

Informe final

# Insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS

Patricia Zárate / Mariana Barreto /  
Anahí Durand / Ludwig Huber / Jorge Morel

Documento de Trabajo 169

*Instituto de Estudios Peruanos*



## INSUMOS PARA UNA ESTRATEGIA DE EGRESO DEL PROGRAMA JUNTOS





EL PROYECTO CAPITAL ES UNA INICIATIVA CONJUNTA DE:

*Instituto de Estudios Peruanos*





Informe final

Insumos para  
una estrategia  
de egreso del  
**Programa JUNTOS**

---

**Patricia Zárate / Mariana Barreto /  
Anahí Durand / Ludwig Huber / Jorge Morel**

---

Documento de Trabajo 169

*Instituto de Estudios Peruanos*



Documento de trabajo 169

La co-edición de este documento ha sido posible gracias al apoyo de CARE Perú (Nº de Contrato: Oficina Regional de Lima – 03907) y al financiamiento del PPA de CARE UK y, del Instituto de Estudios Peruanos – IEP, en el marco de las actividades de Proyecto Capital, financiado por la Fundación Ford (Donación Nº 1110-0760). Para mayor información sobre el Proyecto Capital ver <www.proyectocapital.org>.

© IEP Instituto de Estudios Peruanos  
Horacio Urteaga # 694 Lima 11, Perú  
Teléfono: (51-1) 332-6194 / Fax: (51-1) 332-6173  
publicaciones@iep.org.pe  
<www.iep.org.pe>

© CARE Perú  
Av. General Santa Cruz # 659 Lima 11, Perú  
Teléfono: (51-1) 417-1100 / Fax: (51-1) 433-4753  
postmaster@care.org.pe  
<www.care.org.pe>

La misión de CARE Perú es servir a las personas y a las familias de las comunidades más pobres del mundo. El programa de Desarrollo Económico Sostenible aporta a la disminución de la pobreza en la sierra rural y comunidades indígenas de la selva, incrementado sus ingresos económicos mediante la organización de los/las productores/as, mejorando su acceso al mercado, la asistencia técnica y servicios financieros. Contribuimos al desarrollo de cadenas de valor más inclusivas y promovemos la responsabilidad social de las empresas.

El Instituto de Estudios Peruanos (IEP) es un centro de investigación en ciencias sociales caracterizado por el estudio independiente, plural e interdisciplinario sobre el Perú y América Latina. Nuestra misión es promover y desarrollar actividades de investigación, enseñanza y difusión de estudios sociales sobre el Perú y otros países de la región latinoamericana con el fin de contribuir al desarrollo económico con equidad, al fortalecimiento de las instituciones democráticas y al reconocimiento de la diversidad del Perú.

ISBN formato impreso: 978-9972-51-346-6

ISBN formato digital: 978-9972-51-351-0

Impreso en Perú  
Primera edición, junio de 2012  
300 ejemplares

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2012-07174

Proyecto editorial N.º 11501131200439

Edición, diseño y diagramación: Mónica Ávila Paulette

Impresión: Forma e Imagen, empresa gráfica  
Avenida Arequipa 4558, Miraflores  
Lima - Perú

Reservados todos los derechos a los editores, bajo el protocolo 2 de la Convención Universal de Derechos de Autor. Sin embargo, por la presente, se concede permiso para reproducir este material total o parcialmente para propósitos educativos, científicos o en desarrollo, con mención de la fuente.

Insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS  
Patricia Zárate; Mariana Barreto, Anahí Durand, Ludwig  
Huber y Jorge Morel.

Lima, CARE-Perú, IEP, 2012 (*Doc. de Trabajo, 169. Eco-  
nomía, 53*)

WD/03.01.02/E/52

PROGRAMAS SOCIALES: PROGRAMA JUNTOS; ALIVIO  
DE LA POBREZA; TRANSFERENCIAS MONETARIAS CON-  
DICIONADAS; AYACUCHO; PERÚ

## [-] ÍNDICE

Siglas y acrónimos	9
Resumen ejecutivo	13
Executive Summary	17
Introducción	21
I. Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (PTMC) y estrategias de egreso	25
1. Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas y sus estrategias de egreso: algunos ejemplos	27
2. Algunas estrategias de graduación de la pobreza extrema	34
II. Programas y proyectos productivos y financieros: factores de éxito	43
1. Proyectos y programas estatales	44
2. Proyectos ejecutados por CARE Perú en la sierra sur	49
3. Factores de éxito	54
4. Proyectos financieros dirigidos a las beneficiarias de JUNTOS	57
III. Programa JUNTOS. Estudios y lineamientos para una estrategia de graduación	61
1. Estudios previos para la elaboración de los lineamientos de graduación de JUNTOS	61
2. La estrategia de graduación diseñada por JUNTOS	64
3. Articulación de los hogares beneficiarios de JUNTOS con otras entidades estatales y estrategias de alivio de la pobreza	68



IV. Mapeo de actores en Ayacucho	71
1. Actores estatales vinculados con el Programa JUNTOS	71
2. Programas sociales en Ayacucho	75
3. Actores productivos y financieros	78
V. Familias beneficiarias de JUNTOS. Una aproximación desde Ayacucho	85
1. Caracterización de hogares: situación de las familias y posibilidades de egreso	86
2. Corresponsabilidades	88
3. Estrategias económicas de las familias	96
4. Expectativas frente al proceso de egreso	99
VI. Insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS	103
1. Focalización e identificación de los hogares que pueden egresar del Programa	104
2. Capital humano: rompiendo la transmisión intergeneracional de la pobreza	107
3. Articulación de actores en el territorio	110
4. El alivio de la severidad de la pobreza	111
Bibliografía	115
Páginas web revisadas	118
Anexos	119
Anexo 1. Metodología e información de entrevistas y grupos focales	121
Anexo 2. Características de Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas y estrategias de egreso (PTMC)	129
Anexo 3. Fichas de los proyectos financieros y productivos analizados	135

## [ - ] SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACH	Acción contra el Hambre
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGRO RURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
APROCUYT	Asociación de Productores Comerciales de Cuyes del Perú
AT	Asistencia Técnica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee
CARE	Coooperative for Assitance and Relief Everywhere
CEDRO	Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas
CETPRO	Centro de Producción Técnico Productiva
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CGPBF	Consejo Gestor del Programa Bolsa Família
CLAR	Comités Locales de Asignación de Recursos
CLM	Lavi Miyo Program
CODECOS	Comités de Vigilancia Comunal
CTB PERÚ	Cooperación Técnica Belga
DIRESA	Dirección Regional de Salud
DNI	Documento Nacional de Identidad
DREA	Dirección Regional de Educación Ayacucho

EDA	Esquema Diferenciado de Apoyo
ENAH0	Encuesta Nacional de Hogares
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
F-ODM	Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
FONCODES	Fondo de Compensación para el Desarrollo
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social
FSU	Ficha Socioeconómica Única
GOP	Grupos Organizados de Productores
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
INP	Instituto de Normalización Provisional
IPA	Innovations for Poverty Action
JPR	Jerarquización Participativa de Riqueza
JUNTOS	Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres
MARENASS	Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
MDS	Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre
MED	Ministerio de Educación
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MGEP	Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza
MINAG	Ministerio de Agricultura
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Cooperación
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMDES	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINSA	Ministerio de Salud
MINTRA	Ministerio de Trabajo
MIRE	Mejoramiento Integral de la Familia Rural
ODEF	Organización de Desarrollo Empresarial Financiera
ODEL	Oficinas de Desarrollo Económico Local
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organización No Gubernamental
PAT	Proveedores de Asistencia Técnica

PATH	Programme of Advancement Through Health and Education
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PIN	Programa Integral de Nutrición
POA	Plan Operativo Anual
PPI	Progress Out of Poverty Index
PRAF	Programa de Asignación Familiar
PRONAA	Programa Nacional de Asistencia Alimentaria
PRONABES	Programa Nacional de Becas para la Educación Superior
PRONAMA	Programa Nacional de Alfabetización de Adultos
PRONAMACHCS	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas
PTMC	Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas
PUMRI	Promoviendo una Microfinanza Rural Inclusiva
RDE	Resolución de Dirección Ejecutiva
REDESA	Redes Sostenibles para la Seguridad Alimentaria
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
RUT	Registro Único Tributario
SCFV	Servicios de Convivencia y Fortalecimiento de Vínculos
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SENARC	Secretaría Nacional de Renta de Ciudadanía
ST-CIAS	Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SIS	Seguro Integral de Salud
SISBEN	Sistema de Identificación Potenciales Beneficiarios
SISFOH	Sistema de Focalización de Hogares
SIVICOS	Sistemas de Vigilancia Comunal
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
UFR	Unidades Familiares Rurales
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
VBP	Valor Bruto de la Producción
VRAE	Valle del Río Apurímac y Ene



## [ - ] RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe presenta los resultados de la consultoría “Elaboración de una propuesta de estrategia para la graduación diferenciada de los hogares del Programa JUNTOS” encargada por CARE Perú y Proyecto Capital. Dicha consultoría tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de estrategia de graduación diferenciada de los hogares de JUNTOS, a partir del análisis de experiencias desarrolladas por diferentes entidades públicas y privadas. La consultoría tuvo un importante componente de trabajo de campo en Ayacucho, en especial con miembros de familias beneficiarias de JUNTOS.

El documento contiene una revisión de experiencias de egreso de otros Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas en América Latina, que demuestra que la mayoría de programas con estrategias de egreso no han validado aún la implementación de esas medidas (Capítulo I). Como posible orientación para el Programa JUNTOS se ha incluido además algunas estrategias de graduación de la pobreza extrema sobre la base del enfoque desarrollado por el *Consultative Group to Assist the Poor* (CGAP) en Bangladesh y la Fundación Ford. En Perú esta metodología se aplica a través del proyecto Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza (MGEP) en Cusco, implementado por Plan Perú y por la Asociación Arariwa, bajo la coordinación de *Innovations for Poverty Action* (IPA).

Una revisión de algunos programas y proyectos enfocados en el desarrollo rural productivo y actividades financieras realizados con población similar a la de los hogares beneficiarios de JUNTOS identificó los principales factores de éxito (Capítulo II) de este tipo de intervenciones. Entre ellos destaca la flexibilidad en la aplicación de los programas y sus componentes; los proyectos más exitosos que hemos encontrado son aquellos que aprenden en camino, que pueden reformular acciones y que tienen capacidad de decisión local. Otro factor importante es la formación, acompañamiento y fortalecimiento de asociaciones entre productores, que permite que las intervenciones tengan un mayor impacto y una mejor relación costo-efectividad. Asimismo, cualquier estrategia de producción debe estar asociada con procesos de comercialización. Estos enfoques deben ser tomados en cuenta al momento de diseñar estrategias de egreso sostenibles para Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (PTMC). La consultoría comprobó además la importancia de la inclusión financiera de los pobres. Como ejemplos de programas que funcionan con acierto enfocados en beneficiarias de JUNTOS se encuentran el Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”, que se desarrolla en 26 distritos del país y el Proyecto “Promoviendo las Microfinanzas Rurales Inclusivas” (PUMRI), que se lleva a cabo en Huanta y Luricocha en Ayacucho, Coporaque en Cusco y San Jerónimo en Apurímac.

El Capítulo III presenta la estrategia de graduación diseñada por el mismo Programa JUNTOS que propone entregar incentivos denominados “bonos de graduación” a los hogares beneficiarios concluido el cuarto año de pertenencia al Programa y habiéndose aplicado el proceso de recertificación. La caracterización de los hogares empleada por JUNTOS se sustenta en la escolaridad de los padres (capacidades) y la economía familiar (potencial productivo), a partir de esta se aplica una clasificación que distingue entre hogares con alta y baja *capacidad* y alto y bajo *nivel productivo*. Las características específicas del hogar de acuerdo con esta clasificación define el bono de graduación que la familia beneficiaria recibe de JUNTOS. Esta metodología se encuentra en proceso de validación en los distritos de Chuschi y Vinchos, en Ayacucho.

Un mapeo de actores en Ayacucho (Capítulo IV) identifica a las instituciones presentes en la región que deberían estar involucradas en el proceso de graduación. El informe distingue entre (a) actores estatales vinculados con el Programa JUNTOS como la Dirección Regional de Salud (DIRESA), la Dirección Regional de Educación Ayacucho (DREA), los gobiernos locales y el Banco de la Nación; (b) programas sociales como el Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo (FONCODES) - Mi Chacra Productiva, el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), el Programa Integral de Nutrición (PIN), y los recientes programas sociales Pensión 65 y Beca 18; y (c) actores productivos y financieros que incluyen la Cooperación Técnica Belga, AGRO RURAL, el Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas ALIADOS, la empresa privada, CARE Perú, el proyecto PUMRI y algunas instituciones crediticias.

Basado sobre todo en trabajo de campo, el Capítulo V presenta una caracterización de los hogares beneficiarios del Programa JUNTOS en Ayacucho, sus estrategias económicas y sus expectativas frente a la salida del Programa, lo que permite una mirada directa para sopesar criterios de egreso. Los grupos focales y entrevistas mostraron que las familias cuyos jefes de hogar son mayores

de 35 años, tienen baja escolaridad, un alto número de hijos, pocos activos y se ubican lejos de los centros urbanos y/o comerciales, son las más vulnerables. Por lo tanto, se debe pensar en estrategias de egreso diferenciadas según la presencia de estos elementos. Es importante evaluar si la familia puede mantenerse en el mismo nivel socio-económico cuando deje de recibir las transferencias.

El trabajo de campo reveló que existe mucho temor a dejar el Programa JUNTOS, por lo que puede significar en términos de perder un ingreso “fijo y seguro” que permite programar los gastos de la familia. Dicho temor es mayor en el caso de las familias más rurales y precarias, conectándose además con problemas persistentes relacionados con la seguridad alimentaria y la necesidad de contar con alimentos todo el mes para la familia.

Finalmente, se debe tener en cuenta la forma en que se llevaría a cabo el proceso, en cuanto a qué familias serían las elegidas para egresar y si existiría algún tipo de consulta comunal, pues es posible que se generen desconfianzas y conflictos intracomunales. Así lo manifestaron los participantes de los grupos focales quienes temen que pueda existir “mucha discusión”.

Los hallazgos del estudio bibliográfico y del trabajo de campo son los insumos para la propuesta para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS. Como se desarrolla de manera detallada en el Capítulo VI, esta estrategia debería estar desde el inicio en el diseño del Programa. Además, encontramos que la Ficha Socioeconómica Única (FSU) del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH), en su forma actual, no es una herramienta adecuada para la identificación de los hogares a graduar por lo que debería ser modificada. Pensamos también que se debe complementar la focalización de los hogares y evaluar la pertinencia de un componente participativo de las comunidades.

En suma, el informe propone un enfoque integral en la caracterización de hogares que contemple la vulnerabilidad de los mismos con el fin de que no caigan nuevamente en extrema pobreza. Eso implica una estrategia de salida que no tenga alternativas excluyentes entre bonos educativos, productivos o de emprendimientos, tal como se establece en los lineamientos de JUNTOS.

Consideramos de suma importancia tener un criterio de temporalidad que no descuide el capital humano en términos de educación, salud y nutrición, y sugerimos aprovechar el capital humano que se ha generado en el marco del Programa (madres líderes que podrían integrarse en una red de monitoreo de las familias egresadas).

Una estrategia de graduación debe basarse sobre un diagnóstico previo para determinar las posibilidades de cada localidad. A partir de este diagnóstico, se debe elaborar una oferta de un portafolio de posibles actividades productivas o emprendimientos que realmente puedan desarrollar los hogares beneficiarios. Además, se debe incluir un enfoque de género y un enfoque de interculturalidad.

Elementos cruciales para una implementación exitosa de la estrategia son la capacitación, que no sólo debe incluir la difusión de tecnologías validadas y acondicionadas a diferentes espacios



sino que tiene que ser constante, además de la asociatividad y propuestas de comercialización. Proponemos ensayar algunos caminos: asociar a padres e hijos, asociar a participantes de clubes de madres u organizaciones sociales de base, es decir, asociar entre conocidos. Además, sería necesario aumentar la cantidad de gestores locales y dar lineamientos claros de acompañamiento a las familias, disminuyendo la discrecionalidad que actualmente se observa.

El MIDIS debería dirigir la estrategia de egreso de JUNTOS articulando a los otros programas sociales a su cargo y trabajando con los programas del Ministerio de Agricultura (AGRO RURAL) y gobiernos locales. Las entidades involucradas deben tomar en cuenta los programas piloto desarrollados y elaborar una política de Estado que dé como resultado una política social integral e inclusiva.

Cualquier estrategia de egreso de un programa como JUNTOS pasa por una seria revisión de la forma en que se viene implementando. Es decir, mientras sea un programa que priorice la inversión en capital humano y que desde un enfoque de derechos contribuya a articular a los hogares beneficiarios con alternativas que mejoren sus oportunidades de ingresos será más sencillo tener una salida digna para los hogares beneficiarios, y que no eche por tierra el dinero invertido por el Estado peruano, a través de JUNTOS, para mejorar las condiciones de vida de las familias rurales en extrema pobreza.

## [ - ] EXECUTIVE SUMMARY

This report describes the results of the consultancy, “Preparation of a strategy proposal for differentiated graduation of households from the JUNTOS Program,” carried out by CARE Peru and Proyecto Capital. The main goal of this consultancy was to prepare a strategy proposal for differentiated graduation of households from JUNTOS, based on an analysis of the experience of various public and private entities. A significant part of the consultancy consisted of fieldwork in Ayacucho, particularly with JUNTOS beneficiary families.

The report reviews mechanisms for exiting other conditional cash transfer programs in Latin America, and finds that the majority of programs with exit strategies have not yet validated the implementation of those measures (Chapter I). As possible guidance for the JUNTOS Program, the report also includes some strategies for graduation from extreme poverty based on the approach developed by the Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) in Bangladesh and the Ford Foundation; in Peru, this methodology is used in the Model for Graduation from Extreme Poverty (*Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza*, MGEP) in Cusco, which is implemented by Plan Perú and the Arariwa Association under the coordination of Innovations for Poverty Action (IPA).

A review of some programs and projects focusing on productive rural development and financial activities with a population similar to that of the JUNTOS beneficiary households identified key factors in the success (Chapter II) of such interventions. They include flexibility in implementation of

the programs and their components; the most successful programs that we have found are those that learn along the way and can reformulate their actions, and those that have the capacity for local decision-making. Another important factor is the formation, accompaniment and strengthening of producer associations, which give the interventions greater impact and make them more cost-effective. Any production strategy must also be associated with commercialization processes. These approaches must be considered in the design of sustainable exit strategies for Conditional Cash Transfer (CCT) programs. The consultancy also proved the importance of including poor people in the financial system. The “Promotion of Savings in JUNTOS Families” (*Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS*) Pilot Program, implemented in 26 districts in the country, and the Promoting Inclusive Rural Microfinance (*Promoviendo las Microfinanzas Rurales Inclusivas, PUMRI*) Project, which is implemented in Huanta and Luricocha, in Ayacucho, Coporaque in Cusco and San Jerónimo in Apurímac, are examples of successful programs targeting JUNTOS beneficiaries.

Chapter III describes the graduation strategy designed by the JUNTOS Program, which proposes delivering incentives called “graduation vouchers” to beneficiary households after their fourth year in the program, once the recertification process has been implemented. The method used by JUNTOS to assess households is based on the parents’ schooling (capacities) and the family’s economic situation (productive potential); this is used to classify families as having high or low capacity and high or low productive level. The household’s specific characteristics, according to this classification, determine the amount of the graduation voucher the beneficiary families receives from JUNTOS. This methodology is being validated in the districts of Chuschi and Vinchos, in Ayacucho.

Stakeholder mapping in Ayacucho (Chapter IV) identifies the institutions in the region that should be involved in the graduation process. The report distinguishes between (a) government stakeholders connected with the JUNTOS Program, such as the Regional Health Office (*Dirección Regional de Salud, Diresa*), Ayacucho Regional Education Office (*Dirección Regional de Educación Ayacucho, DREA*), local governments and the Banco de la Nación; (b) social programs, such as the National Development Cooperation Fund (*Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo, FONCODES*) – My Productive Farm (*Mi Chacra Productiva*), the National Food Assistance Program (*Programa Nacional de Asistencia Alimentaria, PRONAA*), the Integral Nutrition Program (*Programa Integral de Nutrición, PIN*), and the recently established social programs for senior citizens and students, *Pensión 65* and *Beca 18*; and (c) stakeholders in the production and financial sectors, including the Belgian Technical Cooperation Agency, *AGRO RURAL*, the Assistance Program for Rural Productive Alliances (*Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas, ALIADOS*), private enterprise, *CARE Peru*, the *PUMRI* project and some lending institutions.

Based mainly on fieldwork, Chapter V describes the characteristics of beneficiary households of the JUNTOS Program in Ayacucho, their economic strategies and their expectations for exiting the program, providing direct information for weighing exit criteria. The focus groups and interviews showed that the most vulnerable families are those in which the head of household is over age 35 and has little formal education, and which have a large number of children and few assets and

live far from urban and/or commercial centers. Differentiated exit strategies must consider those elements. It is important to determine whether the family will be able to maintain the same socio-economic level once it no longer receives cash transfers.

The fieldwork showed that there is significant fear of leaving the JUNTOS Program, because of what this could mean in terms of losing the “fixed and secure” income that the family has received, and which it can use to plan family expenses. That fear is greater among rural families and those with more precarious living conditions. It is also connected with other problems, such as food security and the need to provide food for the family for the entire month.

It is also important to keep in mind the way in which the process is implemented, particularly which families will be chosen to exit and whether some sort of community consultation will be involved, because it is possible to create distrust and conflict within the communities. Focus group participants said they were afraid there could be “lots of arguments” about this aspect.

The findings of the literature review and fieldwork provide input for the proposal for an exit strategy for the JUNTOS Program. As described in detail in Chapter VI, this strategy should exist from the time the program is designed. We found that SISFOH’s Single Socio-Economic Form (*Ficha Socioeconómica Única*, FSU), in its current form, is not an adequate tool for identifying households that will graduate, and that the form should be modified. We also believe that the targeting of households should be supplemented, and that the possibility of a community participation component should be evaluated.

To summarize, the report proposes an integral approach to determining household characteristics, including their vulnerability, so they do not fall into extreme poverty again. This implies an exit strategy that does not offer education, productive or enterprise vouchers as mutually exclusive alternatives, as established in JUNTOS guidelines.

We believe it is extremely important to have a time-related criterion that does not neglect human capital in terms of education, health and nutrition, and we suggest taking advantage of the human capital created as part of the program (leader mothers who could form a network to monitor families that have exited the program).

A graduation strategy should be based on a prior assessment to determine the possibilities in each locality. Based on that assessment, a portfolio of possible productive activities or enterprises that could really be implemented by beneficiary households should be developed. The approach should also consider intercultural and gender-related aspects.

Key elements for successful implementation of the strategy are training, which must be ongoing and include the dissemination of validated technologies adapted to different places, as well as the establishment of associations and plans for commercialization. We propose testing different possibilities: associations between parents and children, or associations involving participants in Mother’s Clubs or grass-roots social organizations (that is, associations involving people who know each other). It is also necessary to increase the number of local managers (*gestores locales*)

and provide clear guidelines for supervising families, decreasing the discretionality that currently exists.

MIDIS should direct the JUNTOS exit strategy, linking it with other social programs under its responsibility and working with programs managed by the Ministry of Agriculture (AGRO RURAL) and local governments. The entities involved should consider the pilot programs that have been implemented and design a comprehensive, inclusive government policy.

Any exit strategy for a program such as JUNTOS requires a serious review of the way in which it is implemented; in other words, if the program prioritizes investment in human capital and takes a human rights approach to help link beneficiary households with alternatives for improving their income opportunities, it will be easier to ensure an appropriate exit for beneficiary households so the money the Peruvian government has invested in JUNTOS to improve living conditions for rural families living in extreme poverty does not go to waste.

## [ - ] INTRODUCCIÓN

El presente informe presenta los resultados de la consultoría “Elaboración de una propuesta de estrategia para la graduación diferenciada de los hogares del Programa JUNTOS” encargada por CARE Perú y Proyecto Capital. Dicha consultoría tuvo como objetivo principal elaborar una propuesta de estrategia de graduación diferenciada de los hogares de JUNTOS, a partir del análisis de experiencias desarrolladas por diferentes entidades públicas y privadas.

Además del objetivo general, la consultoría también proponía:

- Sistematizar información de experiencias similares que se desarrollan en zonas rurales, a fin de identificar diferencias en el diseño y en la intervención, pero que a la vez brinden mecanismos a los beneficiarios para que superen su situación de pobreza de manera sostenible.
- Elaborar un documento que explique la metodología utilizada para el análisis, así como la descripción de las principales variables que influyen en las experiencias revisadas.
- Revisar y analizar los impactos generados en la implementación de programas o proyectos, a través de un mapeo de actores, que buscan la generación de oportunidades a través del incremento de ingresos de la población en situación de pobreza, en las zonas de Ayacucho.
- Contar con un plan detallado para la implementación de un piloto de la estrategia de graduación propuesta, que incluya una sólida metodología de la evaluación final del piloto.

