificultaría el análisis si se realizaban entrevistas semi estructuradas a cada una de las madres líderes de los 4 distritos a estudiar.

- Los ejes de las herramientas

Las guías para los grupos focales para las usuarias y Madres Líderes del Programa JUNTOS, así como las entrevistas semi estructuradas para el personal de Agencia del Banco de la Nación, para los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y los Gestores Locales de JUNTOS, fueron instrumentos únicos para cada uno de los actores del estudio, sin embargo compartieron ejes directivos comunes- necesarios para el análisis posterior del estudio- como presentamos a continuación:

Cuadro 4: Ejes Temáticos para las guías de los Grupos Focales dirigidos a Usuarias y Madres Líderes del Programa JUNTOS

GRUPOS FOCALES PARA : USUARIAS / MADRE LIDERES	<p>Fase de calentamiento: Exhortación a la participación y la sinceridad de las respuestas. Presentación de los participantes.</p>
	<p>Aspectos Generales sobre el ahorro y el piloto: Dinámica de Imágenes ⁶² ¿Qué se les viene a la mente cuando escuchan la palabra “ahorro”? ¿Qué es ahorro para ustedes? ¿En qué consiste el programa piloto de ahorro? ¿Por qué creen que se implementó?</p>
	<p>Análisis de funcionamiento /evaluación del piloto: ¿Qué es lo bueno/malo del piloto? ¿Del 1 al 4 que nota le pondrían al piloto? ¿Qué han aprendido con el piloto? Dinámica: juego financiero ⁶³</p>
	<p>Relaciones de usuarias con los actores del piloto: ¿Quiénes son los actores que forman parte del piloto? ¿Qué hacen? Respecto del Gestor Local / Respecto Facilitador Financiero / Respecto de las Madres Líderes / Respecto del personal de agencia del Banco de la Nación: ¿Qué hace el? ¿Qué les dice sobre el ahorro?</p>
	<p>Observaciones finales: ¿Qué opinión tienen sobre el piloto de Ahorro, después de lo conversado? ¿Qué ha sido lo más fácil /difícil del programa piloto de ahorro? ¿Qué sugerencias tienen para mejorarlo?</p>
	<p>Adicionalmente a estas preguntas, a las Madres Líderes se les hizo énfasis en dos ejes más:</p>
<p>Función y Responsabilidad de las Madres Líderes al interior del piloto : ¿Al ser líderes sienten tener alguna responsabilidad con las usuarias del piloto? ¿Cuáles son las labores de las líderes al interior del piloto?</p>	

⁶² Los grupos focales de las beneficiarias y de las Madres Líderes fueron diseñados para iniciar la conversación con 5 fotografías para alentar la participación y romper el hielo, permitiendo así que las mujeres discutieran con soltura. Estas fotografías buscaron direccionar la conversación hacia el tema del ahorro.

⁶³ Como se puede observar en el Anexo 3 el Juego Financiero tenía por propósito conocer si los actores del piloto conocen los conceptos teóricos y/o prácticos impartidos por los Facilitadores Financieros de AGRO RURAL en aras de poder absolver dudas de tipo financiero entre las beneficiarias del piloto.

Cuadro 5: Ejes temáticos para las guías de las entrevistas semi-estructuradas a Gestores Locales de JUNTOS, Personal de Agencia del Banco de la Nación y Facilitadores Financieros de AGRO RURAL

ENTREVISTAS PARA : AGENCIA DEL BANCO DE LA NACION GESTORES LOCALES JUNTOS FACILITADORES FINANCIEROS DE AGRO RURAL	Funciones del Actor X y Conocimiento del Piloto : ¿En qué consiste el programa piloto? ¿Qué es lo que busca este programa piloto? / ¿Cuál cree usted, es la principal razón por la que se implementó el piloto? ¿Cuáles son sus labores al interior del piloto de ahorros? ¿Fomenta usted la práctica del ahorro entre las usuarias del programa piloto de ahorros? ¿Cómo?
	Funciones y Relaciones con demás actores Y del Piloto: El programa JUNTOS implementó el piloto, con la colaboración de otros actores ¿Quiénes son estos? ¿Qué papel/funciones tienen Y al interior del piloto? ¿Cómo se relaciona el trabajo que usted X cumple al interior del piloto, con el trabajo que cumple Y? (Repreguntas: ¿Existe coordinación, en qué circunstancias? ¿De qué tipo? ¿Cada cuánto?) ¿Ventajas/ desventajas de trabajar con Y?
	Capacidad de absolver dudas financieras sobre el piloto: Juego Financiero
	Observaciones finales: ¿Qué opinión tienen sobre el piloto de Ahorro, después de lo conversado? ¿Qué ha sido lo más fácil /difícil del programa piloto de ahorro? ¿Qué sugerencias tienen para mejorarlo?