Creímos desde un inicio que no era suficiente sistematizar diferentes entradas y metodologías aplicadas por programas y proyectos productivos o financieros que mostraron buenos resultados, sino que cualquier propuesta de egreso debía tener en cuenta que los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (PTMC), como JUNTOS, se proponen en el corto plazo: el alivio inmediato a la pobreza a través de las transferencias monetarias; y en el largo plazo: el incremento y fortalecimiento del capital humano, con el fin de romper la transmisión intergeneracional de la pobreza, es decir que los hijos de los beneficiarios directos no sean pobres. Es decir, que no sólo se trataba de tener una estrategia de egreso desde un aumento sostenible de los ingresos del hogar sino que pasaba por mirar este tema tanto desde los propios beneficiarios como desde los actores, estatales como privados, presentes alrededor de ellos.

En ese sentido, luego de haber iniciado el trabajo para la consultoría, en coordinación con el equipo del Programa JUNTOS, CARE Perú y el Proyecto Capital en el IEP, consideramos conveniente incorporar esos elementos que nos ayudaran a tener una mirada global que contribuyera a repensar la estrategia de graduación propuesta por JUNTOS. Queremos señalar, tal como se verá a lo largo del documento, que más que hablar de graduación, nosotros hablamos de egreso o salida de las familias beneficiarias, salvo en aquellos casos analizados donde se mencione explícitamente el término graduación.

El documento contiene seis puntos que buscan tratar diferentes temas que nos conducirán a plantear insumos para una estrategia de egreso: i) una revisión de experiencias de egreso de otros Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas en América Latina, ii) una revisión de algunos programas y proyectos enfocados en el desarrollo rural productivo y actividades financieras realizados con población similar a la de los hogares beneficiarios de JUNTOS, destacando los factores de éxito que han tenido; iii) una descripción y análisis de los lineamientos de graduación elaborados por JUNTOS; iv) un mapeo de actores en Ayacucho, tomando en cuenta tanto a aquellos actores vinculados a la generación de oportunidades a través del incremento de ingresos de población en extrema pobreza así como aquellas instituciones vinculadas de alguna manera con la implementación de JUNTOS en Ayacucho; v) una caracterización de los hogares beneficiarios del Programa JUNTOS en Ayacucho, sus estrategias económicas y sus expectativas frente a la salida del Programa, tema que nos parece que da una mirada directa para sopesar criterios de egreso; y por último vi) las conclusiones del estudio como insumos para una estrategia de salida del programa JUNTOS, teniendo en cuenta que con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) hay muchas sugerencias que salen del estudio y que vienen siendo tomadas en cuenta por dicho ministerio.

Los términos de esta consultoría fueron pensados a mediados de 2011 entre los equipos de JUNTOS, CARE Perú y Proyecto Capital, sin embargo el estudio fue realizado entre mediados de febrero y fines de marzo del presente año (2012). Lo que se pensó inicialmente como un estudio de gabinete fue creciendo y tuvo un importante componente de trabajo de campo en Ayacucho, en especial con miembros de familias beneficiarias. Para el trabajo de campo contamos con el apoyo de la oficina de JUNTOS en Ayacucho y con la valiosa colaboración de Villeón Tineo y Magrith Portocarrero. Dado el tiempo del que disponíamos y las tareas que nos habíamos propuesto, fuimos

articulando a una serie de investigadores del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) que participaron en estudios anteriores sobre PTMC y sobre JUNTOS y formamos un equipo de trabajo con el cual hemos elaborado el presente informe<sup>1</sup>.

---

1. Los resultados de la consultoría fueron presentados en un evento organizado por CARE Perú y el IEP el 29 de marzo de 2012. En esta versión final del informe hemos aclarado los temas que consideramos más relevantes en dicha reunión y hemos incluido las sugerencias realizadas por el equipo de CARE Perú que consideramos pertinentes.





## [1] PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS (PTMC) Y ESTRATEGIAS DE EGRESO

Desde hace más de 10 años, los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (PTMC) se han convertido en una de las estrategias más importantes y más extendidas de las políticas de protección social para el alivio y la reducción de la pobreza. A grandes rasgos, los PTMC son iniciativas estatales que entregan de forma directa subvenciones en efectivo a hogares pobres y vulnerables. Estas subvenciones están sujetas al cumplimiento de una serie de condiciones o corresponsabilidades por parte del hogar, por lo general orientadas a la inversión en capital humano. Por un lado, están las corresponsabilidades en materia de salud y nutrición que exigen controles periódicos, monitoreo del crecimiento y vacunación para niños menores de cinco años de edad; así como controles prenatales para las mujeres embarazadas y la asistencia a charlas en temas de salud y nutrición. El segundo grupo de condiciones corresponde al área de la educación y exige que los niños y jóvenes del hogar estén inscritos en la escuela y que asistan como mínimo (en la mayoría de PTMC) a un 85% de las clases durante el año escolar (Fiszbein, Schady *et al.* 2009; Maldonado *et al.* 2011).

Los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas tienen un doble objetivo. Uno a corto plazo que es el alivio inmediato de la pobreza a través de las transferencias de dinero; y, otro a largo plazo: el incremento y fortalecimiento del capital humano, objetivo con el que se busca romper la transmisión intergeneracional de la pobreza, es decir lograr que los hijos de los beneficiarios directos no sean pobres. Al mismo tiempo los programas buscan que los hogares se conviertan

en agentes de sus propio desarrollo y dejen, eventualmente, de depender de los apoyos estatales (Francke y Cruzado 2009; Maldonado *et al.* 2011).

Los P<sub>TMC</sub> han sido implementados en diferentes partes del mundo, se han puesto en práctica incluso en países desarrollados, como Estados Unidos, en las ciudades de Nueva York y Washington D.C., donde lo que se busca es incentivar la asistencia de niños y jóvenes a la escuela. En América Latina existen 17 Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas, que a pesar de ser diferentes entre sí —no sólo en diseño sino también en cuanto al contexto— han alcanzado logros considerables en diferentes áreas.

Por un lado, los programas tienen un impacto sobre los niveles de consumo, en el caso de JUNTOS la transferencia representa, en promedio, 13% del consumo mensual de los hogares beneficiarios y ha contribuido a reducir la brecha y la severidad de la pobreza en 5% y 6%, respectivamente. Además, la transferencia tiene un impacto particularmente alto en los niveles de consumo de alimentos (34%) y este aumento también ha tenido un impacto positivo sobre el tipo de alimentos consumidos, es decir aquellos con mayor valor nutricional (Perova y Vakis 2010).

En general, en todos los países se han registrado cambios positivos en los niveles de bienestar de las familias beneficiarias de P<sub>TMC</sub>. En salud, por ejemplo, las mejoras son diversas: como consecuencia directa de las corresponsabilidades en esta área, el uso de los servicios ha aumentado en todos los hogares beneficiarios, tanto en Perú como en el resto de países de la región; en especial para la población objetivo, es decir, entre niños menores de cinco años y mujeres en edad fértil. No obstante, hay aspectos que no muestran ningún cambio, como —en el caso de JUNTOS— la entrega de suplementos nutricionales, la participación en campañas de salud o la asistencia a controles prenatales (Perova y Vakis 2010).

En educación también ha habido algunos avances. En Perú como en el resto de América Latina, los programas han tenido un efecto positivo, aunque no muy grande, en la matrícula y asistencia a la escuela. Los incrementos más marcados se registran en la inscripción de niños y niñas en primer grado de primaria y en primer grado de secundaria, siendo más notorio el aumento de inscripción de niñas.

Los programas también han tenido impactos positivos en otras áreas. Desde la perspectiva de la asistencia social, han desarrollado estrategias innovadoras y bastante precisas de focalización. Además, han logrado una administración sólida y funcional. Los sistemas de pago, sobre todo cuando se trata de depósitos en bancos, limitan la desviación de recursos.

Es importante tener en cuenta que en el caso de JUNTOS si bien ha habido mejoras en los niveles de vida de las poblaciones más vulnerables, lo que ha disminuido es la severidad de la pobreza. Es decir, la transferencia permite a los hogares pobres extremos pasar a ser hogares pobres; no obstante, la cantidad de hogares que logra superar la línea de pobreza es aún pequeña (Perova y Vakis 2010).

Estos programas tienen aún una serie de retos que enfrentar. Uno de ellos es la manera de lograr que los beneficiarios de PTMC puedan dejar los programas y conservar los niveles de ingresos y capital humano adquiridos durante el tiempo que recibieron asistencia, de manera tal que no vuelvan a caer en la trampa de la pobreza. Para ello es necesario que cada programa implemente estrategias de graduación efectivas. Sin embargo, no muchos lo han hecho, y aquellos que sí, aún no tienen resultados certeros de su efectividad.

## 1. PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS Y SUS ESTRATEGIAS DE EGRESO: ALGUNOS EJEMPLOS<sup>2</sup>

En este punto revisaremos algunas de las estrategias de egreso propuestas por diferentes PTMC de América Latina, algunas de las cuales son programas piloto y otros, simplemente criterios de egreso del programa, que no han sido puestos en práctica aún.

### Programa Oportunidades, México

El programa Oportunidades es el Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas más antiguo de América Latina. Comenzó en 1997 con el nombre Progresá y trabajaba solamente en el ámbito rural. En 2001, se extendió a zonas urbanas y cambió de nombre a Oportunidades. El programa está bajo la responsabilidad de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y es ejecutado por la Coordinación del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades.

Su objetivo es contribuir a reducir la pobreza extrema, asegurar la igualdad de oportunidades y la ampliación de capacidades, mediante la entrega de apoyos monetarios a las familias pobres, en educación, salud, alimentación y apoyo energético. Su población objetivo son aquellas familias cuyos ingresos están por debajo la línea de bienestar mínimo y familias en extrema pobreza. Los grupos prioritarios son los niños menores de cinco años, los jóvenes menores de 21 años y mujeres embarazadas y en lactancia.

La transferencia monetaria del programa Oportunidades está sujeta a condicionalidades en salud y en educación. En salud, todos los miembros del hogar deben inscribirse en una unidad de salud y asistir a los controles regularmente. Además deben asistir cada mes a una sesión de comunicación educativa para el auto-cuidado de la salud. En educación, los niños menores de 18 años deben estar inscritos en la escuela primaria o secundaria. Los jóvenes menores de 21 años que hayan terminado la educación básica deben estar inscritos y asistir a los establecimientos correspondientes para completar la educación media superior. El programa está organizado en seis componentes principales ligados a determinadas transferencias:

2. La información sobre estos programas ha sido tomada de Maldonado *et al.* (2011).

COMPONENTE	TRANSFERENCIA
EDUCATIVO	Transferencia bimestral entregada a familias con hijos menores de 18 años, que estén cursando entre tercero de primaria y tercero de secundaria. En secundaria el apoyo es mayor para las mujeres, en un esfuerzo por desincentivar la deserción escolar. El monto de la transferencia varía, también, en función al nivel escolar que esté cursando el beneficiario. Por ejemplo, mientras que un estudiante de tercero de primaria recibe MXN\$ 145 (US\$ 11,4), uno de tercer año de educación media superior recibe MXN\$ 875 (US\$ 69). Además los estudiantes reciben una transferencia para comprar útiles escolares, que varía también según género y nivel educativo.
ALIMENTARIO	Transferencia bimestral para que las familias compren alimentos.
SALUD	Se brinda un paquete básico de salud a los beneficiarios e incentiva el autocuidado.
ENERGÉTICO	Transferencia bimestral para que los hogares compensen su gastos en energía eléctrica, gas, combustibles, entre otras.
JÓVENES CON OPORTUNIDADES	Transferencia entregada a los jóvenes en educación media superior a fin que los becados terminen su educación. Esta Transferencia es diferida y permite acumular puntos que luego se convierten en efectivo y son administrados por una entidad financiera.
ADULTOS MAYORES	Transferencia bimestral entregada a familias con adultos mayores de 70 años.

### *Estrategia de egreso*

La estrategia de graduación del programa Oportunidades tuvo dos momentos. Primero, el programa estableció que los beneficiarios pasarían a un esquema de graduación cuando dejaran de ser “elegibles”, según los resultados de una re-evaluación realizada cada tres años. Sin embargo, luego el programa optó por establecer un esquema diferenciado. Ahora las familias beneficiarias cuyos ingresos fueran mayores a la suma del ingreso máximo para ser elegible pasarían a otro programa. Durante los tres años que dura este cambio, los hogares reciben el beneficio original sin la transferencia en efectivo para alimentos y la beca para educación primaria.

En 2003, un primer grupo de familias beneficiarias pasaron al segundo esquema de graduación. Los estudios realizados encontraron que una vez terminados sus tres años en este programa eran muy pocas las familias que lograban mantener ingresos superiores al máximo establecido. Incluso, dentro del programa de salida, para muchas familias era difícil continuar invirtiendo en capital humano.

En 2008, luego de evaluar la estrategia anterior, el programa optó por hacer unos cambios. Las familias beneficiarias de Oportunidades serían reevaluadas luego seis años de ser incorporadas al programa. Si en ese momento sus ingresos superaban el máximo establecido para ser elegible, sería transferido al esquema diferenciado por seis años. Si luego de estos seis años mantenían sus niveles de ingresos, dejan el programa. De lo contrario, serían evaluados por una segunda vez, entre dos y tres años después de la primera evaluación, y si los resultados eran favorables pasarían al esquema diferenciado, del que se graduarían tres años después. Cabe mencionar también que

los tiempos son los mismos para zonas urbanas y rurales y que los hogares compuestos sólo por adultos mayores están exonerados de la estrategia de salida.

En la medida en que el objetivo del programa es lograr una inversión sostenida en capital humano, Oportunidades ha hecho especial énfasis en los jóvenes otorgándoles los siguientes beneficios:

- Desembolso de US\$ 270 al momento de la graduación de la escuela secundaria, que son depositados en una cuenta de ahorros bancaria, como incentivo para entrar a la universidad (Jóvenes con Oportunidades).
- Ferias de trabajo para jóvenes, a fin de conectarlos con el mercado laboral y ayudarlos a escoger una opción adecuada para ellos.
- Especial atención a becas —Programa Nacional de Becas (PRONABES)— para educación superior, hacer que le den prioridad a los beneficiarios de Oportunidades.

### Chile Solidario / Programa Puente

Chile Solidario fue creado en 2002 para ayudar a las familias en extrema pobreza e indigencia a través de su incorporación a las redes sociales. Se encuentra bajo la responsabilidad del Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) y es ejecutado por la Secretaría Ejecutiva de Protección Social.

Su objetivo general es “mejorar las condiciones de vida de las familias en extrema pobreza, generando las oportunidades y entregando los recursos que permitan recuperar o disponer de una capacidad funcional y resolutive eficaz en el entorno personal, familiar, comunitario e institucional” (MIDEPLAN 2002). Sus objetivos específicos son:

- Dar apoyo psicológico a las familias en extrema pobreza para promover el desarrollo de sus propias potencialidades, transformándolas en sujetos autónomos.
- Acercar a las familias indigentes a los servicios y beneficios sociales disponibles en la red territorial.
- Generar las condiciones mínimas requeridas para asegurar que los miembros más vulnerables de las familias beneficiarias, tengan oportunidades para mejorar su nivel de vida (MIDEPLAN 2002).

El programa tiene tres etapas: i) acompañamiento: apoyo psicosocial para las familias, ii) inserción social: vincular a las familias a las redes próximas para generar intercambios, reciprocidad y solidaridad; y iii) desarrollo que es visto como capacitación en habilidades e información para que las familias fortalezcan su capital social, de manera tal que puedan lograr ser autónomas.

Los hogares se incorporan a Chile Solidario por medio del Programa Puente, que es manejado por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis). A diferencia del resto de Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas de América Latina, Chile Solidario tiene un componente

de acompañamiento familiar mediante servicios especializados que permiten su inserción social. Para lograrlo, el programa está vinculado a cuatro otros programas con diferentes poblaciones objetivo:

<b>PROGRAMA PUENTE</b>	Tiene diferentes poblaciones objetivas, por ello trabaja junto a otros seis programas.
<b>PROGRAMA VÍNCULOS</b>	Su población objetivo son los adultos mayores que viven solos.
<b>PROGRAMA CALLE</b>	Su población objetivo son los adultos en situación de vulnerabilidad.
<b>PROGRAMA CAMINOS</b>	Su población objetivo son menores de edad separados de algún miembro de la familia que se encuentra cumpliendo una condena.

Para recibir la transferencia, los beneficiarios del programa deben cumplir con condicionalidades en siete áreas distintas: identificación, salud, educación, dinámica familiar, habitabilidad, trabajo e ingresos.

Chile Solidario otorga a las familias beneficiarias un bono mensual que va disminuyendo en el tiempo, por semestre y sólo dura dos años. Este bono mensual es entregado a las madres de los hogares y los montos van disminuyendo de acuerdo al avance de los semestres: en el primero reciben un monto de US\$ 28,12, en el segundo US\$ 21,42, en el tercero US\$ 14,73 y en el cuarto US\$ 12,79. Además de la transferencia monetaria condicionada, el programa entrega otro tipo de beneficios:

<b>BONO DE EGRESO</b>	Transferencia para las familias que han terminado la fase de acompañamiento. Consiste en un pago mensual en efectivo otorgado a la madre de familia durante tres años sin condiciones adicionales.
<b>SUBSIDIO ÚNICO FAMILIAR</b>	Transferencia otorgada a niños menores de 18 años, a mujeres embarazadas, a personas con discapacidad mental y a personas con discapacidad física.
<b>PENSIÓN BÁSICA SOLIDARIA</b>	Transferencia otorgada a beneficiarios mayores de 65 años.
<b>SUBSIDIO CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	Otorgado a todos los beneficiarios. Se descuenta del valor de la cédula.
<b>SUBSIDIO AGUA POTABLE</b>	Descuento sobre la factura de agua.
<b>SUBSIDIO PRO RETENCIÓN ESCOLAR</b>	Pago anual entregado a los directivos de escuelas municipales, particulares, subvencionado y técnico-profesionales por haber incorporado y logrado la permanencia de estudiantes entre los grados séptimo básico y cuatro medio.

Los beneficiarios pueden cobrar sus transferencias de tres formas distintas:

- Depósito en cuentas particulares, cuentas RUT (Registro Único Tributario) especialmente creadas para brindar servicios financieros a poblaciones de bajos ingresos. Esta cuenta permite, además, realizar compras y retirar dinero en cajeros automáticos, hacer depósitos, transferencias y abonar fondos.
- Por medio de un cheque enviado por correo postal a cada hogar.
- Cobro directo en ventanillas del Instituto de Normalización Provisional (INP), entidad encargada de realizar los pagos de los programas provisionales y de pensiones del país.

### Estrategias de egreso

El programa Chile Solidario/Programa Puente tiene una estrategia de salida desde el inicio, luego de los dos años de permanencia en el programa, los beneficiarios reciben el bono de egresos y luego de tres años dejan de recibir beneficios. El programa confía en que durante el tiempo que los hogares han permanecido en el programa y habiendo recibido asistencia de otros sectores y programas, estarán más conectados con diferentes servicios, con lo que no volverán a caer en situación de pobreza. Además haber sido beneficiarios del Programa Puente no impide la posibilidad de ser beneficiarios de otros programas de protección social.

### Programme of Advancement through Health and Education<sup>3</sup> (PATH), Jamaica

Los objetivos del PATH son:

- Mejorar los resultados en educación y salud de la población pobre para romper el ciclo intergeneracional de la pobreza.
- Reducir el trabajo infantil exigiendo una asistencia mínima a la escuela.
- Actuar como red de seguridad para las familias vulnerables en caso de adversidad.

Su población objetivo son niños jóvenes y adolescentes hasta que terminen su educación secundaria; adultos mayores de 60 años; mujeres embarazadas o en lactancia, y adultos pobres entre 18 y 59 años. Para recibir la transferencia, los beneficiarios, salvo aquellos entre 6 y 17 años, deben cumplir requisitos en el área de salud. En el caso de bebés entre cero y seis meses deben asistir a controles, mínimo una vez cada dos meses. Los bebés entre 7 y 72 meses deben hacerlo, al menos, una vez cada seis meses. Las mujeres embarazadas deben ir a sus controles prenatales cada dos meses, luego seis semanas después del parto y, finalmente, dos meses después del día del parto. Los adultos mayores de 60 años, las personas discapacitadas y las personas entre 18 y 59 años deben hacer una visita médica cada seis meses.

Por otro lado, los beneficiarios entre 6 y 17 años tienen que cumplir con asistir como mínimo a 85% de las clases en la escuela.

Los beneficiarios reciben un monto mensual que pueden cobrar solamente cada dos meses. El pago es diferenciado según el tipo de beneficiario. Las personas entre 18 y 59 años, las mujeres en lactancia o embarazadas, los adultos mayores de 60 años y las personas discapacitadas reciben US\$ 10,72 al mes. Los niños entre 0 y 6 años reciben US\$ 8,94 al mes. En el caso de los beneficiarios en edad escolar, el monto que reciben varía no sólo según el nivel escolar en que se encuentren sino en el género. El monto va desde US\$ 8,94 para los más jóvenes hasta US\$ 15,18 para los mayores.

3. En este caso y en el de *Bolsa Família* hemos decidido utilizar el nombre original del programa, en inglés y portugués, respectivamente.



Los beneficiarios pueden cobrar la transferencia de dos formas: i) mediante un cheque enviado directamente a los beneficiarios, que pueden recoger en las oficinas postales presentando su identificación; ii) a través de una tarjeta magnética llamada *Keycard Cash*, emitida por el National Commercial Bank que les permite retirar dinero en cajeros automáticos, consultar su saldo y comprar en tiendas afiliadas.

### *Estrategia de egreso*

La estrategia de salida del PATH aún no ha sido implementada, se encuentra todavía en la etapa de diseño. Por el momento se está trabajando con un programa piloto llamado *Steps to work* (Pasos para trabajar). Se trata de una intervención con 3.000 beneficiarios en seis localidades cuyo objetivo es brindar a los miembros de las familias beneficiarias de PATH, entre 16 y 64 años, oportunidades de desarrollo para romper el ciclo de pobreza durante tres años. El programa trabaja de manera individual con cada miembro del hogar beneficiario de manera tal que pueda ser elegible para un trabajo. El programa tiene cuatro componentes:

- Desarrollo de capacidades
- Nivelación escolar
- Desarrollo empresarial (microfinanzas)
- Asignación de trabajos.

Además cuenta con la posibilidad de que agencias estatales les den tratos preferenciales a los postulantes a empleos “recomendados” provenientes de hogares PATH.

El programa habrá logrado su objetivo cuando el beneficiario haya buscado, encontrado y conservado el trabajo por seis meses.

### ***Bolsa Família, Brasil***

*Bolsa Família* es un P<sub>TMC</sub> financiado por el Gobierno Federal de Brasil y el Banco Mundial, bajo la responsabilidad del Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre (MDS) y ejecutado por la Secretaria Nacional de Renta de Ciudadanía (SENARC) y el Consejo Gestor del Programa Bolsa Família (CGPBF). Los municipios lo administran a nivel nacional. En 2003, el programa abarcó todo el territorio nacional, unificando todos los programas de asistencia social para los hogares pobres y pobres extremos.

Su población objetivo son las familias con ingresos mensuales menores a BRL \$140 (US\$ 84) *per cápita* e hijos menores de 17 años y/o mujeres embarazadas o en lactancia. El programa tiene tres ejes y contempla cuatro tipos de beneficios, entregados cada mes.