Aplicación de campo:

Al ser nuestro estudio, una investigación interinstitucional que abarca diversos actores del sector público, como lo son el Programa JUNTOS, el Banco de la Nación y AGRO RURAL, se presentó el diseño de la investigación al colectivo de las instituciones la segunda semana de mayo de 2012. Seguida esta reunión de presentación, se iniciaron las actividades de coordinación con todos los actores para la primera etapa de campo en Huanta y San Jerónimo. Se esperaba llegar a estos dos distritos en la quincena de junio del 2012, y un mes de después, en la quincena de julio, culminar con el proceso de recolección en los dos distritos faltantes: Quehue y San Juan de Salinas. Cabe mencionar aquí, que al ser el Programa JUNTOS, un actor clave en nuestro estudio, estuvimos a disposición del programa en todo momento. Con esto queremos decir que el Programa era quién tenía que autorizar nuestra visita en los distritos. Por lo que durante todo el proceso previo a la recolección de información, en primer lugar se coordinaba con JUNTOS las salidas de campo, y seguido a eso se coordinaba con AGRO RURAL y el Banco de la Nación, para que ellos dos notificarán a sus oficinas locales la llegada del equipo de investigación a la localidad correspondiente. Es así, como para la quincena de junio de 2012, JUNTOS ya había autorizado nuestra salida de campo para realizar el trabajo de grupos focales y entrevistas a Gestores Locales en Huanta y San Jerónimo. Ni bien se recibió su autorización se procedió a notificarle al Banco de la Nación y a AGRO RURAL, nuestra llegada al distrito de Huanta y San Jerónimo. Para la realización de la segunda etapa del trabajo de campo, prevista para la quincena de julio en los distritos de Quehue y San Juan de Salinas,

las coordinaciones con JUNTOS, fueron sumamente complicadas, por lo que recién se pudo realizar el trabajo en estos dos distritos tres meses después, en el mes de octubre de 2012. La razones fueron múltiples y los factores políticos influyeron en este retraso: las huelgas del SUTEP; la nueva contratación de personal del Programa JUNTOS (los Gestores Locales de ese momento tenían que pasar por exámenes y evaluaciones); las 200, 000 nuevas afiliaciones que realizó el programa y por lo que tuvieron a todo su personal en campo trabajando. Recién en la tercera semana de septiembre, JUNTOS autorizó la salida de campo para la primera semana de octubre de 2012. A partir de ese momento se volvió a coordinar con el Banco de la Nación y con AGRO RURAL, para que notificaran a su personal la llegada del equipo de investigación a Quehue y a San Juan de Salinas.

Es así, como se partió con la consigna de poder hacer el mayor barrido de información, por lo que se realizaron todas las entrevistas y grupos focales posibles, dentro de las condiciones y el tiempo disponible.

El recojo de información ha sido el mismo para cada una de las localidades del estudio. La información recogida ha permitido conocer el grado de involucramiento que han tenido los distintos actores al interior de este piloto. Además se ha logrado recopilar sus opiniones, percepciones y testimonios sobre lo que ha sido para ellos los dos años del programa piloto de ahorro. Asimismo se ha podido recoger los cuellos de botellas así como sugerencias para poder seguir desarrollando el programa e implementándolo más adecuadamente.

A continuación presentamos en dos cuadros, el número de grupos focales y participantes, así como el número de entrevistas realizadas en los cuatro distritos:

Participantes de Grupos Focales:

Se realizaron 8 grupos focales con usuarias del Programa JUNTOS y con Madres Líderes en: Huanta (2GF), San Jerónimo (2 GF), Quehue (2 GF) y San Juan de Salinas (2 GF). En total se recogió el testimonio colectivo de 64 mujeres, siendo algunas únicamente usuarias, otras Madres Líderes. A continuación presentamos un cuadro resumen del número de participantes por grupo focal y por distrito, así como algunos elementos claves como el lugar de procedencia de las participantes.

Cuadro 6: Resumen de los Grupos Focales Realizados

	HUANTA	JAN JERONIMO	QUEHUE	SAN JUAN DE SALINAS
Nº Grupos Focales Realizados	2	2	2	2
Detalles GF 1				
Tipo de participantes	Usuarias	Usuarias	Usuarias	Usuarias
Nº de participantes	8	10	8	8

Procedencia de participantes	Distintas comunidades de Huanta	CC. CC. Ancatira	Distintas comunidades de Quehue	Distintas comunidades de San Juan de Salinas
Detalles GF 2				
Tipo de participantes	Madres Líderes	Madres Líderes	Madres Líderes	Madres Líderes
Nº de participantes	9	10	8	8
Procedencia de participantes	Distintas comunidades de Huanta	Distintas comunidades de San Jerónimo	Distintas comunidades de Quehue	CC.CC. Malluni

Fuente: Elaboración Propia

En el Anexo 5 , se puede observar el detalle y el perfil de cada una de las usuarias que participaron, pero a grandes rasgos podemos decir que las mujeres con las que se ha interactuado son en la mayoría mujeres de 20 a 60 años de edad, todas madres, que tienen en promedio de 4 a 7 hijos, en muchos casos conviven con sus parejas, no han culminado su educación primaria y/o secundaria y que se dedican al cuidado del hogar, trabajando parcialmente en sus chacras (salvo algunas excepciones que tienen negocios de emprendimiento).

Participantes de Entrevistas semi-estructuradas:

Se realizaron 27 entrevistas semi estructuradas en los cuatro distritos, al Personal del Banco de la Nación, Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y Gestores Locales del Programa JUNTOS. En tabla a continuación se puede observar el número de entrevistas realizada con cada actor y en cada distrito. Por un asunto de confidencialidad, los nombres de los entrevistados permanecerán totalmente anónimos, pues no se busca individualidad ni subjetividad, si no conocer el panorama de manera general y global. Además no pretendemos poner en riesgo el trabajo de alguno de estos actores, si bien ellos fueron sinceros, muchas entrevistas revelaron hechos que eran desconocidos para el equipo de investigación sobre situaciones irregulares, por lo que se ha preferido dejarlos en el anonimato.

Cuadro 7: Reporte de las entrevistas realizadas

	Huanta	San Jerónimo	Quehue	San Juan de Salinas
JUNTOS: Gestores Locales	6	2	2	1
AGRO RURAL: Facilitadores Financieros	1	2	1	3
Banco de la Nación: Personal de Agencia	2	5	2	2

Fuente: Elaboración propia

Se realizaron 11 entrevistas a los Gestores Locales de los 4 distritos. Se entrevistó a 7 Facilitadores Financieros de AGRO RURAL y finalmente a 11 trabajadores del Banco de la Nación, que en su mayoría trabajaban en las agencias como Recibidor-Pagador, atendiendo a los clientes del banco y en este caso a las usuarias del Programa JUNTOS.

ANEXO 4

JUEGO FINANCIERO

JUEGO DE PREGUNTAS PARA ACTORES (Beneficiarias, Madres Líderes, Gestores Locales, Facilitador Financiero y Personal de Agencia del Banco de la Nación)

(Evaluación de conocimientos financieros⁶⁴)

*A continuación jugaremos un juego. Hay dos tipos de preguntas teóricas y prácticas. Ustedes deberán responder 8 preguntas en total (4 teóricas y 4 prácticas).
Escoja del 1 al 8 cuales son las preguntas que le gustaría responder en la primera parte y posteriormente elegirá las preguntas para la segunda parte. Este juego nos permitirá saber cuán cómodo se siente usted con los temas del ahorro. No hay respuestas correctas o incorrectas. ¡Mucha suerte!*

I Conocimientos teóricos

1. ¿Qué es el sistema financiero?

Respuesta: “El Sistema Financiero es el conjunto de instituciones y personas que hacen circular el dinero de distintas formas con el objetivo de hacerlo crecer.”

2. ¿Quiénes son los actores principales que conforman el sistema financiero?

Respuesta: “El Sistema Financiero está compuesto por el Estado, las instituciones financieras y los clientes. El Estado es quien regula y fiscaliza el funcionamiento de este Sistema, a través de instancias estatales.”

3. ¿Cuáles son los dos tipos de instituciones financieras existentes?