EJES	BENEFICIOS MENSUALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Transferencias de renta</b>, para promover el alivio inmediato de la pobreza.</li> <li>■ <b>Condicionalidades</b>, para reforzar el acceso a los derechos sociales básicos en educación, asistencia social y salud.</li> <li>■ <b>Programas complementarios</b>, para desencadenar un desarrollo familiar que haga posible superar la situación de vulnerabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Beneficio Básico</b>, un pago de BRL\$ 68 (US\$ 40,95) otorgado a hogares en extrema pobreza que reciben un ingreso <i>per cápita</i> menor a BRL\$ 70, aunque no haya en el hogar ningún niño menor de 17 años.</li> <li>■ <b>Beneficio Variable</b>, un pago de BRL\$ 22 (US\$ 13,26) para familias con ingresos mensuales <i>per cápita</i> hasta BRL\$ 140, con niños menores de 15 años. Tiene un límite de tres beneficios por familia.</li> <li>■ <b>Beneficio Variable Vinculado a Adolescentes (BVJ)</b>, un pago de BRL\$ 33 (US\$19,89) para jóvenes entre 16 y 17 años que asisten a la escuela. Tiene un límite de dos beneficios por familia.</li> <li>■ <b>Beneficio Variable de Carácter Extraordinario (Bvce)</b>, un pago que se calcula según el caso de cada familia para compensar por pérdidas financieras cuando de cualquier otro programa social, pasaron a <i>Bolsa Família</i>.</li> </ul>

[Insumos para una estrategia de egreso del Programa Juntos]

Con esta fórmula, entonces, los beneficiarios de Bolsa Família reciben entre BRL \$ 22 y 200 (US\$ 13,26 y US\$ 121, respectivamente). Para recibir los beneficios, los participantes deben cumplir condicionalidades en salud, educación y asistencia social, como sigue:

EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niños entre 6 y 15 años, deben estar matriculados en escuelas públicas y asistir, por lo menos, a 85% de las clases.</li> <li>■ Los jóvenes entre 16 y 17 años, deben asistir por lo menos a 75% de su carga horaria mensual.</li> </ul>
SALUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niños menores de siete años deben tener su carné de vacunación al día y seguir los controles de desarrollo y crecimiento.</li> <li>■ Mujeres embarazadas entre 14 y 44 años deben asistir a sus controles médicos según el calendario establecido por el MDS.</li> </ul>
ASISTENCIA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menores de 15 años en riesgo de caer en trabajo infantil, o que han sido rescatados de esta situación, deben participar de los Servicios de Convivencia y Fortalecimiento de Vínculos (SCFV) ofrecidos por PETI, por lo menos a 85% de la carga horaria mensual.</li> <li>■ Adultos, cuando aplique deben participar de los programas de alfabetización.</li> </ul>

### Estrategias de egreso

Al comienzo, el programa pretendía ayudar a los beneficiarios hasta que estuvieran listos para dejar de recibir la transferencia. Sin embargo, en la medida en que los sectores consideraron que el tiempo necesario para que los beneficiarios se independicen era demasiado, propusieron entonces que los estudiantes recibieran el beneficio hasta terminar el ciclo educativo básico, sin que ello implique esperar a que salga estrictamente de la situación de pobreza. Ahora el programa ha establecido otra estrategia. Esta consiste en que los hogares sean recertificados cada dos años

hasta que los niños cumplan 17 años, siempre y cuando continúen asistiendo a la escuela (Alcázar 2010).

En esta sección hemos descrito sólo algunos de los PMTC que actualmente se implementan e en América Latina y que cuentan con alguna modalidad de egreso. En el Anexo 1 presentamos información más detallada sobre los 17 PMTC que hemos revisado para este estudio, sus objetivos, población beneficiaria (población en condiciones de pobreza y vulnerable), años de existencia y si cuentan o no con una modalidad de egreso. Sólo nueve de los 17 programas revisados tiene algún lineamiento o modalidad de egreso, entre ellos hemos considerado a JUNTOS que en 2011 aprobó sus lineamientos de egreso, como veremos en el punto 3. La mayoría de los programas que tienen estrategias de egreso no han validado aún la implementación de esas medidas.

## 2. ALGUNAS ESTRATEGIAS DE GRADUACIÓN DE LA POBREZA EXTREMA

A partir de 2006 el Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) y la Fundación Ford se han enfocado en desarrollar y evaluar programas piloto de transferencias condicionadas, que constituyan un camino posible y definitivo de salida de la pobreza. Para ello han tomado un enfoque desarrollado por el Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) en Bangladesh, una de las ONG más grandes del mundo que trabaja en 70.000 comunidades rurales y en 2.000 barrios urbano marginales (CGAP 2011).

Los modelos de graduación contemplados por estas instituciones consisten en cinco elementos consecutivos clave que han de realizarse dentro de un periodo de tiempo previamente delimitado:

<b>FOCALIZACIÓN</b>	Es un proceso compuesto por varias etapas: validación comunitaria, encuestas y verificación.
<b>APOYO AL CONSUMO</b>	Este modelo parte de la premisa de que la inseguridad alimentaria reduce la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades y planear a futuro. Este tipo de apoyo, sea en efectivo o en alimentos, permite a los hogares estabilizar su consumo hasta que comiencen a obtener ingresos a partir de los activos productivos que reciben como parte de la iniciativa.
<b>TRANSFERENCIAS DE ACTIVOS PRODUCTIVOS</b>	Brindar activos a los hogares para que asuman una actividad económicamente sostenible, un elemento fundamental de la estrategia de graduación. El tipo de activo varía según el entorno y las condiciones en las que se encuentre cada comunidad.
<b>CAPACITACIONES Y ACOMPAÑAMIENTO REGULAR</b>	Consiste, por lo general, en visitas semanales a los hogares participantes durante las que se monitorea los avances y se tratan los problemas en caso hubiere. Además los monitores desarrollan vínculos muy estrechos con los participantes, convirtiéndose en mentores que brindan asesorías informales a lo largo de todo el programa. Los monitores verifican que los participantes estén en el camino correcto para lograr sus metas y los asesoran para que las consigan. También les brindan asesorías en gestión de negocios, les dan apoyo social y promueven salud y nutrición así como cambios positivos en las conductas. Estas personas deben tener una serie de capacidades que van desde experiencia técnica en diferentes campos hasta buena capacidad de escucha y empatía.
<b>AHORROS</b>	Este el componente clave del modelo. Los ahorros permiten a los hogares pobres a manejar riesgos, fortalecerse y reducir las posibilidades de tener que vender sus activos a precios muy bajos en caso de emergencia. Además, estas personas representan para las instituciones financieras formales un nuevo segmento de clientas. Por otro lado, es importante mencionar que este componente viene acompañado de educación financiera.

El gráfico siguiente ilustra las etapas que llevarían a una graduación de los hogares en pobreza extrema: empezando por una buena focalización, un apoyo al consumo para garantizar la seguridad alimentaria, transferir activos productivos para que los hogares ingresen a algún tipo de actividad económica sostenible, capacitar a los participantes de manera sostenida y a partir de ese momento, en que las actividades económicas iniciadas comienzan a generar ingresos dar una asesoría en ahorro, finalmente, cuando el hogar logra acceder por su propia cuenta a crédito de entidades formales, el hogar se “gradúa” de la pobreza extrema.

**GRÁFICO 1**  
ESTRATEGIAS DEL CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP) - FUNDACIÓN FORD



A grandes rasgos, los programas piloto implementados dentro del marco de esta iniciativa son programas de graduación que combinan iniciativas de apoyo para las necesidades inmediatas con inversiones a más largo plazo en capacitaciones y desarrollo de negocios, de manera tal que luego de dos años los pobres extremos tengan los recursos necesarios para llevar un mejor nivel de vida. Esta estrategia se está probando en tres países: Honduras, Haití y Perú, cuyas intervenciones resumiremos a continuación.

#### Programa de Asignación Familiar (PRAF) / Bono de 10.000, Honduras<sup>4</sup>

En 1990, PRAF, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) comenzó a funcionar como un programa que entregaba transferencias monetarias sin pedir a los beneficiarios cumplir alguna corresponsabilidad. Años más tarde, en 2009, dentro del marco de esta iniciativa se creó el

4. La información sobre este programa ha sido tomada de Maldonado *et al.* (2011)

programa de transferencias monetarias, esta vez sí condicionadas, Bono de 10.000. Este programa se encuentra bajo responsabilidad de la Secretaría de Estado y es ejecutado por el Programa Asignación Familiar, el M<sub>IN</sub>SA y el MED. Su objetivo es generar capital humano entre los hogares pobres extremos por medio del desarrollo de capacidades en educación, salud y nutrición para romper el ciclo intergeneracional de la pobreza.

### Objetivos específicos

- Otorgar transferencias monetarias a hogares en extrema pobreza y pobreza, con niñas, niños y adolescentes dentro del sistema escolar básico, que deben estar inscritos en instituciones educativas públicas para fomentar la matrícula, permanencia y asistencia regular. El grupo prioritario son los niños y adolescentes entre 6 y 18 años.
- Promover la demanda de servicios de salud para mejorar los indicadores de salud, prevenir enfermedades y garantizar una nutrición adecuada. Los grupos prioritarios son los niños y niñas de cero a cinco años y las mujeres embarazadas y puérperas.
- Contribuir a la creación de una red de protección social que permita que las familias no sean afectadas por crisis externas y/o internas y que cree condiciones para que puedan salir de la pobreza.

Los beneficiarios de Bono de 10.000 deben cumplir dos condiciones: una en salud y otra en educación. En salud, los niños y mujeres beneficiarios deben inscribirse en una unidad de salud. En educación, deben asegurar la matrícula en el primer o segundo trimestre del año y una asistencia a clases de por lo menos 80%. El Bono de 10.000 consiste en tres componentes:

<b>BONO DE NUTRICIÓN BÁSICA</b>	Transferencia trimestral de HNL 417 (US\$ 22,48) para familias con niños menores de cinco años o mujeres embarazadas o en lactancia
<b>BONO DE SALUD</b>	Transferencia trimestral de HNL 417 (US\$ 22,48) para familias con niños menores de cinco años o mujeres embarazadas o en lactancia
<b>BONO DE EDUCACIÓN</b>	Transferencia trimestral de NHL 833 (US\$ 44,92) para familias con niños entre seis y 18 años, vinculados a una institución educativa pública.

### Estrategias de egreso<sup>5</sup>

Mejoramiento Integral de la Familia Rural (MIRE) es un proyecto piloto implementado, entre 2009 y 2011, por la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino Social y el Plan Honduras en 10 comunidades de 10 municipalidades de Lempira, a modo de estrategia de graduación del P<sub>TM</sub>C hondureño. Se trata de una intervención que consiste en visitas domiciliarias semanales, capacitación y asesoría técnica en las actividades generadoras de ingresos determinadas por las familias beneficiarias, traspaso de estipendios y bienes para el fortalecimiento de las actividades generadoras de ingresos de la familia.

5. La información para elaborar esta sección ha sido tomada de GCAP-Ford Foundation Graduation Program, disponible en: <<http://graduation.cgap.org/pilots/mejoramiento-integral-de-la-familia-rural-mire%E2%80%9494holistic-improvement-of-rural-families/>> y de ODEF-Proyecto MIRE, disponible en: <[www.odef.org.hn/index.php?id=95](http://www.odef.org.hn/index.php?id=95)>.

Los beneficiarios de este proyecto son en total 800 familias, cuyo jefe de hogar es una mujer y que están compuestas por más de un niño. Además no tienen activos que les permita generar ingresos. Tampoco tienen acceso sostenido a alimentos o a salud. Finalmente, los niños no asisten a la escuela. Para identificar a estas familias, primero, miembros de cada comunidad identifican a las personas más pobres por medio de un ranking de riqueza participativo. Luego, MIRE visita a los hogares seleccionados para verificar que sean efectivamente elegibles. El proyecto brinda a sus beneficiarios diferentes apoyos:

<b>APOYO AL CONSUMO</b>	Transferencia trimestral de HNL 417 (US\$ 22,48) para familias con niños menores de cinco años o mujeres embarazadas o en lactancia
<b>CALIDAD DE VIDA</b>	Transferencia trimestral de HNL 417 (US\$ 22,48) para familias con niños menores de cinco años o mujeres embarazadas o en lactancia
<b>SERVICIO FINANCIERO</b>	Transferencia trimestral de NHL 833 (US\$ 44,92) para familias con niños entre seis y 18 años, vinculados a una institución educativa pública.
<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	Capacitaciones en desarrollo de negocios y desarrollo social brindadas por el Plan Honduras; así como servicios de salud. Además reciben ayuda de los comités de asistencia comunitaria.

MIRE dura veinticuatro meses, luego de los cuales evalúa a cada participante según algunos de estos criterios: i) hogares con tres actividades para generar ingresos; ii) familias con activos extendidos; iii) producción de frutas y verduras; iv) niños que asisten a la escuela; v) hogares que ingieren tres comidas al día y beben agua potable; vi) uso de letrinas y cocinas; vii) familias con prácticas de higiene personal y del hogar.

## Haití<sup>6</sup>

Lavi Miyo Program (CLM) “Camino a una mejor vida” es un programa piloto de graduación implementado por FONKOZE –la institución microfinanciera más grande de Haití– en asociación con Concern Worldwide y Partners in Health. Se trata de un programa rural implementado en las zonas haitianas de Boukan Kare, Twoudino, and Lagonav, que comenzó en 2006 y terminó en 2008. Participaron 150 mujeres, es decir 10% de la población que es demasiado pobre para beneficiarse de préstamos u otros programas para mejorar su calidad de vida.

CLM brindaba apoyo en las siguientes áreas:

- Una transferencia monetaria y provisión de activos que contribuyan a generar seguridad alimentaria y mejores niveles de vida, de forma sostenida.
- Acceso a servicios de salud y a ahorros financieros para reducir la vulnerabilidad.
- Seguimiento por parte del personal del programa para brindar capacitaciones productivas, consejos y apoyo moral para que las beneficiarias puedan desarrollar capacidades y agencia.

6. La información para elaborar esta sección ha sido tomada de GCAP-Ford Foundation Graduation Program disponible en: <<http://graduation.cgap.org/pilots/mejoramiento-integral-de-la-familia-rural-mire%E2%80%9494holistic-improvement-of-rural-families/>> y de FONKOZE: <<http://www.fonkoze.org/ourprograms/chemen-lavi-miyo.html>>.

- Remodelaciones para el hogar, filtros de agua e uniformes escolares para mejorar las condiciones sociales.
- Vinculación con élites locales para ayudar a construir redes sociales.

La estrategia haitiana está compuesta por varios pasos que apuntan a que los beneficiarios desarrollen niveles de vida sólidos, redes sociales y capacidades a lo largo de un periodo de 18 meses. Después, los beneficiarios pasan a TiKredi (“pequeño crédito” en Creole), un programa de microfinanzas que durante seis meses los introducen a disciplinas financieras y los alientan a concentrarse en poner en práctica algún proyecto productivo sostenible. Luego, pasan a formar parte de Kredi Solide, el programa principal de microfinanzas de FONKOZE. No obstante para pasar a este programa, los beneficiarios tienen que cumplir con ciertos criterios:

- Haber incrementado el valor de sus activos productivos, y diversificado.
- Tener un balance mínimo en su cuenta de ahorros.
- Tener un hogar viable, en términos materiales.
- Haber incorporado a los niños con desnutrición a un programa de alimentación.
- Conceptualizar un futuro plan.

### *Resultados del programa*

Luego de 18 meses, la duración del programa, FONKOZE realizó una evaluación de los beneficiarios. Aquellas familias con niños malnutridos, los miembros demasiado enfermos para trabajar o aquellos cuyos hogares continúan siendo precarios, *no* egresarían del programa. Los beneficiarios también fueron evaluados de acuerdo a los siguientes criterios:

- Los miembros del hogar tienen seguridad alimentaria garantizada.
- La beneficiaria tiene dos actividades que generen ingresos.
- La beneficiaria tiene una cuenta de ahorros activa.
- El valor de los activos productivos de la beneficiaria es de US\$ 150.
- La beneficiaria tiene seguridad en sí misma y un plan a futuro.

De los participantes del programa, 95% cumplieron con los criterios señalados arriba, con lo que pudieron egresar del programa. De ellos, 75% obtuvo inmediatamente un pequeño préstamo, de US\$ 25, del programa *FONKOZE’S Ti Kredi*. Además, 99% manifestó tener la confianza de poder proveer para sus familias y haber continuado progresando.

### **El Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza (MGEP) en Cusco, Perú**

El Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza (MGEP) se está llevando a cabo en Cusco y es implementado por Plan Perú y por la Asociación Arariwa, bajo la coordinación de *Innovations for Poverty Action* (IPA). El programa piloto se desarrolla en las provincias de Canas y Acomayo,

áreas con mucha población en pobreza extrema —pertenecen al quintil 1 de pobreza— que, no obstante, tienen posibilidades productivas que aún no han sido exploradas. Además son zonas en donde Plan Perú y Arariwa han trabajado antes.

Para seleccionar las comunidades, se tomó en cuenta dos criterios: el tamaño de la comunidad y sus necesidades. Éstas debían tener al menos 50 hogares y máximo 300. Además, por medio de una ficha aplicada por el presidente de la comunidad, se identificaría a los hogares con menor acceso a servicios básicos. El programa abarcó en total 86 comunidades. En la medida en que se trata de un programa piloto, 43 fueron intervenidas por el MGEP, mientras que otras 43 sirvieron de control. Las comunidades fueron elegidas de forma aleatoria. En una segunda división, en cada una de las 43 comunidades intervenidas, 38 hogares participan del estudio. De ellos, 19 hogares fueron intervenidos y 19, no.

Para seleccionar a los hogares más pobres de cada comunidad se utilizó el proceso de Jerarquización Participativa de Riqueza (JPR). Se trata de una actividad dirigida por tres facilitadores que dura todo un día. Se invita a participar a todos los hogares de la comunidad y luego se hace un mapeo participativo de la comunidad, en el que los pobladores dibujan su comunidad respectiva en una cartulina grande. También deben anotar en una lista sus nombres y apellidos, que luego serán ubicados en el mapa que han dibujado.

Al mismo tiempo, un promotor conversó con los pobladores sobre los niveles de pobreza de la comunidad. Tenían que clasificar a sus vecinos en cuatro categorías: “los que tienen más”, “los que tienen regular”, “los que tienen poco” y “los que tienen menos”, tomando en cuenta las siguientes variables: terreno, animales y la vivienda, todas descritas en detalle. Los hogares elegibles eran, ciertamente, aquellos dentro de la categoría “los que tienen menos” y “los que tienen poco”. No obstante en el caso de las comunidades más pobres, también se consideró a “los que tienen regular”; y en aquellas menos pobres solamente a “los que tienen menos”. Finalmente se verificaron las encuestas aplicadas por los presidentes de las comunidades.

### *Criterios de elegibilidad*

Los criterios de elegibilidad combinaron aspectos relacionados directamente con el nivel de pobreza del hogar con condiciones de naturaleza económica para hacer un segundo filtro y dejar fuera a los hogares con mayores ingresos:

El jefe del hogar o su esposa tienen 60 años o menos, por lo que estarían en condición de iniciar una nueva actividad económica y continuarla por lo menos 10 años.

El hogar incluye por lo menos un miembro menor de 18 años.

Durante un año normal, el jefe del hogar no sale de la comunidad por seis meses o más.

El hogar no tiene préstamos o créditos de una institución formal, pues el programa busca abrir a los participantes el acceso de crédito.

El hogar no tiene una segunda vivienda fuera de la comunidad.

El jefe de hogar y su esposa no tienen un empleo formal.



La determinación del nivel de pobreza del hogar se realiza según el *Progress Out of Poverty Index* (PPI),<sup>7</sup> un *proxy means test* que estima la probabilidad que un hogar sea pobre, sobre la base de 10 variables demográficas, relacionadas a la vivienda y a los activos del hogar.

La lista de hogares beneficiarios que resulta de estos procesos es revisada por las autoridades comunales, que si bien pueden sacar nombres de la lista, por ejemplo, en caso de que hubiere hogares duplicados u hogares que han migrado definitivamente; no pueden agregar hogares.

### Componentes del programa

<p><b>ESTIPENDIO DE CONSUMO</b></p>	<p>Consiste en una transferencia monetaria mensual de S/. 100 entregada a través de una transferencia bancaria a una cuenta del Banco de la Nación a nombre del titular durante un periodo de nueve meses. Este componente apunta a lograr seguridad alimentaria que no solo fortalece físicamente a la familia; si no que permite a los hogares tomar decisiones a largo plazo. Este estipendio sólo se entrega a los hogares que no reciben la transferencia de JUNTOS.</p>
<p><b>TRANSFERENCIA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS</b></p>	<p>Para fortalecer la capacidad productiva de los hogares participantes. Primero, el programa identifica las estrategias de medios de vida que pueden ser viables y sostenibles para los hogares, considerando los mercados locales y capacidades de los participantes. Luego, se decide con cada familia una actividad a desarrollar y el programa, entonces, entrega los activos productivos necesarios.</p>
<p><b>DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MEDIOS DE VIDA</b></p>	<p>Para identificar las estrategias económica y culturalmente más viables para mujeres en hogares extremadamente pobres en Acomayo y Canas. En este caso, primero se identificó los recursos disponibles: humanos, naturales, físicos, financieros y sociales. Luego se hizo un análisis del mercado local y de las cadenas de valor. Finalmente se crearon las estrategias de medios de vida. Para este componente se contrató a la consultora Soluciones Prácticas, que propuso las siguientes estrategias: crianza de cuyes para venta como carne, reproductores y gazapos, producción de queso o yogurt, con leche comprada, producción de plántones de hortalizas para consumo y venta a organizaciones de desarrollo, engorde de ganado vacuno, crianza de aves de postura, engorde de cerdos para venta en mercados locales, producción de artesanía, mejoramiento de la crianza de alpacas para hogares en el sur de Layo y Kunturkanki que se dedica en mayor medida a esa actividad .</p>
<p><b>CAPACITACIÓN PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LOS HOGARES PARTICIPANTES</b></p>	<p>El objetivo es desarrollar las capacidades de los participantes para que puedan manejar correctamente su activo productivo que genere ingresos; para que tengan mejor higiene y salud; y, finalmente, para que su desempeño en la vida personal-social mejore. La capacitación (periodo de 18 a 24 meses) consiste en talleres y sesiones de asistencia técnica personalizada. Los talleres se realizan en grupo y en espacios comunitarios. La asistencia, en cambio, se realiza en cada hogar para reforzar lo aprendido en los talleres grupales. Este componente también incluye pasantías a otras comunidades, salidas a campo y concursos entre familias. Existen tres tipos de capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ En temas productivos, para lograr el mejor uso de los activos que el programa entrega, por lo que el contenido se adapta a la elección de actividad de cada hogar.</li> <li>■ En temas de salud, con énfasis en nutrición e higiene, especialmente para niños menores de tres años.</li> <li>■ En temas relacionados a la promoción social, que busca brindar estrategias, espacios de análisis y reflexión para que los participantes mejoren su autoestima, autonomía y toma de decisiones, para, en última instancia, mejorar su desarrollo personal y familiar.</li> </ul>

(Continúa en página siguiente)

7. Véase: <<http://progressoutofpoverty.org/where-ppi-is-7>>.

(Viene de página anterior)

<b>SERVICIO DE AHORRO CON EDUCACIÓN FINANCIERA</b>	Se trata de promover la capacidad de ahorrar a nivel grupal e individual para que los hogares sean capaces de administrar su dinero y volverse autónomos; incrementar su capacidad para hacer inversiones; y para que después de graduarse del programa puedan acceder al crédito. Este componente tiene dos subcomponentes, dirigidos por Microfinanzas Arariwa.
<b>EDUCACIÓN FINANCIERA</b>	Se hace por medio de talleres: uno a nivel distrital y el resto a nivel comunal, a cargo de facilitadores de Arariwa. También se realizan pasantías e invitaciones a personas referentes de los bancos comunales de Microfinanzas Arariwa a los eventos distritales. Además, se les brinda una asesoría <i>in situ</i> durante la implementación del producto del ahorro. La metodología utilizada es "aprender haciendo".
<b>PRODUCTO DE AHORRO</b>	En paralelo a la educación financiera, se les ofrece un producto de ahorro a los hogares participantes. Los promotores organizan a los hogares de cada comunidad de tratamiento en un grupo que eventualmente se convertirá en un banco comunal.

Los indicadores y criterios de graduación no han sido definidos aún pero hay algunas ideas preliminares<sup>8</sup>. Las metas de la graduación tampoco han sido definidas. No obstante, este piloto tiene claro que un hogar en condiciones para graduarse debe tener ingresos estabilizados, seguridad alimentaria y acceso a servicios de crédito formales. Las familias que cumplan con estas condiciones y con los requisitos para ser clientes prestatarios, serán referidas a asesores de la unidad de microfinanzas de Arariwa en donde se les ofrecerá el crédito.

Esta estrategia de graduación contempla también el monitoreo de las familias por parte de los facilitadores del programa, quienes llenan una ficha de monitoreo que busca recoger información relacionada a los indicadores clave. Esta información servirá para realizar los ajustes al programa<sup>9</sup>.

Finalmente, el programa incluye también un estudio cualitativo cuyo propósito es medir el impacto del programa MGEP a través de la documentación de las experiencias de los hogares. Para ello se enfoca en cómo y por qué los hogares se encuentran en condiciones de pobreza extrema; cómo la pobreza e inseguridad alimentaria afecta decisiones relacionadas a la salud, la nutrición, actividades económicas, la participación comunitaria y la educación; y qué impactos tiene el programa MGEP en su bienestar, hábitos y perspectivas.

La experiencia peruana recién está en ejecución, la geografía de la sierra rural difiere de la realidad rural en Bangladesh, la dispersión de los hogares hace más difícil un acompañamiento constante, o en todo caso, lo encarece. Sin embargo, la incorporación articulada de diferentes elementos que promueven una mayor autonomía de los hogares es un aspecto muy interesante de esta experiencia.