Respuesta: “En nuestro país, existen dos tipos de instituciones financieras: las empresas (Bancos y Aseguradoras) y las Entidades – o Instituciones Microfinancieras- (Cajas Municipales, Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONGs y EDPYMES).”

4. ¿Qué servicios ofrecen las instituciones financieras?

Respuesta: “Las empresas bancarias ofrecen ahorro, crédito, transferencias, giros. Las instituciones microfinancieras ofrecen ahorro y crédito (las ONGs solo ofrecen crédito y las EDPYMES solamente ofrecen ahorro por el momento).”

5. ¿Cuál es la diferencia entre las empresas bancarias y las entidades microfinancieras?

Respuesta: “Ver Respuesta del punto 4; otra gran diferencia es el ámbito de acción: los bancos trabajan a nivel nacional e internacional y las entidades microfinancieras tienen un ámbito de acción reducido.”

6. ¿Qué es la Superintendencia de Banca y Seguros y afps?

Respuesta: “La SBS vigila y fiscaliza las empresas bancarias y las microfinancieras. Cuida que las diferentes instituciones financieras den servicios de calidad buenos y justos a la población, garantizando que los usuarios no sean estafados, engañados o mal informados.”

7. ¿Cuál es la finalidad del Banco Central de Reserva?

⁶⁴ Preguntas y Respuestas son tomadas del Manual del Facilitador Financiero de AGRO RURAL. Este manual constituye la herramienta que apoya a las señoras usuarias del programa piloto de ahorros en su proceso de acercamiento al sistema financiero a través del ahorro. Estos contenidos deben ser claros para todos los actores involucrados en el piloto.

Respuesta: “El Banco Central de Reserva, preserva la estabilidad monetaria del país, lleva el control del dinero que posee.”

8. ¿Qué es el Fondo de Seguro de Depósitos?

Respuesta: “El Fondo de Seguro de Depósitos es el organismo que protege el ahorro de los usuarios de Sistema Financiero.”

II Conocimientos prácticos

1. ¿Qué es el ahorro?

Respuesta: “Ahorrar es separar, juntar y guardar un poco de lo que tenemos, para nuestras necesidades inmediatas y futuras.”

2. ¿Cuáles son los tipos de ahorro que existen?

Respuesta: “Existen tres tipos de ahorro: el ahorro tradicional (guardar en productos o animales), el ahorro monetario (separar una pequeña cantidad de los ingresos y se guarda en casa) y el ahorro financiero (llevar el ahorro monetario a una institución financiera para que esté más seguro).”

3. ¿Qué es una cuenta de ahorro?

Respuesta: “Es el servicio que nos da una determinada institución financiera para guardar nuestros ahorros.”

4. ¿Cuántos tipos de cuenta de ahorro hay?

Respuesta: “Las instituciones financieras ofrecen dos tipos de ahorro: Cuenta de Ahorro o a la vista y Cuenta a plazo fijo.”

5. ¿Qué es un voucher?

Respuesta: “Voucher es el comprobante o recibo que entrega el banco en cada operación financiera que se realiza: depósitos, retiros, transferencias.”

6. ¿Qué es un estado de cuenta?

Respuesta: “El estado de cuenta es el documento en el que se registra todos los movimientos y operaciones financieras de la cuenta de ahorros.”

7. ¿Qué es una tasa de interés?

Respuesta: “La tasa de interés es el porcentaje que gana una cuenta de ahorro.”

8. ¿Qué es el Impuesto sobre las transacciones financieras- ITF?

Respuesta: “El ITF es un impuesto que pagan todas las personas por hacer distintas operaciones financieras.”

ANEXO 5
Relación de Mujeres JUNTOS entrevistadas

AYACUCHO

Intérprete: Raquel Yupanqui

Grupo focal N° 1 : Huanta- Ayacucho ; Beneficiarias							
Nº	Nombre y Apellido	Edad	Localidad	Situación Educativa	Estado civil	Nº de hijos	Situación Ocupacional
1	Jenny Gutiérrez	31	Runguyucc			3	
2	Sendi Lopez	22	Paquecc			1	trabaja eventualmente cuando necesita
3	Zenaida Arroyo	43	La Victoria		separada	4	No trabaja por enfermedad
4	Anselma Urpay	24	Uyuvilca			2	Trabaja en la chacra y realiza bordados
5	Mercedes Lopez	26	Puchcas		conviviente	1	Trabaja en su granja de cuyes
6	Lidia Sulca	31	Runguyucc			2	Trabaja en la chacra, cria animales
7	Ana Huaylla	22	Maynay		conviviente	2	Trabaja de manera eventual
8	Magdalena Cordová	23	Viru Viru		conviviente	1	Vendedora de ropa y comida

Grupo focal N° 2 : Huanta- Ayacucho ; Madres Líderes (Presidentas del Programa JUNTOS)

N°	Nombre y Apellido	Edad	Localidad	Situación Educativa	Estado civil	N° de hijos	Situación Ocupacional
1	Elva Reyes	21	Ccolpapampa	Secundaria completa		1	Trabaja en la chacra
2	Aurelia Aguirre	34	Maynay			3	Tiene un taller de costura
3	Justina Lozano	42	Parquecc			6	Trabaja en la chacra
4	Gloria Rua	37	Ison.			4	
5	Julia Mendez	48	Accoscca			5	
6	Edith Vega	32	Seccllas	Secundaria completa		2	Trabaja de manera eventual
7	Julia Cardénas	44	Duraznopata			4	Trabaja de manera eventual
8	Luzmila Curo	22	La Victoria			2	
9	Enaida Sanchez	33	Duraznopata	Estudio cosmetología		2	Vendedora de gelatinas

SAN JERÓNIMO

Intérprete: Carlos Arévalo

Grupo focal N° 1 : San Jerónimo -Apurímac ; Madres Líderes (Presidentas del Programa JUNTOS) y Líderes de Ahorro (AGRO RURAL)							
N°	Nombre y Apellido	Edad	Localidad	Situación Educativa	Estado civil	N° de hijos	Situación Ocupacional
1	Victoria Altamirano	44	Totoral	Primaria Completa		5	
2	Lida Quevedo	32	Totoral	Primaria Completa		3	
3	Vidalina Casa	38	San Miguel	Secundaria Completa		2	
4	Nélida Herhuay	29	San Miguel	Técnico completa (corte y confección)	madre soltera	2	
5	Vilma Vásquez	24	Oyabamba	Secundaria Completa	casada		Ama de casa
6	Eugenia Velásquez	33	Oyabamba	Primaria Completa		4	Ama de casa
7	Julia Marcatona	32	Puiso	Secundaria Completa	casada	3	Ama de casa
8	Pilar Navío	39	Cupisa	Secundaria Completa		2	Cría cuyes y vende productos naturales

9	María Enriqueta Yauris	38	Cupisa	Primaria Completa		6	
10	Catalina	35	Cupisa	Primaria Completa		5	

Grupo focal N° 2 : Ancatira, San Jerónimo-Apurímac; Madres Líderes (Presidentas del Programa JUNTOS) y Líderes de Ahorro (AGRO RURAL)

Nº	Nombre y Apellido	Edad	Localidad	Situación Educativa	Estado civil	Nº de hijos	Situación Ocupacional
1	Fidelia Huamán	43	Ancatira		casada	6	Trabaja en la chacra
2	Concepción Huamán	25	Ancatira	No recibió educación (huérfana)	conviviente	2	Trabaja en la chacra
3	Marleny Quispe	25	Ancatira	Primaria Completa	conviviente	3	Trabaja en la chacra
4	Marina Rojas	28	Ancatira	Primaria Incompleta	casada	3	Ama de casa y apoya en la chacra
5	Gregoriana Oscco	60	Ancatira	No recibió educación		3	Trabaja en su hogar
6	Ricardina Quispe	60	Ancatira	No recibió educación		3	Trabaja en su hogar
7	Santosa Quispe	30	Ancatira	Primaria Incompleta	casada	3	Cría chanchos
8	Felicitas Quispe	25	Ancatira	Primaria Incompleta	casada	3	Cría cuyes y gallinas
9	Saragosa Huachuwilca	40	Ancatira	Primaria Incompleta	madre soltera	3	Trabaja en su hogar

10	Berta Álvarez	24	Ancatira	Secundaria Compelta	casada	1	Trabaja en su hogar
----	---------------	----	----------	------------------------	--------	---	---------------------