8. En el área productiva, los indicadores se enfocarán en las prácticas de crianza de animales, la producción de los animales, ferias asistidas, ventas realizadas y su cartera de clientes. En el área de salud, incluyen el estado nutricional de los niños según las cartillas de control, la presencia de los tres grupos alimentarios en la alacena familiar, el ordenamiento de la vivienda y las prácticas de estimulación temprana. En el área social, se aplicarán pruebas psicométricas para medir el nivel de autoestima; también se medirán los niveles de gasto en la educación y salud. En el área de ahorros, se medirán los montos ahorrados y su aprendizaje en el manejo de dinero.
9. Para realizar la evaluación, IPA conduce encuestas con los hogares de tratamiento y control a través de un periodo de 32 meses para verificar la precisión de la focalización y para evaluar la sostenibilidad de los avances en el mediano plazo y trazar el camino que siguen los beneficiarios en el proceso de su salida de la pobreza.



## [2] PROGRAMAS Y PROYECTOS PRODUCTIVOS Y FINANCIEROS: FACTORES DE ÉXITO

Diferentes estudios indican que los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas han, efectivamente, mejorado la vida de los más pobres. Entre otras cosas, han elevado los niveles de consumo y reducido los niveles de pobreza; pero sobre todo, han mejorado el acceso a servicios públicos, así como la calidad y accesibilidad a las redes de protección social. No obstante, como bien señalan Fiszbein, Schady *et al.* (2009), debemos tener en cuenta que incluso los programas más completos y mejor diseñados no pueden por sí solos constituir un sistema integral de protección social. Por ello, es necesario que estos programas sean complementados por otras intervenciones que puedan llenar los vacíos que dejan y que al mismo tiempo brinden herramientas a los beneficiarios para que las mejoras conseguidas gracias a los PTMC sean sostenibles en el tiempo. Entre ellos, encontramos programas y proyectos relacionados con el fomento del empleo, de estrategias productivas y de inclusión financiera.

En Perú, han habido otros programas piloto financieros y productivos que buscaban o siguen buscando desarrollar capacidades entre las familias beneficiarias para que no vuelvan a caer en pobreza. A continuación presentamos una breve reseña de algunos proyectos de este tipo que, en la medida en que han sido exitosos, permiten extraer valiosas lecciones.

En esta sección presentamos algunos de los programas y proyectos seleccionados, estatales y privados, que han trabajado con población similar a la del programa JUNTOS; además dos proyec-

tos que se realizan con beneficiarias del Programa JUNTOS y, finalmente, algunos de los proyectos exitosos de CARE Perú en la sierra sur.

En primer lugar, identificamos programas estatales y proyectos de desarrollo rural y financiero y aplicamos unas fichas para sistematizar la información que encontramos en las diferentes páginas web o sistematizaciones realizadas por sus promotores. Para ello desarrollamos unas fichas similares a las presentadas en el libro *Caja de herramientas para el desarrollo rural a partir de la experiencia peruana* (Trivelli et al. 2009), que detallan los proyectos que presentamos en este punto (ver Anexo 3). Asimismo realizamos algunas entrevistas en Lima para tener una visión más cercana de los logros y aprendizajes que se puede extraer de estos proyectos. Como hemos mencionado, mucha de la información recogida ha sido obtenida de páginas web o documentos de sistematización, y en ese sentido es un tipo de información que debe leerse con cuidado porque en estos documentos de divulgación se puede sobredimensionar los logros y minimizar los errores. En todo caso, este es un tema de discusión fuera del alcance de la presente consultoría.

## 1. PROYECTOS Y PROGRAMAS ESTATALES<sup>10</sup>

### Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS)

El proyecto Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS) tuvo como objetivo ampliar las áreas cultivables e incrementar el valor comercial de agricultores de la sierra sur del Perú. Fue ejecutado en las regiones Sur Oriental y Sur Central del Perú, y abarcó todas las provincias del departamento de Apurímac, las provincias del sur del departamento de Ayacucho, y las provincias altas del departamento de Cusco. En total atendió a 360 comunidades. La población objetivo del proyecto fueron familias campesinas y sus organizaciones comunales. El proyecto se desarrolló en dos fases, la primera que va de 1997 a 2003 y la segunda, de 2003 a 2008. Fue ejecutada por el Ministerio de Agricultura con apoyo financiero del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Este proyecto, con un enfoque de desarrollo de capacidades, ejercicio de la ciudadanía y búsqueda de equidad, buscó fortalecer los activos de los campesinos, activos tangibles como capital humano, social, cultural, organizacional y en educación; activos fijos, como suelo, agua, praderas, cultivos, vivienda, ganado, recursos financieros; y activos tecnológicos, como prácticas, conocimientos, recursos genéticos vegetales y animales, tecnología adaptada.

El principal resultado de MARENASS es que 41.079 familias de 457 comunidades campesinas mejoraron la base productiva de sus recursos naturales y valorizaron sus activos tangibles e intangibles.

Otro resultado es que las enseñanzas de este proyecto, se reflejan en proyectos posteriores como Corredor, Sierra Sur, ALIADOS y el propio AGRO RURAL. Las familias y organizaciones comunales son vistas como los actores principales en el manejo de los recursos y la articulación de las intervenciones con las dinámicas económicas y sociales de las zonas intervenidas. Una de las experiencias más interesantes en el propio proceso de aprendizaje al interior del proyecto fue la iniciativa de fondos concurables, que se mantiene en otros proyectos en ejecución como Sierra Sur o Mi Chacra Productiva.

10. Mayor información de los proyectos y programas reseñados en esta sección se encuentra en el Anexo 2.

## Corredor Puno-Cusco

Fue un proyecto ejecutado conjuntamente por FONCODES y el Ministerio de Agricultura entre 2001 y 2007, teniendo por socio al FIDA. Su ámbito de intervención fueron 17 provincias de Cusco, Puno y Apurímac, con un presupuesto de casi 24 millones de dólares. Entre sus objetivos se hallaban el desarrollo de las capacidades en la gestión de negocios y el incremento de los ingresos de pobladores rurales y microempresas en el área del proyecto, fomentar el diálogo y realimentación de políticas públicas desde la experiencia de los beneficiarios, apoyar el fortalecimiento de los servicios de asistencia técnica y de promoción comercial y ejecutar inversiones en infraestructura.

El programa trabajó desde tres enfoques: enfoque de demanda (las iniciativas surgen de los propios usuarios), de mercado (la inserción de los productores de bienes y servicios, se realiza en función de los requerimientos y exigencias del mercado) y de ciudadanía. Sus estrategias generales se basaron en el uso de concursos para acceder a los recursos, la corresponsabilidad de los beneficiarios, el acompañamiento de procesos, la mejora de los servicios tanto financieros como no financieros, el fortalecimiento de capacidades locales de gestión de empresas y la conformación de alianzas estratégicas.

En líneas generales, el seguimiento realizado por AGRO RURAL y FIDA da cuenta de los aspectos positivos desarrollados por el proyecto Corredor. Alrededor de 45.000 beneficiarios lograron mejorar su producción pecuaria, aumentar sus activos físicos y aprender más de técnicas de gestión de negocios. Asimismo se promovió la formalización de negocios familiares, así como el aumento significativo del ahorro entre las mujeres. Parte de este éxito es justificado por una correcta coordinación entre los sectores involucrados en la aplicación de las políticas públicas, así como el uso de la metodología “aprender haciendo”.

Un aspecto muy interesante en este proyecto es que hubo un componente financiero dirigido a mujeres, bajo el cual se probó una serie de instrumentos de educación financiera que han ido mejorando con el paso de los años y que han servido para el aprendizaje al interior de los programas y proyectos del sector agricultura, como AGRO RURAL. Como parte de su componente de servicios financieros implementó un esquema de incentivos (subsidios) para animar a las mujeres rurales a abrir y usar una cuenta de ahorros en el sistema financiero formal. Esta experiencia fue innovadora porque la vía de relación con el sistema financiero desde otros proyectos fue enfocada desde el crédito y no desde el ahorro. Un estudio que aborda más en detalle los resultados de esta experiencia los encontramos en Trivelli y Yancari (2010).

## Sierra Sur

Tiene por objetivo principal que los ciudadanos y ciudadanas campesinos y microempresarios en la sierra sur aumenten sus ingresos, sus activos tangibles y valoricen sus conocimientos, organización social y autoestima. Para ello busca: mejorar el manejo y la calidad de los recursos naturales productivos, promover el incremento de las oportunidades de generación de ingresos de los ciudadanos

hombres y mujeres que conducen pequeñas explotaciones agropecuarias y negocios y promover el reconocimiento y valorización de los conocimientos de los ciudadanos y sus activos culturales.

La entidad ejecutora es AGRO RURAL y tiene como socios al FIDA y al MEF. Su ámbito de intervención son 120 distritos de la sierra alta de 16 provincias de los departamentos de Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna; que conforman los quintiles 1, 2 y 3 de pobreza. Su población objetivo son pequeños productores en unidades agropecuarias con riego, situadas en la vertiente del pacífico, entre 1.800 y 2.300 metros sobre el nivel del mar, comunidades campesinas tradicionales hasta los 4.000 metros sobre el nivel del mar, pastores de puna, artesanos, micro empresarios, profesionales y técnicos oferentes de servicios de asistencia técnica, asociaciones de migrantes y municipalidades rurales.

Sierra Sur se organiza en dos grandes componentes:

- Manejo de recursos naturales, cuyo objetivo es mejorar el manejo y la calidad de los recursos naturales productivos.
- Fortalecimiento de los mercados locales, cuyo objetivo es aumentar las oportunidades de generación de ingresos, contribuyendo a ampliar las transacciones del mercado.

Sierra Sur se basa en una estrategia de sinergia de potencialidades con instituciones y población objetivo que estén interesados en aumentar sus ingresos que les permita mejorar sus condiciones de vida. Por otro lado, apoya iniciativas o emprendimientos por demanda de la población organizada, para cofinanciamiento de asistencia técnica, inversiones para el desarrollo local, pasantías, visitas guiadas, participación en eventos de promoción comercial y formalización de organizaciones e innovaciones financieras. Los incentivos que otorga deben ser destinados a premios concursables, apertura de cuentas de ahorro, crecimiento de los montos ahorrado, concursos de iniciativas de negocios y capacitación de oferentes.

Entre los requisitos para que las organizaciones puedan acceder a los servicios ofrecidos por Sierra Sur, y para facilitar la transferencia de recursos a ellas, es necesario que los beneficiarios abran una cuenta en una entidad financiera. A través de ella también deberán depositar su contrapartida de cofinanciamiento de acuerdo al contrato de donación con cargo suscrito con Sierra Sur.

Las iniciativas de planes de negocio, planes de acción, inversiones para el desarrollo local e innovaciones financieras, entre otras, son calificadas y seleccionadas en los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR), instalados para cada ámbito de las oficinas locales. En función a esta selección, Sierra Sur transfiere los recursos a las organizaciones, en un marco de confianza, transparencia y fortalecimiento de las organizaciones; donde son las propias organizaciones, las que deciden la contratación de los servicios requeridos, la distribución de los premios a los mejores resultados obtenidos, destinando los recursos de acuerdo al contrato suscrito con el programa. El desarrollo de estas actividades se realiza con un enfoque de equidad de género.

El seguimiento de las actividades cofinanciadas a las organizaciones, son desarrolladas bajo un sistema de auto monitoreo, a fin de que las mismas organizaciones desarrollen sus capacidades de autocontrol social, acompañadas por las oficinas locales y los responsables de los componentes.

Uno de sus principales retos fue lograr que las familias, en su mayoría pobres y pobres extremas, obtengan los recursos para las contrapartidas; conseguir la formalización de organizaciones o asociaciones debido a los altos costos y el tiempo que toman los trámites y la ausencia de instituciones financieras formales en muchas de las localidades.

### **Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra (ALIADOS)**

Es un programa ejecutado por el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRO RURAL) que inició sus actividades en 2010. Tiene como socio al Banco Mundial, su principal financista a título de préstamo, y al Ministerio de Agricultura. Su ámbito de acción son las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín y Pasco. Su objetivo principal es mejorar los activos y las condiciones económicas de las familias campesinas en el área de intervención del programa, mientras que sus objetivos específicos son incrementar y mejorar el valor neto de la producción por familia, incrementar el valor de los activos familiares de los productores y el ingreso familiar. Su población objetivo son 53.600 familias campesinas, distribuidas en 875 comunidades campesinas, y alrededor de 620 organizaciones de productores.

Su metodología se basa en un enfoque de demanda en cuanto a la atención beneficiaria y se apoya en las fortalezas y capacidades de las entidades públicas y privadas de promoción del desarrollo, promoviendo sinergias a fin de lograr mayor efectividad en la lucha contra la pobreza rural. Así, participa en el cofinanciamiento de sub proyectos de negocios rurales y comunitarios, a través de procesos transparentes de asignación de fondos concursables a los pequeños productores y comunidades campesinas beneficiarias. Los fondos otorgados funcionarán como ventanillas temporales que otorgarán el cofinanciamiento a los proyectos que cumplan con los criterios de elegibilidad y hayan sido priorizados por los actores relevantes en cada zona de intervención. Todo ello sucede en un clima de activa participación de los actores públicos y privados.

El programa se divide en tres componentes:

- El primero, de promoción de negocios rurales, busca generar y consolidar nuevos negocios rurales en el ámbito de los departamentos. Para ello, en cada región se promoverá la ejecución de sub proyectos de negocios rurales<sup>11</sup>, impulsando la generación de alianzas estratégicas entre los comuneros, micro o pequeños agricultores organizados (grupo de familias) con los compradores (agroindustrias, exportadores, empresas de servicios turísticos, comerciantes, mayoristas, etcétera) que demandan bienes y servicios, reduciendo los altos costos de transacción de los mercados rurales.

11. Los proyectos de negocios rurales son propuestas colectivas de Grupos Organizados de Productores (GOP), cuyos beneficios redundarán en los socios de las familias integrantes. Sólo estos grupos pueden acceder a los fondos concursables bajo ciertas condiciones.



- El segundo componente es de apoyo al desarrollo comunal. Su objetivo es favorecer el desarrollo de los campesinos de la sierra rural, en especial de los que se encuentran en extrema pobreza, mediante la elaboración de proyectos comunitarios y su cofinanciación a través de fondos concursables.
- El tercer componente es de gestión del desarrollo rural y monitoreo del programa, donde se buscará la coordinación del desarrollo rural de la sierra: identificar las desviaciones en el logro de los objetivos y efectuar los ajustes y correcciones del caso, de manera concertada con los agentes participantes, a fin de permitir réplicas de las experiencias exitosas.

### Proyecto Especial de Desarrollo de Capacidades en la Familia Rural “Mi Chacra Productiva”

Tuvo entre sus socios al Programa Conjunto F-ODM (Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio): “Mejorando la Seguridad Alimentaria y Nutrición de la niñez en el Perú: Un enfoque de desarrollo de capacidades”, el MIMDES y FONCODES. Su ámbito de intervención fueron los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Junín; y su financiamiento, totalmente estatal. La población objetivo pertenece al quintil 1 de pobreza. Su objetivo general fue que las familias rurales superen su situación de inseguridad alimentaria, incrementar sus ingresos y su inclusión progresiva al mercado. Sus objetivos específicos pasaban por implementar 18 tecnologías validadas para potenciar las capacidades productivas de las familias rurales en extrema pobreza, preferentemente las familias beneficiarias del Programa JUNTOS, para contribuir a superar su situación de inseguridad alimentaria, incrementar sus ingresos y su inclusión progresiva al mercado.

Trabajó con un enfoque de desarrollo de capacidades y transferencia de capital. Su metodología consistió en implementar las siguientes 10 tecnologías:

Infraestructura de riego presurizado	Módulo de abonos orgánicos
Huerto fijo de hortalizas a campo abierto	Módulo de crianza de gallinas
Parcela de pastos asociados	Módulo de crianza de cuyes
Mini parcelas para la producción de granos y tubérculos	Cocina mejorada
Agroforestería	Agua segura

Las tecnologías fueron transferidas a las Unidades Familiares Rurales (UFR) a través de capacitaciones, asistencia técnica y acompañamiento personalizado, brindados por expertos locales, durante nueve meses en paralelo a la campaña. La metodología de capacitación fue de tipo “aprender haciendo”. Los facilitadores eran campesinos líderes en innovaciones, que dentro del marco del proyecto se llamaron “expertos locales”.

La capacitación fue en cascada: primero se capacitó a los expertos locales en cada una de las innovaciones. Se les brindó, además, herramientas teórico prácticas para la capacitación de campesino a campesino y se aplicó la metodología “aprender haciendo” para que luego ellos pudieran

capacitar a las familias beneficiarias. Se dio asistencia técnica en la implementación y adaptación de las tecnologías en campo. Asimismo se siguió un acompañamiento en la adopción y uso de las tecnologías en campo por parte de los expertos locales para garantizar el funcionamiento y el uso adecuado de las innovaciones. Las visitas fueron permanentes, se realizaban a cada familia y duraban, en promedio, media hora. En ese tiempo se reforzaba los conocimientos y destrezas en la aplicación y uso de las tecnologías. También se evaluaba las tecnologías implementadas, su uso y aplicación.

Entre los principales resultados del programa se encuentran la ejecución de 77 proyectos (que beneficiaron a 6.592 familias rurales ubicadas en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Junín), la implementación de 6.592 módulos de cada una de las 10 tecnologías y la realización de 72.512 asistencias técnicas, un promedio de 11 asistencias técnicas por familia en el transcurso de su implementación.

## 2. PROYECTOS EJECUTADOS POR CARE PERÚ EN LA SIERRA SUR

### Microcréditos para familias en situación de pobreza

“Microcréditos para familias en situación de pobreza” fue un proyecto desarrollado por CARE Perú, gracias al financiamiento de Morris Williams, en Huancavelica y Ayacucho entre 2006 y 2008. En ambos casos el proyecto buscaba brindar acceso a crédito a familias pobres que fueran pequeños productores y que formaran parte de cadenas productivas. Nos centraremos en el caso de Ayacucho, sin dejar de mencionar que la experiencia en Huancavelica dejó lecciones importantes, como: a) supervisar a los sujetos de crédito por medio de asistencia técnica especializada, asegurar la recuperación de los créditos de manera adecuada; b) orientar el crédito en función de un objetivo claramente establecido, garantizar la mejora de la rentabilidad del negocio y su recuperación; c) la presión social ejercida por los miembros de las asociaciones vale más que una garantía real; d) los planes de acción concertada ayudan a desarrollar cadenas productivas y a optimizar recursos; e) para emprender un negocio es necesario contar con un plan de negocios elaborada en forma participativa con los actores involucrados; f) las asociaciones generan sinergias y complementan las acciones orientadas a impulsar las cadenas productivas.

En Ayacucho, CARE Perú implementó el proyecto “Microcréditos para familias en situación de pobreza” en el distrito de Tambillo, específicamente en ocho comunidades: Condoray, Guayacondo, San Juan de la Frontera, Caccañan, Rosariopampa, Niño Jesús de Ñeque, Santa Bárbara y Uchuypampa. Los productores de estas comunidades, como en el caso de los huancavelicanos, no eran sujetos de créditos por lo que no podían mejorar sus condiciones de producción. Ello a pesar de que, a diferencia de Huancavelica, en Ayacucho existen alrededor de 28 instituciones microfinancieras.

Antes de comenzar la intervención, CARE Perú evaluó las posibilidades de producción de estos territorios tomando en cuenta las condiciones naturales y socio-culturales, de manera tal que fuera posible identificar las cadenas productivas inclusivas viables. Luego de esta evaluación CARE

Perú decidió centrarse en la cadena productiva de cuyes. Para llevar a cabo la experiencia CARE Perú estableció alianzas estratégicas con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), EDYFICAR el gobierno local de Tambillo, el Proyecto Especial Río Cachi y el Centro de Competitividad de Ayacucho.

Durante la fase inicial del proyecto se fortaleció la organización de los productores, tomando en cuenta sus planes comunales. Así, se pudo identificar y organizar grupos de interés a involucrarse en este proceso. Al mismo tiempo se fortaleció la organización de segundo nivel, Asociación de Productores de Cuyes del Distrito de Tambillo (APROCUYT), ayudándolos a que constituyan legalmente su empresa para representar a todos los comités y grupos de interés comunal involucrados en la cadena de producción de cuyes.

A pesar de que al comienzo hubo resistencia por parte de los productores a asociarse, la situación cambió cuando se dieron cuenta que de esa forma era posible impulsar iniciativas de desarrollo económico con beneficios colectivos, como la obtención de un precio justo para los productores y productos de calidad para transformadores y consumidores. Además pudieron mejorar su capacidad de gestión y, con ello, acceder a servicios empresariales, como programas de desarrollo de capacidades, créditos, aprovechamiento de recursos hídricos y articulación al mercado.

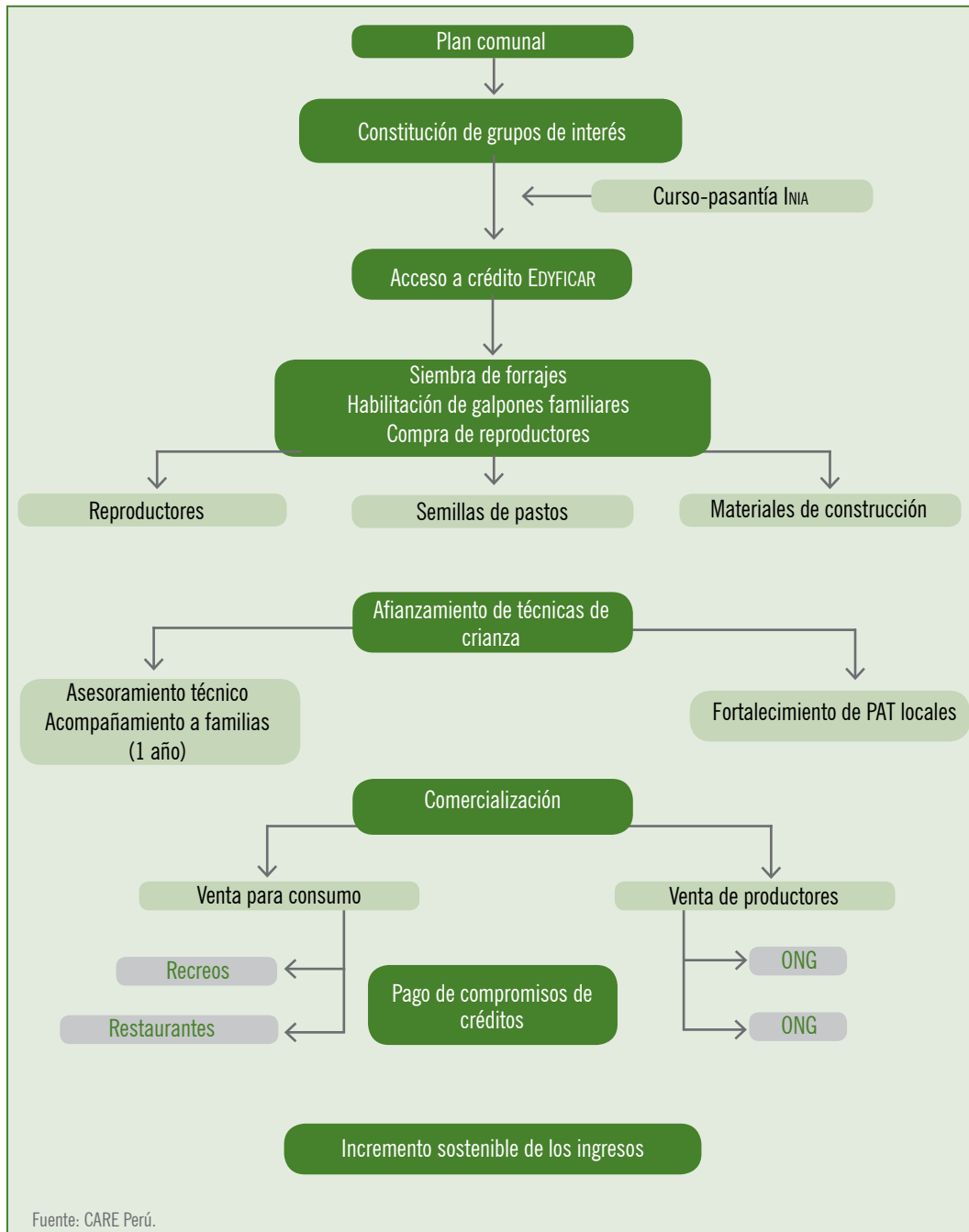
Como en el caso de Huancavelica, CARE Perú diseñó, junto con EDYFICAR, un producto crediticio, especialmente dirigido a estos productores<sup>12</sup>. Con el crédito otorgado, US\$ 100 por familia, éstas adquirieron cuyes: dieciocho hembras y tres reproductores machos, procedente de galpones garantizados. Para que el crédito otorgado fuera viable, CARE Perú consideró clave desarrollar una cultura crediticia y una capacitación en gestión de créditos entre los beneficiarios. Se implementó, entonces, un programa de difusión y sensibilización que consistió en ocho eventos (uno por comunidad). Estos se centraron en el desarrollo de una cultura crediticia y los alcances del producto crediticio y su gestión. Ahí también se dio a conocer la plataforma de servicios establecida para este proceso, la Red de Apoyo.

En los talleres participaron en total 135 familias, que luego tuvieron un seguimiento permanente por parte del extensionista de CARE, como por parte del analista de crédito de EDYFICAR. De esta forma, se logró que 100% de los productores cumpla oportunamente con sus compromisos con la entidad microfinanciera. En total, 81 familias muy pobres de estas comunidades accedieron a microcréditos que les permitieron capitalizarse.

12. Sus características principales fueron las siguientes: a) plazo de nueve meses para cancelar el préstamo; b) una tasa de interés compensatoria del 2% y una tasa de interés moratoria del 4%; c) los préstamos eran grupales, con evaluación y responsabilidad individual de los miembros del grupo estaban compuestos por cinco a ocho personas y por un coordinador.

GRÁFICO 2

MÉTODO DE INTERVENCIÓN UTILIZADO POR CARE PERÚ



Fuente: CARE Perú.

[Insumos para una estrategia de egreso del Programa Juntos]

En un segundo momento, el proyecto se centró en desarrollar las capacidades tecnológicas y la asistencia técnico-productiva de las familias ahora sujetas a crédito. Luego de este programa, todos los productores y productoras beneficiados tecnificaron su crianza, a través de la incorporación de líneas y/o razas mejoradas. Además consiguieron trabajar con forrajes de variedades híbridas y mejoraron las técnicas de control sanitario y de riego.

A partir de esta experiencia se constituyeron proveedores de asistencia técnica comunitaria local que contribuyeron a la estandarización de la calidad del producto. Al momento de la evaluación de 2008, los productores tenían una oferta potencial de 1.750 cuyes mensuales para carne, por cada una de las ocho comunidades intervenidas.

CARE Perú señala que este proceso no fue sencillo. Los productores fueron reacios al cambio y desconfiaban de las nuevas tecnologías. Sin embargo esta actitud se fue revirtiendo en la medida en que percibían los resultados económicos de los cambios.

Otro componente importante del proyecto, y clave para insertarse en el programa, fue la gestión comercial. Se promovió la participación de los productores en ferias, festivales y encuentros. Además se negoció con restaurantes y otros negocios locales para que suscriban acuerdos comerciales con estos pequeños productores. También se forjaron alianzas con instituciones para que los apoyen a promocionar sus productos, se mejoró la capacidad de negociación sobre la base del manejo de costos de producción y se trabajó en la estandarización de productos

Como resultado de este trabajo, algunos productores encontraron otros espacios para comercializar sus cuyes, tanto para la venta de carne así como reproductores. Esta actividad, la crianza tecnificada de los cuyes, resultó ser bastante rentable para ellos. Era también una alternativa interesante frente a las líneas tradicionales de producción, pues generaba ganancias mucho más rápido.

El reto más difícil dentro de este componente fue lograr la estandarización de la producción. CARE Perú señala que esto se debió a temas culturales y de adaptación al uso de tecnologías modernas. No obstante, luego la situación se revirtió ante las evidencias de éxito en las familias líderes. Todas las familias pagaron su crédito y al final del proyecto, todas las familias se incorporaron a la cartera de clientes de EDYFICAR.

Luego de evaluar esta experiencia en 2008, CARE Perú encontró que el acceso al mercado de manera organizada es clave para que las familias —pequeños productores— logren elevar sus niveles de ingreso de forma sostenible. En este caso en particular, la venta de los cuyes se incrementó gracias al crédito que permitió a los productores acceder a tecnología moderna de bajo costo así como adquirir reproductores de buena calidad genética, además de poder implementar mejores condiciones para la producción. Los resultados más específicos se pueden ver en el Anexo 2.

Un impacto quizás indirecto del programa, pero que es importante rescatar, es el incremento de la mano de obra familiar y de la mano de obra externa de forma permanente, generando empleos estables para muchas personas. Ha habido también un impacto social, en la medida en que los beneficiarios han elevado su calidad de vida y bienestar. Los ingresos obtenidos les han permitido acceder a mejores servicios de salud, educación, alimentación, vivienda entre otros, además de pagar sus créditos a tiempo.

Con respecto al medio ambiente, el impacto también es positivo: por un lado creció la cobertura forrajera en base a leguminosas, lo que contribuye a la formación de suelos; por otro lado, se

produjo estiércol en abundancia lo que es importante para la restitución de nutrientes del suelo y para mejorar sus características físicas, químicas y biológicas.

CARE Perú indica que esta experiencia puede ser replicable y sostenible si se toman en cuenta una serie de aspectos:

<b>CRÉDITO</b>	En cuanto al crédito el modelo es útil y puede ser aplicado por varias entidades financieras de primer piso. Además, puede ser una base para diseñar productos crediticios diferenciados para financiar cadenas productivas que involucran a familias muy pobres. En este caso es fundamental que los productos financieros estén especialmente diseñados para la población objetivo y que no estén determinados por la oferta.
<b>EMPODERAMIENTO</b>	Las organizaciones fortalecidas han logrado contar con una oferta agregada permanente y sostenible; así como negociar sus productos desde una mejor posición, gracias a las capacitaciones en producción tecnológica y gestión empresarial. Por otro lado, CARE Perú señala la importancia de que estas organizaciones construyan alianzas con instituciones de otros sectores y niveles.
<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>	Las organizaciones productivas han mejorado su producción con el acceso a tecnologías mejoradas, gracias a las capacitaciones recibidas. Ello también ha generado sostenibilidad, en la medida en que se trata de tecnologías bastante sencillas, compatibles con la cultura local y poco exigentes en mano de obra.

### Generación de ingresos y empleo en unidades productivas familiares del altiplano, mediante el desarrollo de cadena de valor de vacunos para carne

Dentro de sus programa de desarrollo económico sostenible, CARE Perú implementó, entre diciembre de 2005 y noviembre de 2008, el proyecto “Generación de ingresos y empleo en unidades productivas familiares del altiplano, mediante el desarrollo de cadena de valor de vacunos para carne” en el departamento de Puno, en particular en las localidades de Arapa, Azángaro, Caminaca, Chupa y Samán en la provincia de Azángaro; y en Huyrapata y Moho, en la provincia de Moho.

Con un presupuesto de S/. 1.193.000, donado por Fondoempleo y en alianza con el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) de Huancané, las municipalidades de Huancané, Taraco, Chupa, Huatasani, Huayrapata, el Ministerio de Agricultura - Agencia Agraria Huancané y Azángaro, la Red Rural Fuente de Crédito, Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria Illpa, la Universidad Nacional del Altiplano Puno, camales de Lima y Arequipa, el proyecto benefició a 3.187 familias.

El objetivo general del proyecto era incrementar los ingresos de las familias pobres del Altiplano. Para ello, buscaba generar empleo brindando asistencia técnica y capacitación agropecuaria, en específico, en engorde técnico y comercialización del ganado vacuno. La finalidad del proyecto era que los ingresos generados contribuyeran a reducir la desnutrición crónica de los niños y niñas menores de tres años de las familias beneficiarias.

El equipo del proyecto observó que las familias objeto de la intervención en momentos de desempleo se dedicaban al engorde del ganado de manera ineficiente y se articulaban al mercado a través de intermediarios. En vista de ello, el proyecto emprendió la organización de la cadena productiva de ganado de engorde y el fortalecimiento de las capacidades locales por medio de la creación de grupos de interés que invirtieran en el ganado vacuno de engorde y pagaran servicios de asistencia técnica. Este grupo accedió a capacitaciones, asistencia técnica, generación y transferencia de nuevos conocimientos por medio de pasantías. Redujo, además, los costos de comercialización brindando una oferta de ganado vacuno de buen acabado. Es importante notar que a pesar de que los grupos de interés implican cierto nivel de asociatividad y trabajo conjunto, cada productor trabajaba su ganado de manera individual y su unidad familiar era la que administraba sus ingresos.

El proyecto dio como resultado un aumento de ingresos de los beneficiarios (más de 76%, respecto a su línea de base), la disminución de la pobreza (de 81% a 29%)<sup>13</sup>, una mayor capacidad de ahorro, mejor comercialización, nuevos empleos y autoempleos, una oferta local auto sostenible de asistencia técnica a cargo de los Proveedores de Asistencia Técnica (PAT), el periodo de engorde de ganado se acortó (de 18 a 3 meses)<sup>14</sup>, los productores se articularon y trabajaron de forma directa con mercados extra regionales como Lima y Arequipa. Destacamos tres elementos clave para la sostenibilidad del proyecto: i) formación de PAT, ii) formación de capacidades para favorecer el incremento de la productividad; ii) estrategias claras para la comercialización. Por otro lado, es importante señalar que hubo también mejoras subjetivas, como cambios en las relaciones de poder de los hogares, lo que implica en cierta medida el empoderamiento de las mujeres. También es evidente mejores ambientes de bienestar en los hogares, en la medida en que manifiestan estar satisfechos con las mejoras logradas a partir de la intervención. Dicen “vivir bien”, pertenecer a una clase media o superior. Es decir, ha habido cambios en su auto percepción de pobreza. Se puede concluir de esta forma que los proyectos productivos juegan un rol fundamental como parte de las estrategias de superación de la pobreza.

### 3. FACTORES DE ÉXITO

Los programas productivos y de inserción financiera son herramientas útiles para que los beneficiarios logren mejores niveles de ingresos y que éstos sean sostenibles. La idea de complementar los PTMC con este tipo de experiencias es que los beneficiarios de programas como JUNTOS puedan, eventualmente, dejar de recibir la transferencia condicionada sin volver a caer en situación de pobreza, en la medida en que, como hemos visto, brindan herramientas para elevar su productividad, insertarse en la mercado, buscar alternativas laborales, para amortiguar los efectos de impactos negativos en su economía, entre otros.

Los programas que revisamos en esta sección son experiencias que han tenido impactos positivos en diferentes áreas de la vida de sus beneficiarios, especialmente en lo relacionado al ingreso y al nivel de vida. A continuación recogemos algunos componentes y características de los programas

13. Rojas 2011.

14. Ibídem.

que consideramos que han sido clave para los resultados que han obtenido y, por consecuencia, para su sostenibilidad y “replicabilidad”.

Como dijimos al comienzo de esta sección, hemos tomado en cuenta estos programas, en la medida en que aportan estrategias y enfoques distintos que deben ser tomados en cuenta al momento de diseñar estrategias de egreso sostenibles para programas de transferencias condicionadas.

Por un lado, encontramos que los programas con componentes financieros —acceso a las microfinanzas— permiten a las familias tener algo de dinero que podría reemplazar eventualmente la transferencia monetaria, de manera tal que las familias puedan contar un fondo regular y sostenible que les permita continuar invirtiendo en generar capital humano, y dar por seguro que podrán cubrir sus necesidades básicas.

Con relación al acceso a las microfinanzas es importante considerar los microcréditos, especialmente diseñados para las poblaciones pobres, aunque no se rijan, en un primer momento, por la oferta. El crédito, acompañado de las capacitaciones necesarias tanto en educación financiera como en aspectos relacionados a lo productivo podrá permitir a los pequeños productores mejorar sus niveles de producción, y con ello sus niveles de ingreso.

Otro elemento que contribuye a la viabilidad de las experiencias es la flexibilidad de los programas y sus componentes. Pensamos que es importante no llegar a trabajar con las familias objetivo con una metodología pautada y normas cerradas que los beneficiarios aprendan de memoria. Las capacitaciones, y con ello los nuevos conocimientos deben ser interiorizados. Para ello es necesario que haya un aprendizaje por medio de la práctica, la conversación y el intercambio. Los conocimientos estarán interiorizados cuando un beneficiario pueda transferir lo que ha aprendido a otra persona, en sus propios términos.

Dentro de esta línea, también es importante considerar promover el acceso a asistencia técnica por medio de la creación de un mercado de asistencia técnica privada, como es el caso de PAT. No obstante, ello no excluye a la oferta estatal, sobre todo la que pueden brindar los gobiernos regionales.

La flexibilidad también tiene que ver con qué tipo de conocimientos y estrategias productivas se ofrece a los beneficiarios. Es decir, los programas serán efectivos en la medida en que propongan opciones de actividades para los beneficiarios que contemplen el medio en el que viven, los recursos económicos, naturales y culturales que poseen, la demanda y la oferta, la articulación de cadenas productivas y con mercados. Una vez más, no se trata de entregarle a los beneficiarios fórmulas a seguir, sino los instrumentos para que ellos mismo vayan armando sus estrategias, de manera tal que sean sostenibles en el tiempo una vez que la intervención haya terminado.

Para ello, hemos visto la utilidad de realizar una evaluación de las posibilidades productivas de un territorio por parte de una institución independiente a aquella que implementa el programa. No obstante, esta evaluación debe considerar que los hogares beneficiarios son diferentes y que cada familia tiene sus propias estrategias. Asimismo, que las familias no viven aisladas, viven en un territorio donde confluyen diferentes actores, dinámicas económicas, políticas y culturales.



Los proyectos más exitosos que hemos encontrado son aquellos que aprenden en camino y que pueden reformular acciones y que tienen capacidad de decisión local. Una buena idea en campo no necesariamente puede esperar a ser aprobada en un nivel central para luego ser implementada.

La formación, acompañamiento y fortalecimiento de asociaciones entre productores permite que las intervenciones tengan un mayor impacto y tengan una mejor relación costo-efectividad.

También se debe tomar en cuenta que los hogares beneficiarios son diferentes, cada familia tiene sus propias estrategias y esta diferencia no siempre es tomada en cuenta en el diseño de los programas. La estrategia no sólo depende de las condiciones del agua, suelo, clima. Así como son diferentes, los hogares tampoco están solos, viven en un territorio donde confluyen diferentes actores, dinámicas económicas, políticas y culturales.

**CUADRO 1**  
RESUMEN DE ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LOS DIFERENTES PROYECTOS Y PROGRAMAS ANALIZADOS

ESTRATEGIAS	ALGUNOS PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE IMPLEMENTAN LA ESTRATEGIA
Diagnósticos previos para determinar las posibilidades de cada comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Microcréditos para familias en situación de pobreza en Ayacucho y en Huancavelica</li> <li>■ Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza (MGEP)</li> </ul>
Oferta de actividades variadas y enfoque financiero dentro de una misma comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza (MGEP)</li> </ul>
Posibilidad de inserción en diferentes eslabones de las cadenas productivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Generación de ingresos y empleo en unidades productivas familiares del altiplano, mediante el desarrollo de cadena de valor de vacunos para carne</li> <li>■ Programa de centros de servicios empresariales no financieros en Ayacucho, Apurímac y Huancavelica</li> </ul>
Articulación de los productores con otros sectores: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Actores privados</li> <li>■ Gobiernos regionales y locales</li> <li>■ Programas estatales (Ej. AGRO RURAL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Microcréditos para familias en situación de pobreza en Ayacucho y en Huancavelica</li> <li>■ Programa de centros de servicios empresariales no financieros en Ayacucho, Apurímac y Huancavelica</li> <li>■ Proyecto Promoviendo una Microfinanza Rural Inclusiva (PUMRI)</li> </ul>
Articulación con el sistema financiero formal para fomentar el ahorro	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Proyecto Promoviendo una Microfinanza Rural Inclusiva (PUMRI)</li> <li>■ Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”</li> <li>■ Proyecto Corredor Puno-Cusco</li> <li>■ Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza (MGEP)</li> <li>■ Dirección para el Desarrollo de Comunidades Campesinas</li> </ul>
Educación financiera y de manejo de liquidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”</li> <li>■ Dirección para el Desarrollo de Comunidades Campesinas</li> <li>■ Wari</li> </ul>
Oferta de créditos especialmente diseñados para productores pobres o pobres extremos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Microcréditos para familias en situación de pobreza en Ayacucho y en Huancavelica</li> <li>■ Dirección para el Desarrollo de Comunidades Campesinas</li> <li>■ Wari</li> </ul>

(Continúa en página siguiente)

(Viene de página anterior)

ESTRATEGIAS	ALGUNOS PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE IMPLEMENTAN LA ESTRATEGIA
Promoción de asociación entre productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Microcréditos para familias en situación de pobreza en Ayacucho y en Huancavelica</li> <li>■ Programa de centros de servicios empresariales no financieros en Ayacucho, Apurímac y Huancavelica</li> <li>■ Dirección para el Desarrollo de Comunidades Campesinas</li> </ul>
Capacitación tipo “campesino a campesino” o “aprender haciendo”	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Microcréditos para familias en situación de pobreza en Ayacucho y en Huancavelica</li> <li>■ Sierra Sur</li> <li>■ Generación de ingresos y empleo en unidades productivas familiares del altiplano, mediante el desarrollo de cadena de valor de vacunos para carne</li> <li>■ Corredor Puno-Cusco</li> <li>■ Mi Chacra Productiva</li> </ul>
Capacitación en capacidades técnicas y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Técnicas de producción – Solid Perú</li> <li>■ Generación de ingresos y empleo en unidades productivas familiares del altiplano, mediante el desarrollo de cadena de valor de vacunos para carne</li> </ul>
Capacitación en gestión comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Microcréditos para familias en situación de pobreza en Ayacucho</li> <li>■ Corredor Cusco-Puno</li> </ul>
Generación de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Generación de ingresos y empleo en unidades productivas familiares del altiplano, mediante el desarrollo de cadena de valor de vacunos para carne</li> </ul>
Fondos concursables	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manejo de recursos naturales en la sierra sur – MARENASS-Corredor Puno-Cusco</li> <li>■ Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”</li> </ul>
Acompañamiento regular	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”</li> </ul>

[Insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS]

#### 4. PROYECTOS FINANCIEROS DIRIGIDOS A LAS BENEFICIARIAS DE JUNTOS

Para entender la importancia del acceso a servicios financieros entre los hogares pobres debemos tener en mente, primero, que las actividades realizadas por los miembros de estos hogares son informales, inestables y suelen estar condicionadas por factores externos incontrolables o impredecibles. Por ello, sus flujos de ingresos suelen ser irregulares, lo que en última instancia afecta sus niveles y calidad de consumo (Maldonado *et al.* 2011).

A la luz de ello, uno de los objetivos de los PTMC, entre ellos JUNTOS, es lograr que los hogares beneficiarios reciban una suma de dinero regular, predecible, para mejorar su consumo. No obstante, los beneficiarios de los programas no recibirán la transferencia de por vida. Por ello es necesario encontrar estrategias y mecanismos que permitan a los hogares tener flujos de ingreso y de consumo regulares.

Dentro de este contexto encontramos, entonces, la importancia de la inclusión financiera de los pobres. Maldonado *et al.*, señalan que el acceso a servicios financieros como depósitos y créditos permiten a los hogares más vulnerables estabilizar sus flujos de ingresos y de consumo, constituyéndose en una herramienta para “optimizar la asignación inter-temporal de los recursos y mejorar el bienestar del hogar en el tiempo” (2011: 43).

### **Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS”**

El Programa Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS” es una iniciativa del Proyecto Capital con el apoyo de JUNTOS, el Banco de la Nación, AGRO RURAL y la Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales; la primera etapa tuvo lugar entre 2009 y 2010.

El objetivo general es promover y fomentar con las beneficiarias del Programa JUNTOS el acceso y uso de servicios financieros, en especial el uso de cuentas de ahorro y ahorro financiero. De esa forma, el proyecto busca contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias beneficiarias, a través de su inserción en el sistema financiero formal; generando en los hogares rurales pobres capacidades básicas para iniciar y consolidar actividades productivas, mediante la movilización del ahorro formal y el manejo eficiente de liquidez, a fin de promover la auto sostenibilidad del hogar y su graduación progresiva de la condición de pobreza extrema.

#### *Objetivos específicos*

- Promover entre las beneficiarias del Programa JUNTOS el uso de sus cuentas de ahorro y de servicios financieros, como giros, transferencias, pagos, etcétera, que ofrece el sistema financiero, inicialmente con el Banco de la Nación.
- Desarrollar, validar y sistematizar herramientas y/o instrumentos que permitan la adecuada adopción por parte de las beneficiarias del Programa de una cultura de ahorro familiar.
- Contribuir al diseño de una estrategia integral para el proceso de graduación de las beneficiarias del Programa JUNTOS.

La población objetivo en su primera etapa fueron mujeres de distintas comunidades de los distritos de Coporaque, en Espinar (Cusco) y de San Jerónimo en Andahuaylas (Apuímac). En total fueron aproximadamente 3.800 mujeres beneficiarias de JUNTOS.

La selección de los distritos para la ejecución del programa piloto de ahorro se basó en una serie de criterios definidos por el conjunto de instituciones mencionadas líneas arriba; entre ellos, que sean distritos donde el Programa JUNTOS haya operado como mínimo desde 2007; donde haya una agencia del Banco de la Nación y donde haya más de 1.000 mujeres beneficiarias del Programa JUNTOS.

<b>CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN FINANCIERA</b>	A cargo de facilitadores financieros de AGRO RURAL. El proyecto busca transmitir conocimientos básicos sobre cómo funciona el sistema financiero formal y sus características, los principales productos y servicios que ofrece, así como las ventajas que brinda en términos de seguridad y confianza; brinda también pautas para mejorar el manejo de los flujos del ingreso al interior del hogar, fomentando el valor del ahorro como medio para la capitalización de la familia como un instrumento eficaz en la lucha contra la pobreza.
<b>ACOMPañAMIENTO FINANCIERO</b>	Realizado desde dos perspectivas complementarias: i) una busca reforzar el primer componente a través del acompañamiento y apoyo a las mujeres mediante lideresas locales y visitas bimestrales de los facilitadores de AGRO RURAL; ii) la otra consiste en un acompañamiento del hogar por parte del gestor local del Programa JUNTOS, a fin de reforzar y fomentar el cumplimiento de las responsabilidades asumidas con el programa.
<b>INCENTIVOS PARA COMPLEMENTAR EL ESFUERZO DE AHORRO</b>	Se realiza a través del sorteo y la entrega de premios. El incentivo consiste en un sorteo bimestral de canastas de víveres con artículos de primera necesidad valorizada en S/. 180 (US\$ 60) a dos beneficiarias por distrito. Para participar, las beneficiarias deben cumplir con los siguientes criterios: i) no haber sido suspendidas por el Programa JUNTOS en el mes anterior al sorteo; para ello deben haber cumplido las corresponsabilidades en educación y salud asumidas con el Programa; y, ii) tener saldos positivos en sus cuentas de ahorro.

El proyecto tuvo una línea de base y realizará su evaluación de salida en el presente año, sin embargo, los resultados de una evaluación cualitativa mostraron el aumento del ahorro en las beneficiarias del piloto, lo cual motivó que este proyecto se extendiera a más departamentos, siempre en asociación con AGRO RURAL. En ese contexto se incorpora CARE-Perú con PUMRI que se inserta dentro de este piloto del Proyecto Capital e incorpora algunos elementos adicionales, como veremos a continuación.

### Proyecto Promoviendo Una Microfinanza Rural Inclusiva (PUMRI)

El Proyecto Promoviendo Una Microfinanza Rural Inclusiva (PUMRI) es una iniciativa de CARE Perú en asociación con AGRO RURAL, JUNTOS, el Proyecto Capital del IEP, el Banco de la Nación, la Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST-CIAS), la Plataforma Internacional Banking on Change (Plan-Barclays-CARE), y financiada por Barclays Bank. Comenzó en junio de 2010 y terminó en mayo de 2012. Ha sido implementado en tres departamentos del Perú: en Ayacucho (Huanta y Luricocha), Apurímac (Andahuaylas - San Jerónimo) y Cusco (Espinar - Coporaque). El Proyecto PUMRI es resultado de un convenio suscrito entre CARE Perú y el Ministerio de Agricultura a través de AGRO RURAL y, más recientemente, con la participación del MIDIS.

Su objetivo es promover de modo sostenible el uso de productos financieros como ahorros, micro créditos y micro seguros, entre las mujeres rurales beneficiarias del Programa JUNTOS, fortaleciendo su vinculación individual con el sistema financiero, promoviendo la asociatividad para la conformación de grupos de apoyo para el ahorro y fortaleciendo su articulación a los mercados.

El proyecto trabaja con cerca de 3.000 mujeres del Programa JUNTOS en los distritos de Huanta y Luricocha en Ayacucho.