QUEHUE

Intérprete: Nieves Pacheco

Grupo focal N° 1 : Quehue - Cusco ; Beneficiarias del Programa JUNTOS							
Nº	Nombre y Apellido	Edad	Localidad	Situación Educativa	Estado civil	Nº de hijos	Situación Ocupacional
1	Lucia	49	Janansaya		casada	7	Trabaja en su hogar
2	María	25	Janansaya		conviviente	2	Trabaja en su hogar
3	Vicentina	39	Chirupampa		casada	4	Trabaja en casa
4	Juliana	30	Janansaya		casada	4	Trabaja en casa
5	Flora	62	Chaupibanda		casada	7	Trabaja en casa
6	Lucia	34	Janansaya		casada	6	Trabaja en casa
7	Trinidad	28			madre soltera	2	No trabaja
8	Donato (en representación de su esposa)	53	Janansaya		casado	7	Trabaja en la agricultura

Grupo focal Nº 2 : Quehue - Cusco; Madres Líderes (Presidentas del Programa JUNTOS)

Nº	Nombre y Apellido	Edad	Localidad	Situación Educativa	Estado civil	Nº de hijos	Situación Ocupacional
1	Lucia	36	Chaupibanda	Primaria completa	Casada	3	Trabaja en su hogar y chacra
2	Maribel	24	Winchiri	Secundaria completa	Conviviente	1	Trabaja en su hogar y chacra
3	Eulogia	48	Percaro	Primaria completa	Casada	6	Trabaja en su hogar y chacra
4	Virginia	32	Quehue	Secundaria completa	Casada	1	Trabaja en su hogar y chacra
5	Reina	24	Ocomayo	Secundaria completa	Conviviente	1	Trabaja en su hogar y chacra
6	Pilar	37	Winchiri	Primaria completa	Casada	6	Trabaja en su hogar y chacra
7	Basílica	38	Chirupampa	Primaria completa	Casada	4	Trabaja en su hogar y chacra
8	Nemesia	45	Chirupampa	Primaria completa	Casada	4	Trabaja en su hogar y chacra

SAN JUAN DE SALINAS

Intérprete: Roxana Limache

Grupo focal Nº 1 : San Juan de Salinas - Puno ; Beneficiarias del Programa JUNTOS

Nº	Nombre y Apellido	Edad	Localidad	Situación Educativa	Estado civil	Nº de hijos	Situación Ocupacional
----	-------------------	------	-----------	---------------------	--------------	-------------	-----------------------

1	Noemi Tusaca	20	Rancho Carpani	Secundaria completa	Conviviente	1	Trabaja en su hogar y chacra
2	Cleta Care	52	San Antonio de Acopata	Hasta 2do año de secundaria	Casada	4	Trabaja en su hogar y chacra
3	Rufina Champi	36	Pampa Grande	Hasta 2do año de primaria	Casada	6	Trabaja en su hogar y chacra
4	Paulina Quispe	53	Pucara	Hasta 2do año de primaria	Casada	3	Trabaja en su hogar y chacra
5	Matilde Quispe		Central Calla	Secundaria completa	Conviviente	5	Trabaja en su hogar y chacra
6	Basilia Yanqui	30	Asillo Salinas	Secundaria completa	Madre soltera	1	Trabaja en su hogar y chacra
7	Ricardina Puraca	40	Primer Urbillo	Secundaria completa	Conviviente	2	Trabaja en su hogar y chacra
8	Carmen Sonco	32	Urajchupa	Superior incompleta	Conviviente	2	Trabaja en su hogar y además está estudiando derecho

Grupo focal N° 2 : San Juan de Salinas (Milluni) - Puno ; Beneficiarias y Madres Líderes del Programa JUNTOS

N°	Nombre y Apellido	Edad	Localidad	Situación Educativa	Estado civil	N° de hijos	Situación Ocupacional
----	-------------------	------	-----------	---------------------	--------------	-------------	-----------------------

1	Faustina Llanqui	45	Milluni		Casada	7	Trabaja en su hogar y chacra
2	Marcelina Gutierrez	31	Milluni		Madre abandonada	4	Trabaja en su hogar y chacra
3	Reyna Mamani	50	Milluni		Viuda	3	Trabaja en su hogar y chacra
4	Basilía Inofuente	30	Milluni		Conviviente	2	Trabaja en su hogar y chacra
5	Agustina Ramos	38	Milluni		Casada	7	Trabaja en su hogar y chacra
6	Eulalia Songo	55	Milluni		Casada	12	Trabaja en su hogar y chacra
7	Jesusa Condori	49	Milluni		Casada	7	Trabaja en su hogar y chacra
8	Paulina Pinto	43	Milluni		Casada	7	Trabaja en su hogar y chacra