### *Estrategias de intervención*

<b>CAPACITACIÓN FINANCIERA</b>	Dirigida a las madres beneficiarias y al personal de las entidades micro financieras involucradas.
<b>INCENTIVOS PARA LA PROMOCIÓN DEL AHORRO</b>	Sorteo de canastas de víveres entre las madres cuyos saldos en sus cuentas de ahorro son positivos.
<b>ACOMPañAMIENTO FINANCIERO</b>	Con facilitadores o extensionistas financieros con la participación de las líderes comunales y el apoyo de los promotores de JUNTOS por el tiempo que dure el programa piloto. Este acompañamiento servirá además para fortalecer instancias grupales de soporte y respaldo para el proceso de inclusión financiera individual.
<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS FINANCIEROS</b>	Entre ellos, microseguros y micro créditos e incentivos para contratarlos.
<b>GENERACIÓN DE CAPACIDADES PRODUCTIVAS</b>	Se brinda asistencia técnica por medio de entidades como AGRO RURAL y CARE Perú.
<b>SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL PROYECTO</b>	A cargo del personal del proyecto (este componente incluye el levantamiento de la línea de base y la evaluación final del programa).

Las principales actividades del proyecto han consistido en la capacitación de mujeres beneficiarias de Huanta (2.037) y Luricocha (186), con énfasis en microseguros. La capacitación de 160 líderes y presidentas grupos de ahorro en Luricocha y Huanta (Ayacucho). El sorteo de dos canastas de productos bimestrales entre las usuarias con saldos positivos en sus cuentas de ahorro para incentivar el ahorro e intercambio de experiencias entre los grupos de ahorro, como parte las iniciativas para fortalecer la organización de los grupos de ahorro.

### [3] PROGRAMA JUNTOS. ESTUDIOS Y LINEAMIENTOS PARA UNA ESTRATEGIA DE GRADUACIÓN

Desde 2008 el Programa JUNTOS ha encargado consultorías y estudios con el fin de elaborar caracterizaciones de sus beneficiarios, así como lineamientos y estrategias de salida del programa. Así, desde julio de 2011 se incorporó este tema en el manual de operaciones del Programa y a fines de 2011 se elaboró los Lineamientos de graduación y posteriormente un plan de intervención en dos distritos de Ayacucho. Por otro lado, desde el inicio del Programa, JUNTOS ha establecido convenios con diversas instituciones para, por un lado, abordar el tema de las corresponsabilidades y, por otro, tener proyectos piloto que trabajen con las beneficiarias diferentes tipos de proyectos como los vinculados a promoción del ahorro o cocinas mejoradas. Analizaremos cada uno de estos temas en el presente punto.

#### 1. ESTUDIOS PREVIOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE GRADUACIÓN DE JUNTOS

##### La propuesta de Lorena Alcázar

Para Alcázar (2010), todo procedimiento de graduación debe articularse en torno al objetivo original del Programa de Transferencias Condicionadas: en el caso peruano, éste sería primordialmente la perdurabilidad del capital humano conseguido. La superación de la pobreza pasa entonces a ser un objetivo paralelo, que requiere esfuerzos que deben ser asumidos por otro tipo de programas con la colaboración de JUNTOS.

Es así que Alcázar sugería una estrategia de graduación que, reconociendo los avances de las familias dentro de JUNTOS, a su vez sea consciente de los retos (eventualmente retrocesos) a los que las mismas se pueden ver sometidas tras el egreso y que pueden debilitar los procesos de afianzamiento del capital humano en marcha. Así, la graduación tiene que ser sensible a los vaivenes de las familias ex beneficiarias, que pueden experimentar una natural volatilidad de ingresos o, eventualmente, imprevistos que mermen su economía (epidemias al ganado o “frijajes” en la zona altoandina, inundaciones en la Amazonia, etcétera).

En ese sentido, un primer paso para la graduación pasa por una adecuada evaluación de las condiciones en que la familia egresa. Para ello, el proceso de recertificación no puede plantearse en el corto plazo, principalmente porque, como señala la autora, los PTMC no mejoran inmediatamente el nivel de ingreso a tal punto de poder revertir una situación de pobreza. En ese sentido, para la graduación del Programa, el proceso de recertificación debería contar con un plazo mayor (seis años)<sup>15</sup>. El nuevo manual de operaciones de JUNTOS ha establecido nuevos parámetros para el egreso:

- Hasta que el último hijo no termine la secundaria, la familia en pobreza extrema seguiría siendo beneficiaria de JUNTOS.
- Las familias pobres estarían en el Programa por un plazo máximo de ocho años (siendo los cuatro años finales de salida gradual).

En segundo lugar, la actuación de los PTMC requiere complementarse con la de otros programas que efectivamente luchen contra la pobreza (algunos de los cuales desarrollamos más adelante) y que tengan un enfoque local, por un lado, y de cogestión junto a los beneficiarios, por otro. El nuevo manual de operaciones de JUNTOS se hizo de esta opinión al señalar que todos los beneficiarios —pobres y pobres extremos— sin miembros objetivos, serían incentivados a articularse en torno a otro tipo de programas, principalmente los productivos; estructurados entorno al objetivo de abandonar la situación de pobreza.

En tercer lugar, Alcázar recomienda apoyar la inserción laboral de los graduados del Programa. Para ello, se requiere que JUNTOS acompañe al hogar beneficiario hasta que los hijos culminen la educación secundaria, de tal modo de contribuir en facilitar la inserción en oficios con ingresos comparativamente más altos que los tradicionales.

En líneas generales Alcázar recomienda combinar estrategias de graduación del Programa con estrategias de graduación de la pobreza. Para la graduación de la pobreza, JUNTOS debe buscar conectar a los graduados (aún pobres o pobres extremos) con otros programas sociales enfocados en la inserción del beneficiario dentro del mercado laboral. Este planteamiento propone a JUNTOS como “puente” con otros programas sociales. Todo ello debiera ser acompañado de un sistema de monitoreo después de la graduación para evitar que familias que han superado la línea de pobreza vuelvan a una situación igual o peor de vulnerabilidad.

15. Se propone así un distanciamiento con el primer diseño de graduación de JUNTOS (cuatro años de pertenencia al programa, renovables por cuatro años más, siempre y cuando sigan siendo pobres extremos y reciban escalonadamente menos en cada año extra).

## La caracterización de hogares de Bardales y Díaz

Alejandro Bardales y Juvenal Díaz (2010) realizaron una caracterización de los hogares JUNTOS, a través del estudio de los niveles de pobreza de sus beneficiarios medidos por distintas metodologías. Para ello utilizaron cinco grupos de indicadores de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2006, que inciden en la pobreza: i) escolaridad del jefe de hogar y cónyuge, ii) edad del jefe de hogar y cónyuge, iii) escolaridad de los niños, iv) salud; y v) economía, como se puede observar en la matriz del cuadro 2.

En esta matriz, se puede observar con toda claridad que en general, el problema de la pobreza es multidimensional, donde cada variable del hogar se acomoda en diferentes dimensiones o componentes de esta matriz. Los encabezados de cada columna de la matriz, se han definido en esta investigación, tomando en cuenta el grupo de variables que dominan en cada columna o componente y que están representados por los valores más altos, también llamados cargas factoriales (Bardales y Díaz 2010:11).

Las columnas de esta matriz están ordenadas en orden de importancia, donde la primera dimensión representa a las “capacidades”, la segunda dimensión es la “demográfica”, la tercera se refiere a la “escolaridad”, la cuarta al tema de la “salud” y la quinta dimensión que está asociado a la “actividad económica” (Bardales y Díaz 2010).

Sin embargo, al momento de armar la tipología sólo consideran la escolaridad de los padres (capacidades) y la economía familiar (potencial productivo). Los autores argumentan esta decisión señalando que son los dos factores que “apuntan sin lugar a dudas al tema central del programa de JUNTOS que es el capital humano (dimensión capacidad) y que debe ser complementado por el tema económico que se traduce en el acceso a los recursos naturales como la tierra y animales mayores y complementado con el tipo de empleo, que son claves para mejorar los ingresos en los hogares más pobres y rurales del país.” (Bardales y Díaz 2010:13).

Sobre esa base, Bardales y Díaz desarrollan una clasificación de hogares, según el hogar cuente con altos o bajos niveles en los indicadores de capacidad o potencial productivo:

**Capacidad:** está ligado a la edad de los titulares del hogar, al nivel de escolaridad y al tiempo de permanencia en los servicios de educación.

- *Hogar con baja capacidad:* titulares mayores de 50 años, educación primaria, permanencia en los servicios escolares menor a tres años.
- *Hogar con alta capacidad:* titulares menores de 40 años, secundaria, han participado en servicios de educación por más de seis años.

**Potencial productivo:** guarda relación con el tipo de ingreso de los hogares, cantidad de animales y tierra que poseen, nivel de acceso a recursos hídricos.

- *Hogar con bajo potencial:* proporción entre trabajador independiente y aquellos que no tienen ingreso es menor, terrenos menores de dos hectáreas y no más de cinco animales.



- *Hogar con alto potencial*: mayor proporción de trabajadores independientes y familiares no remunerados, acceso promedio de tierras 6,8 ha, presencia importante de animales mayores.

**CUADRO 2**  
MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS<sup>16</sup>

VARIABLES	COMPONENTES				
	CAPACIDAD	DEMOGRÁFICA	ESCOLARIDAD	SALUD	ACTIVIDAD ECONÓMICA
Número de años escolaridad cónyuge	<b>0.8435</b>	-0.0599	-0.0516	-0.0381	-0.1124
Cónyuge lee y escribe	<b>0.8091</b>	0.0228	0.0042	-0.019	-0.0413
Número de años escolaridad jefe	<b>0.7905</b>	-0.221	-0.0289	-0.0474	0.0039
Jefe de hogar lee y escribe	<b>0.7034</b>	-0.0917	0.0615	-0.0268	0.1258
Edad de cónyuge	-0.4957	<b>0.7399</b>	0.192	0.0594	0.1019
Edad jefe de hogar	-0.4836	<b>0.7278</b>	0.2102	0.0581	0.1155
Niños de 0-14 años	-0.0858	<b>-0.7083</b>	0.3836	-0.0462	0.0761
Atraso escolar	-0.0782	-0.0452	<b>0.8107</b>	0.0497	-0.0318
Niños 12-18 años asisten a CE	0.079	0.0983	<b>0.7832</b>	-0.0264	0.0623
Niños 6-11 años asisten a CE	-0.0278	-0.0516	<b>0.6065</b>	0.0146	0.054
Relación: enfermos / miembros hogar	0.048	0.1134	-0.0102	<b>0.8045</b>	0.0305
Relación: sin atención médica / total miembros enfermos	-0.1412	-0.0353	0.0271	<b>0.783</b>	0.0625
Relación: trabajadores independientes familiares no remunerados / total trabajadores	-0.0132	-0.0468	-0.0304	-0.0935	<b>0.7349</b>
Estrato por número de animales mayores	-0.0989	0.0008	0.1354	0.2108	<b>0.6152</b>
Clasificación tierras por tamaño de ha.	0.0604	0.0643	-0.0193	0.0203	<b>0.579</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Vanmax con Kaiser. (Bardales y Díaz 2010).

## 2. LA ESTRATEGIA DE GRADUACIÓN DISEÑADA POR JUNTOS

La estrategia de graduación diseñada por el mismo Programa Juntos es planteada en tres resoluciones: el *Manual de Operaciones* que incorpora la graduación de hogares en el ciclo del Programa (PCM-JUNTOS 2011a), el *Plan de implementación y Lineamientos de la Graduación de Hogares* (PCM-JUNTOS 2011b) y el *Plan de Intervención Inicio de la Graduación de Hogares en los Distritos de Vinchos y Chuschi, Región Ayacucho* (PCM-JUNTOS 2011c).

En *Los lineamientos de graduación de hogares* (PCM-JUNTOS 2011b), JUNTOS descarta el criterio de la temporalidad como central para la graduación del Programa. El plan para la graduación de los hogares beneficiarios cuenta más bien con alternativas diferenciadas según el tipo de hogar, en la línea de lo planteado por Bardales y Díaz, que busca explotar las capacidades desarrolladas durante la participación en el Programa y reducir al mínimo la vulnerabilidad del hogar. Los hogares han sido tipificados según la combinación de dos indicadores: capacidad y potencial productivo.

16. La rotación ha convergido en siete iteraciones (Bardales y Díaz 2010).

Dentro del esquema de graduación, el Programa Juntos cumplirá las siguientes funciones:

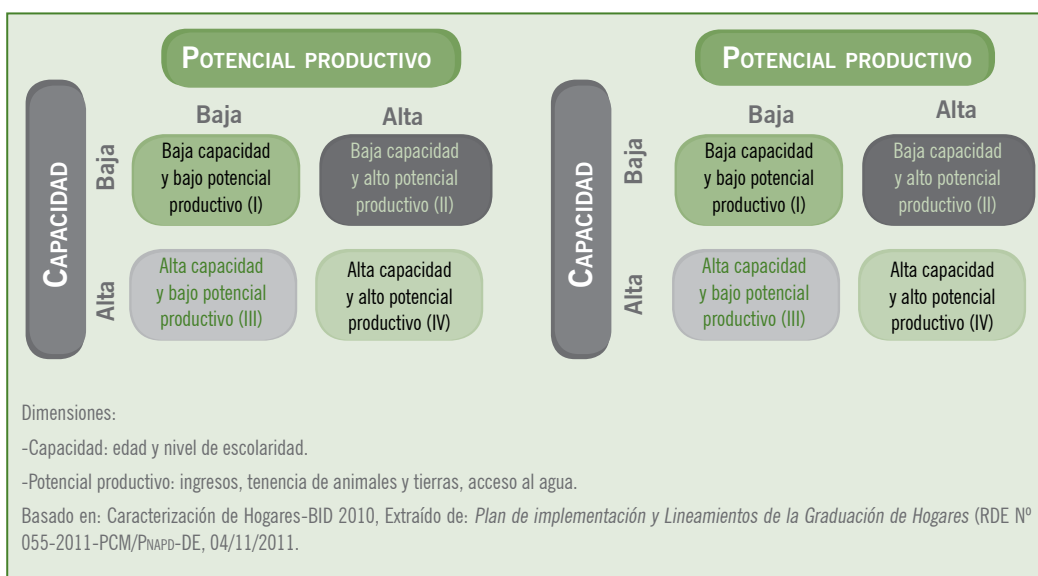
- *Articulará a los hogares* con la oferta de servicios educativos, de emprendimientos, de generación de ingresos disponibles en sus zonas correspondientes.
- Coordinará con los gobiernos regionales para atender las demandas de los hogares beneficiarios.
- Coordinará con el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) del MEF para tener información permanente de los hogares dentro del programa de graduación.
- Dejará de entregar la transferencia monetaria una vez que los hogares se hayan articulado a los proyectos o programas que les corresponda y recibido el bono de graduación.
- Implementará acuerdos o convenios con entidades públicas o privadas en las zonas en donde opera, entre ellos, la actualización del Convenio de Corresponsabilidad Operativa con los gobiernos regionales.
- Evaluará la oferta y demanda de servicios, programas y/o proyectos para los hogares que se graduarán. Al mismo tiempo, coordinará con los gobiernos regionales y los diferentes sectores.

El programa de graduación tiene tres fases:

- i. *Fase preparatoria*: se refiere a las acciones que debe desarrollar el programa para contar con la información necesaria para evaluar a los hogares que se graduarán y las herramientas para construir el marco normativo y operativo del plan.
- ii. *Fase de coordinación*: comprometer a instituciones públicas y/o privadas a promover y/o crear proyectos para la población beneficiaria, a través de convenios, alianzas estratégicas, programas, etcétera.

**GRÁFICO 3**

**TIPOLOGÍA DE HOGARES Y ALTERNATIVAS SEGÚN CAPACIDAD Y POTENCIAL PRODUCTIVO (JUNTOS)**



- iii. *Fase de ejecución*: acciones operativas de campo con los beneficiarios para implementar los esquemas de graduación.

### Alternativas adecuadas según la tipología de hogares de JUNTOS

Concluido el cuarto año y habiéndose aplicado el proceso de recertificación a los hogares beneficiarios de JUNTOS, se proponen entregar incentivos denominados “Bonos de Graduación”.

<b>BONO EDUCATIVO</b>	Becas educativas
<b>BONO PRODUCTIVO</b>	Entrega de activos
<b>BONO EMPRENDEDOR</b>	Apoyo para obtener requisitos formales mínimos exigidos por instituciones a articular

Este proyecto se ha visto reflejado específicamente en el plan de intervención en Chuschi y Vinchos (Ayacucho) donde se ha procedido a:

- Identificar los hogares a ser graduados a través de SISFOH (recertificación).
- Levantar información sobre hogares a ser graduados por parte de Gestores (aplicación fichas G1 y G2: activos y expectativas de las familias).
- Levantar información a nivel regional de la oferta de programas, proyectos y educación superior (públicos y privados) a los que se podrán articular los beneficiarios de JUNTOS, en coordinación con gobiernos regionales y sectores.
- Definir el “Bono de Graduación” (tres alternativas) de acuerdo a tipologías de hogares identificadas por JUNTOS.
- Articular los hogares beneficiarios con servicios de educación, de emprendimientos y de generación de ingresos de la zona (JUNTOS como “puente”).
- Establecer convenios de corresponsabilidad operativa con gobiernos regionales.
- Capacitar a gestores de los programas, proyectos e instituciones privadas (“para orientar y entregar información a los hogares beneficiarios”).
- Brindar capacitación financiera a los hogares.
- Capacitar a los hogares a ser graduados (“para que puedan conocer cuáles serían las actividades que deberán estar ejecutando para que JUNTOS los articule”).
- Hacer el seguimiento y evaluación de las actividades.

Para la graduación de hogares, el SISFOH remite al Programa el resultado del Proceso de Certificación. Se establecen los “Bonos de Graduación”, beneficios que establecen los sectores, programas

y proyectos de acuerdo a la clasificación de hogares que realiza JUNTOS. Una vez que el hogar está articulado a un programa y recibe el bono de graduación, deja de recibir la transferencia monetaria.

Hacia fines de 2011, JUNTOS había avanzado en la identificación de hogares prestos a la graduación, identificación de la oferta de programas en ambos distritos y en la elaboración de una ficha de recojo de información para la implementación de la graduación (que recoge indicadores como la tenencia de ganado, propiedad de vehículos, propiedad de tierras, acceso al agua, expectativas familiares, etcétera).

Se prevén tres tipos de graduación, que estarán acompañadas por la capacitación de los gestores locales en los programas y proyectos que se ofertarán a los graduados.

### **Bono educativo: becas educativas**

Para hogares considerados de “baja capacidad”. Aquellos que a pesar de tener algún potencial productivo deben desarrollar capacidades para incrementar sus niveles de empleabilidad, a través de la formación técnico-productiva. Esta formación será ofrecida por medio de becas educativas otorgadas por el Estado o por entidades del sector privado.

En este caso la labor de JUNTOS es promover la articulación de los hogares con las instituciones que pueden brindar esas becas, como pueden ser los Gobiernos Regionales, los Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO), los Gobiernos Locales, el MED, el MINTRA, empresas mineras, petroleras, etcétera.

JUNTOS deberá identificar a los estudiantes beneficiarios del Programa con el mejor rendimiento escolar para que reciban las becas, y asegurarse de que continúen sus estudios técnicos o superiores. El indicador que utilizará JUNTOS en este caso será la Certificación en Formación Técnica Productiva, que se obtendrá de los beneficiarios de estas becas y que hayan obtenido de manera satisfactoria su certificación.

### **Bono productivo: entrega de activos**

Para hogares considerados de “alta capacidad” y de “bajo potencial productivo”. Este bono busca brindar a los hogares activos para que exploten las aptitudes y capacidades que poseen (identificadas por el Programa), por medio de la articulación a programas o iniciativas locales, regionales y nacionales. Estos programas deben proveer tecnología para que los hogares mejoren su calidad y capacidad productiva, pues en la medida en que tienen un alto nivel de capacidades, pueden aprovecharlos y generar actividades generadoras de ingresos. Para mejorar las capacidades productivas, se promoverán, sobre todo, actividades de seguridad alimentaria, incremento de ingresos familiares e inserción al mercado.

El indicador elaborado por JUNTOS para esta alternativa de graduación es el incremento de la productividad agropecuaria, que se obtendrá a partir de información del porcentaje en que se ha incrementado el nivel de productividad de las actividades agropecuarias que realizaban antes de recibir el bono de graduación.

### **Bono emprendedor: apoyo para obtener requisitos formales mínimos exigidos por instituciones a articular**

Para hogares con “alta capacidad” y “alto potencial productivo”. Son los hogares con las mayores posibilidades de emprender actividades productivas para autosostenerse. Juntos promoverá la articulación de los hogares con programas o proyectos que brinden cofinanciamiento, asistencia o apoyo empresarial para que no sólo reciban apoyo financiero, sino también para que puedan participar en los mercados locales. Este bono entonces consistirá en un monto que permitirá a los hogares cubrir los requisitos mínimos para ser parte de este tipo de proyectos. Se trata, de la misma manera, de promover la asociación de los hogares con agentes de desarrollo local de las comunidades a las que pertenecen. Así podrán integrarse a las dinámicas económicas y productivas de su zona y acceder a microcréditos o financiamientos para desarrollar sus actividades a mayor escala y participar en proyectos de desarrollo productivo.

En este caso, el indicador es la rentabilidad de planes de negocio.

La graduación estará acompañada, además de la facilitación de información a las familias, de la enseñanza en capacitación financiera y el recojo de las preferencias de los beneficiados. Se han planteado convenios con los tres niveles de gobierno, así como con organizaciones no gubernamentales y actores privados para el establecimiento de proyectos en beneficio de las familias graduadas. Para ello JUNTOS alertará a sectores e instancias subnacionales, en caso de que la oferta de proyectos en los distritos sea limitada (lo que impide la adecuada graduación de los beneficiarios).

Los resultados esperados apuntan a que 50% de quienes optaron por el bono educativo logre articularse con centros técnicos, 50% de quienes optaron por el bono productivo se articule con proyectos del Estado o del sector privado; y 25% de quienes optaron por el bono emprendedor inicie un negocio con apoyo del sector privado o del Estado.

### **3. ARTICULACIÓN DE LOS HOGARES BENEFICIARIOS DE JUNTOS CON OTRAS ENTIDADES ESTATALES Y ESTRATEGIAS DE ALIVIO DE LA POBREZA**

Inmediatamente después de su creación, JUNTOS empezó a establecer convenios interinstitucionales con ministerios, gobiernos regionales y otras dependencias públicas. La mayoría se firmó a mediados de 2006, con subsecuentes adendas de ampliación de plazos y en algunos casos de especificación de funciones.

En líneas generales, se crearon hasta cinco tipos de convenios. Los acuerdos con el MED, el MINSA y el Seguro Integral de Salud (SIS) son un tipo especial. Éstos tenían dos objetivos: en primer lugar,

compartir información que permitiera una mejor identificación y seguimiento de los eventuales beneficiarios del programa; en segundo lugar, se establecían acuerdos de fiscalizaciones cruzadas entre el Programa y las entidades públicas, particularmente en torno a los fondos que otorgaba JUNTOS para el acondicionamiento de la oferta de servicios en los distritos donde se empezaría la experiencia de transferencias condicionadas.

Un segundo tipo de convenios estaban más centrados en la formación de capital humano a nivel regional y local. Así, el convenio con el Ministerio de la Mujer (MIMDES) buscaba generar una masa crítica de personas que pudiera aportar en el seguimiento de las corresponsabilidades —entonces condicionalidades— de las familias. En concreto, el acuerdo establecía un sistema de capacitación a las familias beneficiarias, que pasaba por un equipo de supervisoras (“impulsadoras”) que visitarían las casas para educar y fiscalizar en materia de alimentación, educación y salud; un equipo de supervisores locales (que serían profesores de las escuelas locales) que apoyarían el perfeccionamiento del rol de las promotoras; y un equipo de supervisión externa (encabezado por una ONG local) que aportaría a mejorar la supervisión de los maestros y crearía una base de datos sobre el cumplimiento de condicionalidades.

Los acuerdos con los gobiernos regionales, por su parte, estipulaban el compromiso de “corresponsabilidad operativa” en los servicios de nutrición y salud, que también pasaban por garantizar “la inducción y capacitación de los representantes de los servicios de salud y nutrición del gobierno regional en los instrumentos normativos y de competencia operativa del Programa JUNTOS” (cláusula 8.1.1) Del mismo modo, funcionarios del gobierno regional tendrían protagonismo en el proceso de inscripción de los beneficiarios.

Otros convenios firmados fueron con instituciones que debían cumplir roles específicos en la implementación del Programa JUNTOS. El acuerdo con el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), por ejemplo, buscaba proveer de documentos de identidad a las beneficiarias, particularmente en zonas amazónicas donde la carencia de los mismos era un obstáculo para la obtención del dinero por las beneficiarias. El acuerdo con el Banco de la Nación buscaba utilizar la infraestructura de dicha entidad para la repartición del dinero a las beneficiarias.

Otros convenios fueron con instituciones de la sociedad civil y ONG. Uno de ellos, firmado con el IEP, articulaba los objetivos del Programa con los del proyecto de mujeres ahorristas Proyecto Capital. Este es el convenio que más claramente tiene por objetivo lograr la autosostenibilidad de las familias beneficiarias a través del mecanismo del ahorro en instituciones financieras. Específicamente se contempla que el ahorro sea parte de la estrategia de graduación del Programa. Finalmente, el convenio con Microsol Perú buscaba la promoción de las llamadas “cocinas mejoradas” en las viviendas de los beneficiarios, para así disminuir la inhalación de carbono que afecta la salud de las personas.

Destacamos dos aspectos de estas experiencias: por un lado el capital humano que se ha formado a nivel regional y local durante los más de seis años de vigencia del Programa, y que puede ser rescatado para futuras experiencias tras el egreso de los beneficiarios. Del mismo modo habría

que rescatar la experiencia de gestores locales, capacitados no sólo por el Programa Juntos sino por socios como el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Por otro lado sin embargo, bajo estos mismos convenios se ejerció presión sobre las beneficiarias bajo una serie de condicionalidades que llamamos “extraoficiales” y sobre las cuales hablaremos más adelante.

## [4] MAPEO DE ACTORES EN AYACUCHO

Pensar el proceso de egreso de los beneficiarios del Programa JUNTOS también requiere tomar en cuenta cómo los diferentes actores institucionales de la región se están planteando o pueden plantearse un nivel de involucramiento con el tema. Esto implica diferenciar a los actores estatales directamente comprometidos con las corresponsabilidades que incluye el Programa, a los programas sociales que ya se ejecutan y a los que podrían vincularse a las familias que egresen, así como los actores productivos o financieros, principalmente ONG o programas público privados que ejecutan ya algunos proyectos en la zona y podrían ser una alternativa para las familias. Conviene anotar que esta caracterización se realiza tras conversar con los principales directivos de las instituciones señaladas en Huanta y Huamanga y sobre la base de la información expuesta en documentos oficiales.

### 1. ACTORES ESTATALES VINCULADOS CON EL PROGRAMA JUNTOS

Este grupo incluye a las instituciones del Estado directamente relacionadas con el Programa JUNTOS a través del cumplimiento de las corresponsabilidades respectivas. Esto se refiere por un lado a los sectores de salud y educación quienes tienen a cargo la tarea de orientación, sensibilización y acompañamiento al monitoreo de las pautas establecidas, y por el otro a los gobiernos locales y provinciales. En ambos casos nos interesa analizar la manera en que estas instituciones podrían articularse en una estrategia de egreso de las familias y qué plantean sobre el mismo. También tomamos en cuenta al Banco de la Nación en la medida que es el centro de pago y muchas mujeres lo utilizan también para ahorrar.



## Dirección Regional de Salud (DIRESA)

Según lo planteado por el Programa JUNTOS, las familias beneficiarias tienen la corresponsabilidad de seguir determinadas pautas en salud, específicamente con relación a los controles de las madres gestantes y de los niños. Tras un promedio de cuatro años de implementación del programa en la zona existen avances importantes, pero también serias dificultades respecto a qué tan interiorizadas y asumidas están las pautas de salud entre los miembros de los hogares beneficiarios. Esto adquiere relevancia en tanto el proceso de egreso significaría el fin de la transferencia y con ello la pérdida de un incentivo importante para las mujeres, pues la asistencia al centro de salud periódicamente supone un costo en términos de tiempo, pasajes y dedicación no siempre disponibles. Al respecto, el actual director de la DIRESA, David Gordillo, menciona que sí existe una preocupación respecto a cómo asegurar el cumplimiento de la corresponsabilidad sin transferencia de por medio.

Si se quita esta condicionalidad probablemente muchos niños van a dejar de venir, las madres se sienten obligadas a traerlos por algo, dinero. Hemos avanzado con el tema de la desnutrición infantil etcétera, pero más creo pues por esta condicionalidad y como que salimos más al campo, por eso que hemos avanzado. Pero si quitamos esto quizá vamos a tener algunos problemas.

Al respecto, es relevante la postura del funcionario quien sugiere enfocarse en algunos puntos críticos que podrían llevar a un retroceso en la lucha contra la pobreza: desnutrición infantil, embarazo adolescente y una intensa política de planificación familiar. Esto implica revisar otras actividades adicionales que no necesariamente tendrían que tener carácter mensual o quincenal, como las consejerías a adolescentes donde las y los jóvenes entre 13 y 16 años deben asistir a escuchar charlas de modo obligatorio.

En el mismo sentido, se propone diferenciar el trabajo entre mujeres mayores de 35 años y quienes tienen menos de esa edad, pues las mujeres más jóvenes tienen mayor nivel educativo y disposición a asumir determinadas pautas en hábitos de salud. Otra opción que se plantea es afianzar algunos programas que han dado resultado como el parto vertical y salud intercultural que todavía en la región no se encuentra tan extendido como en Cusco o Apurímac. Sin embargo, estas recomendaciones requieren una direccionalidad a nivel central, es decir lineamientos desde el MINSA en la medida en que actuar en lo referido al Programa JUNTOS requiere la firma de convenios y compromisos inter-sectoriales que las direcciones regionales no pueden suscribir.

## Dirección Regional de Educación Ayacucho (DREA)

Lo mismo que en el sector salud, las familias beneficiarias del Programa deben cumplir corresponsabilidades relacionadas con la educación, que consisten principalmente asegurar la asistencia de las y los niños a la escuela. En este sentido, vale mencionar que la educación es altamente valorada por las familias, las mismas que hacen esfuerzos por lograr que sus hijos culminen la secundaria y en lo posible lleguen a ser profesionales. Como lo reconocen los funcionarios de la DREA, al margen de la transferencia las madres y padres de familia tienen una conciencia muy

fuerte de la importancia de enviar a los niños a la escuela, lo que se traduce en una ampliación de la cobertura sobre todo a nivel primaria y secundaria. Esto no se debe directamente al Programa JUNTOS, aunque este sí ha influenciado de alguna manera en la mejora de la situación. Así lo plantea Félix Valer, de la DREA:

En el caso de educación lo que hemos logrado es ampliación de cobertura en primaria, ya se había logrado pero con JUNTOS se ha dado más sostenimiento, entonces básicamente en inicial, primaria se ha dado más cobertura. Había zonas donde escuelas que tenían 15 alumnos, al año siguiente tuvieron 25 o escuelas donde había cinco alumnos al año siguiente había 12, 15 alumnos, e incluso escuelas que iban a desaparecer han vuelto a llenarse de estudiantes. ¿Por qué? Porque había una condición básica era educarlos.

No obstante, esta situación refiere únicamente a asistencia y cobertura escolar, y no a calidad académica o condiciones asociadas al rendimiento como pueden ser la desnutrición o la distancia geográfica del centro educativo. Implica también el desconocimiento de situaciones especiales, como los niños con discapacidad física o dificultades de aprendizaje que no son atendidos y terminan siendo postergados del sistema. Estas todavía son deficiencias importantes que inciden en aspectos como el bajo rendimiento y la deserción escolar, sobre todo a nivel secundario. A ese nivel el Programa JUNTOS no tiene vinculación directa salvo algún tipo de orientación a los padres, pero esto queda a criterio del profesor del centro educativo y no como política institucional.

Ante esta situación de amplia cobertura escolar pero de dificultades en rendimiento y permanencia, las autoridades de la DREA piensan que las familias beneficiarias del Programa no están aún preparadas para cumplir la corresponsabilidad en caso de que la transferencia no existiese. Esto además pensando en actividades asociadas al sector pero no necesariamente corresponsabilidades oficiales como los programas de alfabetización y de educación de adultos. No hay un esfuerzo por pensar cómo el sector podría articularse a un proceso de egreso, como afirma el funcionario: “No hemos trabajado nada”, remarcando la importancia de no cortar todavía la transferencia o encontrar otra fórmula para garantizar el cumplimiento de la corresponsabilidad.

## Gobiernos locales

En relación con las municipalidades distritales y provinciales debe empezar por mencionarse que estas no tienen un rol definido dentro del Programa JUNTOS y que su mayor o menor articulación a actividades con las familias beneficiarias tiene que ver con el compromiso de las autoridades de turno. Para el presente estudio visitamos la municipalidad provincial de Huanta y las municipalidades distritales de Iguaín y Luricocha, entrevistamos a los gerentes de las Oficinas de Desarrollo Económico Local (ODEL), que están empezando a implementarse apenas en esta gestión por lo que casi no cuentan con recursos propios. Pensando en la relación con el Programa JUNTOS y su posible intervención dentro de una estrategia de egreso, las opiniones son bastante divergentes.

En el caso de la municipalidad provincial de Huanta, la ODEL se ha implementado el año pasado y solo posee los recursos provenientes el fondo de reparaciones colectivas. Según el gerente de dicha oficina, el fondo de reparaciones corresponde a montos pequeños de entre S/. 100.000 a

S/. 130.000 para financiar proyectos comunitarios. Hasta la fecha han sido destinados a la compra de tractores y de ganado, y entregados a las autoridades comunales, priorizando los lugares según criterios de pobreza y afectación durante el conflicto armado. Con respecto al Programa JUNTOS, la opinión del gerente de la ODEL es bastante crítica en la medida en que sostiene que la gestión no tiene interés en trabajar con las familias, ni actualmente ni en un proceso de egreso pues involucrarse en proyectos con los beneficiarios o ex beneficiarios del programa sería complicado por lo “acostumbrados” que están a recibir dinero sin hacer nada.

(No trabajaríamos) porque bien bravo es, una persona que se está acostumbrando a recibir sin hacer nada, ya se acostumbró pues, claro y el gobierno ya le acostumbró, va a ser un lío eso. En cambio una persona que está acostumbrado a ganar sus cositas, va a trabajar, porque hay grupos de personas que son los campesinos netos, que quieren trabajar, quieren ganar su platita con su esfuerzo.

Es distinto el caso de las autoridades distritales, donde hay una mayor cercanía frente al Programa, expresando más conocimiento de su trabajo y mayor disposición a involucrarse en una estrategia de salida. Por ejemplo, en el caso de la municipalidad de Iguain el señor Gerardo Romaní, sub gerente de desarrollo económico local, menciona que ha tenido reuniones con la gestora local del Programa para tratar de involucrar a algunas mujeres beneficiarias de JUNTOS con el programa de bancos comunales que ellos manejan. Se trata de un fondo de S/. 20.000 que reparten a grupos de diez mujeres, a cada uno de los cuales le toca cerca de S/. 100 para emprender pequeños negocios. Todavía no han podido observar resultados favorables de este programa, pero es una línea de trabajo con mujeres que han decidido continuar. Respecto al involucramiento en una estrategia de egreso, si bien no han pensado en el tema específicamente, tanto las autoridades de Iguain como las de Luricocha consideran que pueden jugar un rol importante en la medida que articulan sectores y por la llegada que tienen a la población.

Como vuelvo a decir, sería del gobierno local pues como nosotros tenemos reuniones multi-sectoriales de todas las autoridades y cooperantes que hacemos, entonces sería previa evaluación de ellos; o sea que la evaluación sería porque una familia saldría exitosa de esto porque cuando ponga de su parte las familias también, trabajar con otros proyectos y decir gracias, gracias al Programa JUNTOS tengo esto, esto, ahora ya no quiero recibir el Programa, lo paso a otra señora o si no le doy a otro vecino. Entonces ahí estarías saliendo exitoso por el apoyo del Programa JUNTOS y decir: gracias al Programa JUNTOS recibí los cinco años y ahora he hecho esta pequeña empresa, microempresa.

En el mismo sentido van las opiniones del señor Wilfredo Laura, gerente municipal de Luricocha quien considera importante trabajar con el Programa JUNTOS para canalizar algunas iniciativas productivas y comerciales. Por ejemplo sugiere articular a los hogares con las cajas municipales o pequeñas financieras que podrían darles préstamos para emprender iniciativas económicas como la participación en festivales gastronómicos que está empezado a organizar la municipalidad como una forma de generar empleo y recursos.

Entonces ahorita lo que queremos es articularlos a estas pequeñas financieras que dan microcréditos, engancharlos más y ver qué iniciativas podrían resultar con estas familias que están en JUNTOS, aprovechar que tienen un pequeño capital, ¿no? Esa es la idea, ahorita el tema

gastronómico, nosotros pensamos que eso puede trabajar siquiera con 20, 30, hasta 40 familias.

Finalmente, es importante resaltar que entre las autoridades sí existe una preocupación por la conflictividad y el descontento que pueda suscitar un proceso de salida de algunas beneficiarias, haciendo el pedido expreso de que se pueda minimizar estas reacciones.

## **Banco de la Nación**

En Ayacucho, la mayoría de familias cobran la transferencia en el Banco de la Nación, muchas ya cuentan con tarjetas "Multired" y pueden retirar de los cajeros y ahorrar pequeños montos. El último año, debido a la alta afluencia de beneficiarias y a la incorporación de los beneficiarios del programa Pensión 65, el Banco firmó un convenio con la Caja de Ahorro Nuestra Gente, donde una parte de las familias cobra la transferencia descongestionando las oficinas del banco. Tal como coinciden en señalar el gerente y las mismas beneficiarias, acostumbrarse a usar los servicios financieros ha sido un proceso complicado tanto para el personal como para las mujeres, existiendo al inicio quejas de maltratos e incomprendiones, aunque ya la situación ha sido en gran medida superada.

No obstante, pensando en el proceso de egreso de las familias, también hay coincidencia en señalar que el rol de la institución no sería relevante pues no otorga créditos productivos ni de consumo. A la par, es relativa su importancia como centro de ahorro pues las mujeres beneficiarias no se dirigen a las oficinas del Banco de la Nación a guardar su dinero; la mayoría solo deja una parte el día que va a retirar el monto de JUNTOS. Una vez que ya no se deposite ahí la transferencia, y el banco no les provea algún servicio, es probable que la relación con las familias sea mínima a menos que se prevea programas de incentivo al ahorro.

## **2. PROGRAMAS SOCIALES EN AYACUCHO**

En este grupo incluimos los principales programas sociales ejecutados en la región Ayacucho sea por su alcance, cobertura o tiempo de funcionamiento en la zona. Además, dada la labor que realizan, son reconocidos por las familias y las autoridades locales quienes por lo general han sostenido coordinaciones para su ejecución. No obstante, como veremos el trabajo de estos programas es más bien disperso y por lo general están en proceso de reorganización o acaban de empezar a ser implementados. Es por ello que nos limitamos a esbozar aquí algunas de sus principales características, deteniéndonos en algunas tareas que podrían asumir en caso de una estrategia de egreso en torno a JUNTOS.

### **Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo (FONCODES) - Mi Chacra Productiva**

El Proyecto Especial de Desarrollo de Capacidades de la Familia Rural, denominado "Mi Chacra Productiva", incluye 10 tecnologías: infraestructura de riego presurizado, huerto fijo de hortalizas a campo abierto, parcela de pastos asociados, mini parcelas para la producción de granos

y tubérculos, agroforestería, módulo de abonos orgánicos, módulo de crianza de cuyes, cocina mejorada y agua segura. En el caso de Ayacucho, empezó a funcionar en 2009 en varios distritos incluidos Huanta y Luricocha. Las familias entrevistadas mencionaron algunas actividades que podrían ser articuladas a una estrategia de egreso, especialmente la entrega de módulos para la crianza de cuyes, un producto con alto potencial en la zona. Así lo reconoce Marlene, beneficiaria de Luricocha:

Los cuyes se repartieron a muchas familias sobre todo para vender a los recreos en las afueras de Huanta, pero se saturó el mercado. [...] Igual el cuy es más estable y más ganancia deja, comprado alfalfa o dándole verduritas así nomás.

De las 10 tecnologías ofrecidas por el programa, el módulo de crianza de cuyes y las cocinas mejoradas son las más extendidas en la zona. De éstas, la crianza de cuyes es la que se asocia más con una estrategia de emprendimiento económico, pero su impacto ha sido limitado en la medida que, según afirman las entrevistadas, no ha ido acompañada de asesoría comercial. Es posible que al otorgar a las familias un panorama más completo de cómo criar y vender los cuyes, mejoren sus posibilidades de mantener una dinámica económica familiar que incida en la superación de su condición de pobreza.

### **Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA)**

Este programa, creado durante la década de 1990, tiene como finalidad combatir el hambre en las zonas más pobres del país, así como coadyuvar a la seguridad alimentaria. Para ello, orienta sus acciones sobre todo hacia personas en situación de pobreza extrema, es decir, aquellas cuyo nivel de ingreso no es insuficiente para adquirir una canasta básica de consumo alimentario y los grupos vulnerables cuyo estado nutricional y alimentario constituyen un riesgo para el desarrollo humano sostenible.

Durante sus años de funcionamiento el PRONAA ha sido bastante controvertido, incluyendo denuncias de asistencialismo político durante la etapa del fujimorismo y posteriormente denuncias por el mal estado de los alimentos. Esto ha llevado a un desprestigio que se ha agravado en los últimos años por la intoxicación de niños en Cajamarca, tras presuntamente haber ingerido alimentos repartidos por el programa. También en Ayacucho hubo denuncias respecto al hallazgo de heces de ratas en los almacenes del PRONAA en Huamanga, que habrían ocasionado la descomposición de 890 sacos de arroz. Esto perjudicó la imagen de la institución, aunque durante el trabajo de campo las mujeres, especialmente de Iguáin, manifestaron su interés por el reparto de alimentos, proponiendo que al egresar del Programa JUNTOS se les reparta alimentos como se realizó en los años noventa.

### **Programa Integral de Nutrición (PIN)**

El PIN es un programa social de apoyo alimentario orientado específicamente a combatir la desnutrición infantil y es ejecutado por el PRONAA. A su vez, el PIN contiene dos sub programas, el

sub programa infantil que ofrece alimentos a las y los niños de seis meses a tres años de edad, y a las madres gestantes y lactantes de las zonas más pobres del país, y el sub programa escolar y pre escolar, que trabaja con los colegios. En el caso de Ayacucho, el Programa JUNTOS trabaja directamente con el PIN.

Hoy en Ayacucho y particularmente en Huanta, Luricocha e Iguain, el PIN se dedica a actividades de capacitación nutricional por medio de diversas charlas en los centros de salud a las que las mujeres deben acudir. En estas sesiones entrega además los suplementos nutricionales conocidos como “chispitas” que deben agregarse a las comidas de los niños. El PIN también desarrolla campañas de implementación de biohuertos para que las familias incrementen el consumo de verduras, supervisando que las mujeres habiliten en sus viviendas un lugar de cultivo. Las beneficiarias tienen una opinión distante del programa pues les cuesta familiarizarse con las “chispitas” y asistir a las charlas casi semanalmente, lo cual es una demanda de tiempo, adicional a sus labores.

### **Pensión 65**

El programa de asistencia solidaria “Pensión 65” empezó a implementarse en noviembre de 2011 en cinco regiones consideradas prioritarias; Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Puno y Huánuco. En el caso específico de Ayacucho, el programa ejecuta en todas las provincias tras una focalización realizada por el SISFOH, y aunque tiene pocos meses de funcionamiento es percibido ya por la ciudadanía como una iniciativa positiva e importante para las familias pobres. Durante las entrevistas y grupos focales, varios de los participantes lo mencionaron como un alivio para los adultos mayores que viven en sus casas. A la vez existen muchas expectativas entre quienes creen podrían ser potenciales beneficiarios.

No obstante, hay cierta confusión respecto al paquete de nuevos programas sociales implementados por el actual gobierno. Por ejemplo, existe preocupación respecto a si ser beneficiario de un programa invalida a la familia para acceder a otro, es decir si acceder a Pensión 65 pueda ser un factor que los haga salir de JUNTOS, estando pendiente una labor informativa detallada y focalizada con quienes participan ya de los programas o podrían acceder a ellos en el futuro.

### **Beca 18**

Este programa de apoyo a la educación superior será implementado en marzo del presente año y busca apoyo económico a estudiantes que hayan culminado la secundaria con un determinado nivel de rendimiento pero tengan dificultades económicas para acceder a la universidad o institutos tecnológicos. Según información oficial, en el caso de Ayacucho, el Programa Beca 18 debe beneficiar a 220 jóvenes que sobrepasen la nota 12,6 y que estén interesados en estudiar carreras técnicas afines a la tecnología y la producción como las ingenierías, la biología y las ciencias agropecuarias. Tal como explicó la responsable del Programa Ana Paco, para la selección de los beneficiarios además del promedio mínimo en la nota de los aspirantes se tiene en cuenta la

condición socioeconómica de la familia, pues el propósito es que accedan al programa los jóvenes con menos recursos económicos y de las zonas donde tienen menos oportunidades<sup>17</sup>.

Según comentaron las y los jóvenes participantes de los grupos focales, ha habido ya algunas campañas informativas en Huamanga y Huanta donde se han repartido volantes. En tal sentido las familias beneficiarias del Programa JUNTOS sí tienen expectativas sobre el tema y esperan que de algún modo los hijos en edad escolar puedan acceder a esta beca, pero al igual que con Pensión 65 existe confusión y desinformación, siendo frecuentes afirmaciones como que sólo es accesible para los jóvenes con nota promedio de 18.

### 3. ACTORES PRODUCTIVOS Y FINANCIEROS

En este último grupo hemos incluido a aquellas instituciones públicas o privadas que se centran en aspectos productivos o financieros de apoyo a la población rural, específicamente a aquella en situación de pobreza. Nos interesaba conocer qué proyectos se ejecutan en la zona y a qué público objetivo apuntan e indagar, al mismo tiempo, por una posible relación con el Programa JUNTOS y teniendo en mente una posible estrategia de egreso del Programa que suponga vincular a las familias a actividades productivas y/o comerciales.

#### Cooperación Técnica Belga (CTB)

Dentro de sus actividades en el Perú, la Cooperación Técnica Belga (CTB Perú) tiene una línea de Agronegocios que desarrolla un trabajo importante en Ayacucho, con especial énfasis en la provincia de Huanta y en la promoción de capacidades de las mujeres. Se enfoca además en la población que vive por debajo de la línea de pobreza, apoyando a los productores rurales que tienen poco acceso a crédito y escasa vinculación con el mercado. Dentro de este marco es que desarrolla un proyecto de artesanías con mujeres que consiste básicamente en la elaboración de tejidos y bordados para bolsos y correas.

A partir de este proyecto la CTB se vincula con el Programa JUNTOS, pues ven a las mujeres beneficiarias como un público objetivo con capacidad de emprender negocios e iniciativas económicas. Tal como detalla el coordinador de Agronegocios en Ayacucho, Saúl Sayas, optaron por coordinar con empresas comerciantes de artesanías y empresas textiles que buscan servicios de bordado para que se acerquen a las mujeres y expongan el negocio. La estrategia consistió en improvisar charlas en la vía pública los días de cobro de la transferencia, frente al Banco de la Nación en Huanta o Huamanga. Ahí exponían las condiciones del servicio de tejido y las interesadas podían inscribirse y empezar a trabajar.

Eso fue para nosotros esperar ese día para que vayan las señoras, se les llevaba sus gaseosas y se les hacía sus charlas en la vía pública frente al Banco de la Nación en Huanta, y era una cosa interesante. Esto lo hemos empezado recién hace unos seis a ocho meses y lo inició el

17. "Ayacucho: Beca 18 beneficiará a 220 jóvenes" (<<http://diariocorreo.pe/nota/77730/ayacucho-beca-18-beneficiara-a-220-jovenes/>>).

equipo anterior. Ahora sí es una cosa de más continuidad y se ha extendido. Empezamos enlazando con una empresa, ahora son como cinco las empresas que van a buscar mano de obra entre las beneficiarias.

Varias de las mujeres participantes de los grupos focales y las entrevistadas reconocen haber trabajado con estas empresas contactadas vía la CTB. Manifiestan, también, que el precio que se les pagaba por el bordado era significativamente menor al precio de mercado, lo cual desincentivó a muchas de sumarse a estas actividades. Por ejemplo, se les pagaba S/. 7 por bordar una correa que en Huamanga se vendía a S/. 25, algo que todas señalan como injusto. No obstante, la idea de trabajar bordados y artesanías es valorada positivamente por las mujeres beneficiarias como posible actividad para quienes egresen de JUNTOS, pues permite hacer otras cosas a la vez, “se puede bordar mientras se pasta el ganado”.

## AGRO RURAL

Como entidad ejecutora adscrita al Ministerio de Agricultura, AGRO RURAL articula diferentes programas productivos destinados a las familias rurales proveyendo insumos, materiales y acompañamiento profesional. Su trabajo es ampliamente conocido por la población y mantiene un vínculo constante con las familias, buscando también desarrollar capacidades productivas en sus quehaceres agrícolas. Esto hace que muchos de sus beneficiarios sean participantes también del Programa JUNTOS.

Justamente, pensando en una posible estrategia de egreso que incluya la promoción de actividades productivas, AGRO RURAL podría cumplir un rol clave por la experiencia acumulada, la amplia cobertura en el sector rural y la confianza ganada entre la población. De estas características es consciente la directora Janette Pacheco, quien reconoce que todavía es poco lo que se ha concretado en términos de alianza con JUNTOS, pero que hay un trabajo realizado con mujeres ahorristas y es una línea que piensan profundizar. Resalta así el “sesgo eminentemente productivo” de la institución que ha impedido vincularse a iniciativas sociales que podrían potenciar su labor y crear sinergias a favor de la población rural dentro de una mirada más amplia del desarrollo que implica promover capacidades de inversión de las familias y particularmente de las mujeres. Tal disposición abre una oportunidad importante de trabajo conjunto pues como afirma la directora, AGRO RURAL puede canalizar algunas ideas de inversión de las mujeres que dejan JUNTOS y piensan involucrarse en proyectos económicos.

Estamos viendo que con la incursión de JUNTOS nos vamos a apoyar mucho a fortalecer la sostenibilidad de lo que nos proponemos y esta es una posibilidad con todos los programas del MIDIS, en particular con JUNTOS. Lo que creemos es que podemos brindar la acogida, a las posibilidades de inversión que vayan generando las señoras pero obviamente ese es un aspecto de su desarrollo ¿no?, los otros aspectos habría que ver cómo se viabilizan.

Resalta también que las familias beneficiarias AGRO RURAL ven a esta institución como un actor cercano que en caso de egreso del Programa JUNTOS podría afianzar actividades productivas, de ahí que sea frecuentemente mencionado como un punto para solicitar información y asesoría en



negocios. También es un referente en acompañamiento técnico, por ejemplo para la crianza de animales menores e incluso ganado.

### Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas (ALIADOS)

El Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra (ALIADOS), es una institución integrante del Programa AGRO RURAL del Ministerio de Agricultura. Su ámbito de intervención incluye las regiones consideradas con altos índices de pobreza: Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Junín y Pasco. Según el coordinador regional, José Pissani, se trata de un programa de inclusión social orientado a desterrar la pobreza y extrema pobreza de la región.

Respecto a su vínculo con el Programa JUNTOS, si bien no tiene una relación directa y específica con los beneficiarios, sí existe un nivel de coordinación. De este modo, cuando se hizo el lanzamiento operativo de ALIADOS en julio de 2008, se realizaron reuniones con los directivos de ambas instituciones en la zona, pues el Programa JUNTOS ya trabajaba ahí y tenía todo un espectro bien mapeado y con buen conocimiento del terreno. Esto permitió que ALIADOS cuente con información de primera mano respecto a la situación de pobreza de la región, de la ubicación de las comunidades más necesitadas que requerían más ayuda en Ayacucho. Fue un esfuerzo coordinado de focalización y priorización que duró aproximadamente los cuatro primeros meses y generó también confianza entre los profesionales y la misma población.

En cuanto a la posibilidad de articular iniciativas en caso de implementar una estrategia de egreso del programa, el director zonal sostiene que desde el punto de vista institucional, tienen la mejor disposición de iniciar coordinaciones pues muchos de sus beneficiarios son a la vez beneficiarios del Programa JUNTOS y por lo tanto existe una experiencia de trabajo asociativo. Destaca además que las familias que han trabajado con JUNTOS han asumido ya corresponsabilidades frente al cuidado de los hijos que los haría también más responsables al asumir un emprendimiento.

Nosotros no tenemos ninguna dificultad con el Programa JUNTOS, tenemos algunos beneficiarios que son del Programa JUNTOS que ya tienen alguna capacidad, algún conocimiento de trabajo asociativo, de trabajo integral, de trabajo conjunto, de trabajo productivo, entonces más bien ya son situaciones que estamos trabajando en paralelo.

Desde el lado de las familias, son pocas las que participan directamente de ALIADOS pero varias lo mencionan como un actor que ha ido adquiriendo importancia en la zona, por ejemplo promoviendo cultivos como la quinua y otros de mayor rentabilidad. También aportan en la búsqueda de mercados, aspecto muy valorado entre los agricultores que tienen un circuito de venta reducido. Las expectativas en este sentido son altas, en esa medida, varias familias han manifestado su interés por articularse al programa.

### Empresa privada: Grupo Añaños

El Grupo Añaños es uno de los grupos económicos más importantes de la región Ayacucho y ha alcanzado notoriedad nacional al frente de exitosas marcas como la línea de bebidas gaseosas

Kola Real, la cerveza Franca y los néctares de frutas Pulp y Cifrut. Sus dueños, la familia Añaños, liderada por el patriarca Eduardo Añaños Pérez, tienen también inversiones en el sector construcción y es frecuente su participación pública como personajes notables de la región que opinan sobre diversos temas políticos y económicos.

Durante 2010 y 2011, en medio de la coyuntura electoral regional y presidencial, respectivamente, promotores del grupo Añaños repartieron plántones de durazno a familias de Huanta, Luricocha e Iguáin con la finalidad de que en el mediano plazo los productores pudieran vender la cosecha a la empresa pasando a formar parte de sus proveedores locales. Varias familias recuerdan haber aceptado los plántones con entusiasmo, pero a los pocos meses la mayoría de plantas había sufrido plagas y cuidado inadecuado, siendo muy pocas las familias que hoy producen duraznos que cumplan los estándares de calidad. Sin embargo, la conclusión a la que arriban las familias es que con un adecuado acompañamiento posterior la iniciativa podría haber dado mejores resultados.

## CARE Perú

CARE inició sus actividades permanentes en Perú en 1970, a raíz de la emergencia ocurrida en el Callejón de Huaylas, en Ancash. Desde entonces trabaja en el desarrollo de comunidades pobres y excluidas en el país, con especial énfasis en el sector rural. CARE Perú ha adoptado los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y contribuye específicamente al cumplimiento de estas metas, con los cambios que generen los proyectos en relación al aumento del ingreso familiar, la reducción de la desnutrición crónica, la calidad de la educación, la reducción de la morbilidad y mortalidad materno-infantil, el mayor acceso a los servicios de agua segura y saneamiento mejorado, así como al buen gobierno local y regional<sup>18</sup>.

Las actividades y proyectos ejecutados por CARE Perú se centran en ocho áreas prioritarias: salud, educación, desarrollo económico sostenible e industrias extractivas, nutrición y seguridad alimentaria, agua y saneamiento, igualdad de género, cambio climático y gestión de riesgos.

Justamente, una de las líneas prioritarias con mayor presencia en el ámbito rural es la de desarrollo económico sostenible y seguridad alimentaria, dentro de la que CARE Perú implementó el programa Redes Sostenibles para la Seguridad Alimentaria (REDESA), cuyo objetivo fue contribuir en la disminución de la desnutrición infantil, a partir de intervenciones generadoras de ingresos económicos, de salud y nutrición, así como trabajar en conjunto con gobiernos locales y sectores de Agricultura y Salud. La experiencia alcanzó a más de 60.000 familias de 120 distritos y 1.904 comunidades de los departamentos de Ayacucho, Cajamarca, Áncash, Puno, Huancavelica, Apurímac y La Libertad. Otro proyecto importante desarrollado con población rural fue el “Mejoramiento de la producción pecuaria para pequeños productores”, destinado a mejorar la crianza ganadera, inseminación artificial y aprovechamiento del piso forrajero que se desarrolló en distritos de Ayacucho y Puno.

18. Tomado de: <<http://www.care.org.pe>>.

## Proyecto “Promoviendo una Microfinanza Rural Inclusiva” (PUMRI)

Tal como mencionamos en el punto 2, PUMRI se articula con el Proyecto Piloto “Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS” (Proyecto Capital - IEP). PUMRI capacita a las mujeres beneficiarias de JUNTOS, facilitando su acceso al sistema financiero mediante el ahorro, los microcréditos, emprendimientos y microseguros, con la finalidad de promover el desarrollo de sus familias y la superación de las condiciones de pobreza extrema en las que viven.

PUMRI trabaja a través del Programa de Alfabetización Financiera que primero enseña a las mujeres la importancia del ahorro, por lo que las facilitadoras junto a las mujeres líderes instruyen a las madres para que accedan a los servicios financieros formales incluyendo la banca, los microseguros y préstamos que permiten disminuir la vulnerabilidad de las familias pobres y la generación de actividades económicas. Tal como se pudo constatar durante el trabajo de campo, este proyecto ha realizado una importante labor de asesoría y acompañamiento con las mujeres beneficiarias, convirtiéndose en una suerte de plataforma de asesoría financiera para las familias. Esto implica orientación para el ahorro, los gastos y también para préstamos e inversión, facilitando información sobre instituciones y/o la rentabilidad de determinadas iniciativas económicas. Así por ejemplo las mujeres beneficiarias de JUNTOS vinculadas al proyecto PUMRI que participaron de los grupos focales cuentan en su mayoría con ahorros de más de S/. 200 y varias también con préstamos de cooperativas o financieras como EDYFICAR. Asimismo, las mujeres beneficiarias manifiestan estar satisfechas con los aprendizajes del programa pues les permite desenvolverse mejor en el Banco y en el manejo de su dinero en general; así lo manifiesta por ejemplo Lidia Bautista, beneficiaria de Huanta:

Al ir a cobrar nosotros nos avergonzábamos, la gente también nos humillaba, como si estaríamos robando, bastante avergonzadas nos sentíamos. Pero poco a poco con las charlas del Proyecto PUMRI desde que ellos llegaron estamos muy agradecidos, por ellos aprendimos a ahorrar. Anteriormente las gestoras, ni el Concejo se interesaba, ahora recién el Concejo también nos quiere capacitar, no nos capacitaban. Ellos nos han enseñado en la capacitación como usar el Multired. No sabíamos ahorrar, nos llamaban la atención en el banco, todo nuestro dinero traíamos y comprábamos los alimentos de nuestros hijos y todo nuestro dinero nos gastábamos...

Pensando en una estrategia de egreso de algunas familias del Programa JUNTOS, es importante anotar que la experiencia trabajada por el PUMRI podría ser un aporte importante en términos de asesoría. Si bien el programa brinda información también sobre proyectos productivos, lo más relevante es el rol de acompañamiento a las familias, generando la confianza necesaria para que ahorren o inviertan su dinero. De esta manera, si una familia deja el Programa JUNTOS y se incorpora a uno de carácter productivo, un proyecto similar a PUMRI podría vincularse ofreciendo herramientas y asesoría para que la actividad emprendida sea exitosa y las personas tengan mejores elementos para decidir sobre el ahorro, gasto o inversión de sus ingresos económicos.

En dicho sentido, la línea de trabajo que ya ha desarrollado el proyecto PUMRI de modo coordinado con JUNTOS es el manejo de las cuentas de ahorro. Se trata de un punto sobre el cual hay experiencia acumulada importante y una sinergia positiva generada entre gestores y coordinadores.

Los líderes del proyecto coinciden en que las actividades que se pueden replicar en una estrategia nacional de egreso de las usuarias de JUNTOS son aquellas relacionadas a los módulos de educación financiera, siendo el aspecto productivo un área que se debe adecuar a cada contexto para mejorar sus resultados.

Son siete módulos de educación financiera. Inicialmente se han planteado tres módulos pero nosotros hemos generado cuatro más, y con eso es que estas mamás ahora ya tienen esa capacidad de dialogar. Unas están intermedias, pero ya hay alguien que está jalando arriba, eso es lo que se ha logrado [...]. Eso tiene que replicarse a nivel nacional en sus etapas con sus medios y su método, todo. Y lo otro todavía tiene que afinarse, es la interrelación entre la capacitación técnico productivo con la vinculación a la institución financiera, ahí se tiene que afinar un poco, no hemos logrado todavía. Al menos para mí no es lo suficiente lo que hemos trabajado en este rubro de capacitación técnica productivo, ha faltado un poco más de orientación.

De otro lado, debe tenerse en cuenta que el proyecto PUMRI se centra en los distritos de Huanta más articulados a la dinámica económica y comercial de la provincia, donde las expectativas de egreso de los beneficiarios JUNTOS son distintas a los de las zonas rurales más alejadas. Esto se puede percibir en los grupos focales donde las y los participantes de Iguáin en ningún caso tienen ahorro o créditos y son escasas las ideas de inversión que mencionan, algo sustancialmente distinto a lo que ocurre en Luricocha o Huanta. Sería interesante entonces pensar líneas de acción específicas que brinden servicios de alfabetización financiera y emprendimientos para población rural menos conectada a los circuitos comerciales y productivos.

### Instituciones crediticias

*Financiera EDYFICAR.* Esta financiera surge en 1997 por iniciativa de CARE Perú. Actualmente, el Banco de Crédito del Perú es su principal accionista. Tiene una larga trayectoria en Ayacucho y otras zonas del país e importante presencia en Huanta, donde fue constantemente mencionada como un centro de crédito accesible, con pocos requisitos y bajos intereses.

*Cajas de ahorro y crédito.* En lo que respecta a las fuentes de crédito y financiamiento, se debe destacar la opción de las familias por las cajas de ahorro y crédito a las que varias mujeres, sobre todo de la zona de Huanta, han accedido alguna vez. En primer término se menciona la Caja de Ahorro Nuestra Gente, que suscribió un convenio con el Banco de la Nación para apoyar la tarea de pago a las beneficiarias de JUNTOS. De este modo, mujeres beneficiarias de algunos distritos cobran la transferencia en dicha caja y a la vez se informan de los servicios de crédito que brinda, los que además exigen pocos requisitos y son de bajo costo. En segundo lugar se menciona a la Caja de Huancayo, que tiene oficinas en Huamanga y Huanta y también parece ser bastante accesible para el sector de población más conectado al mercado. En ambos casos las beneficiarias destacan las facilidades que estas instituciones otorgan para entregar créditos de forma rápida y oportuna. Si bien se anota que los montos son pequeños (de S/. 500 a S/. 2.000), estos permiten comprar algunos activos (ganado, cuyes) e iniciar pequeños negocios como venta de ropa, verduras, entre otros.



## [5] FAMILIAS BENEFICIARIAS DE JUNTOS. UNA APROXIMACIÓN DESDE AYACUCHO

A plantear la propuesta de egreso de las familias beneficiarias del programa JUNTOS, optamos por incluir una aproximación cualitativa que complementara la información recabada y brindara mayores elementos respecto a las estrategias de las familias para superar la situación de pobreza. Esto además de acercarnos a las percepciones y expectativas de las mismas mujeres beneficiarias, sus esposos, hijos e hijas respecto a lo que podría significar su salida del Programa y su articulación a otras posibilidades productivas o educativas.

Ayacucho<sup>19</sup>, fue la primera región en que se implementó JUNTOS, buena parte de las familias tienen entre cuatro y cinco años de permanencia en el programa; por otro lado, el proyecto Promoviendo una Microfinanza Rural Inclusiva (PUMRI) de orientación económica y financiera que viene siendo implementado por CARE Perú y el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRO RURAL) ha venido desarrollando actividades destinadas a mejorar las posibilidades de las familias que posiblemente dejen el programa. Trabajamos así con dos grupos de familias de la provincia de Huanta; las ubicadas en los distritos de Huanta y Luricocha —más articuladas a mercados y con presencia del proyecto PUMRI— frente a las familias del distrito de Iguain, más rurales y poco articuladas a otros proyectos.

---

19. La consultoría solicitó un mapeo de actores en Ayacucho, por esa razón trabajamos en este departamento.

Asimismo, se realizaron ocho grupos focales con mujeres beneficiarias del Programa JUNTOS, sus parejas, hijos e hijas<sup>20</sup>. En total, participaron 27 mujeres beneficiarias y 11 hombres, además de 26 hijos e hijas de comunidades y centros poblados de los distritos de Huanta, Luricocha e Iguaín. De manera complementaria a estos grupos focales realizamos seis entrevistas en profundidad a familias beneficiarias de JUNTOS: cuatro de ellas participantes de PUMRI y dos a familias que no participaban en este proyecto. De esta manera, se pudo conversar sobre su percepción del Programa, sus actividades económicas, las posibilidades de salida y una probable articulación o traslado a otro proyecto o programa de índole productiva (ver Anexo 3).

En este punto partimos de una relación entre los hallazgos del trabajo de campo en Ayacucho con los documentos y estudios producidos en torno al tema de la graduación de JUNTOS. En primer lugar, realizamos una breve caracterización de los hogares en base a determinados indicadores que influyen en su nivel de vulnerabilidad y las mayores o menores posibilidades que podrían tener en caso de egresar del Programa. En segundo lugar, analizamos cómo las familias beneficiarias se plantean las corresponsabilidades de salud y educación y en qué medida podrían asumirla de no estar presente un incentivo monetario de por medio. En segundo lugar, ahondamos en las estrategias económicas y productivas que ya utilizan las familias para paliar su situación de pobreza y aquellas que piensan podrían asumir con mayor facilidad si tuvieran que dejar el Programa. Finalmente, nos detenemos en las percepciones y expectativas de las familias beneficiarias respecto a su probable salida de JUNTOS y lo que piensan puede significar para sus vidas. Toda esta información es a su vez retomada al momento de formular la propuesta de estrategia de egreso.

## 1. CARACTERIZACIÓN DE HOGARES: SITUACIÓN DE LAS FAMILIAS Y POSIBILIDADES DE EGRESO

Un primer tema relevante para abordar el posible egreso de las familias beneficiarias tiene que ver con la situación de los hogares en relación al tiempo que llevan en el Programa y las características socioeconómicas que influyen tanto en su situación de pobreza como en las posibilidades que tendrían de afrontar las estrategias de egreso propuestas. Es por ello que realizamos una caracterización general de los hogares a partir de la evidencia encontrada en Ayacucho y en diálogo con la caracterización de hogares beneficiarios de JUNTOS realizada por el Programa en febrero de 2010 (Bardales y Díaz 2010), la misma que es retomada en los lineamientos de graduación publicados por el Programa en mayo de 2011.

Como mencionamos en el punto anterior, la caracterización de hogares realizada por JUNTOS tuvo como base los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2006. El documento detalla factores que estarían incidiendo en la vulnerabilidad de los hogares y por lo tanto dificultando sus posibilidades de dejar el programa. Los elementos que el informe menciona tienen que ver con la edad de los jefes de familia, el nivel de escolaridad al que accedieron y el número de activos que poseen (animales menores, ganado, tierras). La combinación de estos puntos ubica a las familias en mejor o peor situación para dejar la transferencia, siendo una base para la propuesta de alternativas.

20. Además se realizó un grupo focal como prueba piloto para afinar los instrumentos de recojo de información.

Relacionando lo anotado por la caracterización de hogares de JUNTOS con lo encontrado en el trabajo de campo en Huanta coincidimos en afirmar que la edad de los jefes de familia es un elemento de vulnerabilidad a tomar en cuenta al momento de evaluar el egreso de las beneficiarias. El informe de JUNTOS plantea que “los hogares más vulnerables están asociados a la edad de los jefes de hogar y sus cónyuges, que en promedio superan los cincuenta años de edad”. En el caso de Ayacucho, debido principalmente a factores como la violencia política en los años ochenta y noventa, el promedio de edad es más bajo situándose alrededor de los 35 años. Quienes tienen más de esta edad tuvieron que afrontar procesos de desplazamiento forzado, además de pérdida de activos y situaciones de violencia que afectaron sustancialmente sus posibilidades de acceder a educación formal, salud, etcétera. Esto puede ser extensible a otras regiones como Junín, Huancaavelica o Apurímac, que sufrieron procesos similares durante las décadas pasadas.

Otro elemento de vulnerabilidad anotado por JUNTOS es el referido al analfabetismo y los pocos años de escolaridad, de modo que los hogares más vulnerables son aquellos en que los jefes de hogar no han accedido a educación o no han concluido la primaria. Lo encontrado en Huanta evidencia esta realidad, quedando claro que las y los beneficiarios que han concluido la secundaria tienen muchas más posibilidades de desenvolverse en los distintos aspectos del Programa. Esto implica un mejor acompañamiento a los niños en la escuela, una mayor comprensión de las orientaciones en salud y una buena disposición a sumarse a proyectos productivos u otra actividad que mejore su nivel de ingresos.

Estas dos características, la edad y el nivel de escolaridad, se encuentran fuertemente ligadas entre sí, pues por lo general las mujeres mayores de 35 años no han terminado la secundaria y presentan embarazos de riesgo, entre otras dificultades que requieren atención especial. Así lo reconoce el director de la DIRESA, David Gordillo, quien remarca un corte educativo y generacional que influye decisivamente al momento de trabajar con las mujeres beneficiarias.

Ahora, por ejemplo, con qué personas tenemos más problemas, es probablemente con madres que tienen más allá 30 años, con ellas la condicionalidad es fuerte, pero con mujeres más jóvenes es menos [...]. En Ayacucho el tema educativo ha mejorado, en el sentido que muchas chicas ya acaban por lo menos la secundaria, antes no acababan ni la primaria, entonces el hecho de haber llegado hasta la secundaria da cierto conocimiento y traen a sus niños, las mujeres jóvenes sí traen a sus niños [...]. En Ayacucho hace una década eran más pobres de lo que se ve, la gente, yo me acuerdo cuando trabajábamos el tema de comunidades las niñas eran las primeras que las sacaban para trabajar en la casa o en el campo y eran sólo los niños los que lograban toda la primaria, ahora no, tú vas por ejemplo a Chuschi, a Cangallo que son zonas muy pobres, ahora no, la gente educa a sus hijos y a sus esposos incluso para que hagan una carrera universitaria.

Un tercer elemento de vulnerabilidad anotado por el documento de JUNTOS y que coincide con los hallazgos del trabajo de campo, tiene que ver con los activos que poseen los jefes de hogar. Justamente, los hogares más vulnerables son aquellos que tienen menos acceso a recursos naturales (agua o tierra básicamente), escaso ganado y pocos animales menores. En el mismo sentido, tienen menos posibilidades de emplear a sus familiares en trabajos eventuales remunerados, por



ejemplo migrando temporalmente a la selva. De lo encontrado en Ayacucho, podemos afirmar que las familias que tienen menos activos son a la vez las que tienen más dificultades para pensar o identificar actividades económicas o proyectos productivos a los cuales dedicarse tras dejar el programa. Por ejemplo, quienes ya tienen animales menores suelen plantear alternativas relacionadas con mejoras a su crianza o articulación a cadenas de comercialización locales. Ese es el caso también de quienes tienen terrenos y se plantean introducir cultivos con algún potencial o mercado seguro como las paltas o el durazno.

Finalmente, un cuarto elemento importante para la caracterización de hogares es la ubicación geográfica; es decir, la cercanía de la vivienda de los beneficiarios a vías de comunicación que permitan su integración a mercados y/o centros urbanos. Esto no sólo facilita la conexión en transporte sino que dinamiza la vida local, ampliando las oportunidades económicas y de subsistencia de las familias. Esta diferencia es clara al comparar la situación de las familias de Huanta, capital provincial y económicamente muy activa, con las de Iguaín y sus comunidades, mucho más desconectadas por la poca frecuencia de transporte público. Los hogares más vulnerables entonces serán también aquellos ubicados en comunidades de altura o centros poblados con redes viales precarias; lo que incrementa los costos de realizar actividades económicas e incide en la seguridad alimentaria acrecentando el temor a perder la transferencia de JUNTOS.

En suma, la caracterización general de los hogares en la zona de trabajo, y en relación con el informe mencionado, nos muestra que aquellas familias cuyos jefes de hogar son mayores de 35 años, tienen baja escolaridad, un alto número de hijos, pocos activos y se ubican lejos de los centros urbanos y/o comerciales son más vulnerables. Por lo tanto, debe pensarse estrategias de egreso diferenciadas según la presencia de estos elementos.

Esto no quiere decir que no existan otras características relevantes ni situaciones particulares, pero las variables aquí mencionadas nos brindan una idea acorde al contexto regional sobre el que opera el Programa JUNTOS y podrían asumirse posteriormente otras actividades económicas.

Si de lo que se trata es que las familias alivien su situación de pobreza y terminen con la reproducción generacional de la misma, debe tenerse en cuenta las variables de vulnerabilidad mencionadas, así como las posibilidades de continuar cumpliendo las corresponsabilidades más allá de la entrega de la transferencia. Veamos como las y los beneficiarios entrevistados asumen actualmente los deberes en salud educación y como creen que podrían continuar con ellos tras salir del programa JUNTOS.

## 2. CORRESPONSABILIDADES

Un aspecto importante a tener en cuenta al plantear una estrategia de egreso de JUNTOS tiene que ver con el cumplimiento de corresponsabilidades o deberes a los cuales se haya sujeta la transferencia monetaria. Al respecto vale recordar que según el diseño del Programa, las familias, a la par de cobrar el dinero, asumen responsablemente pautas de conducta en la educación, salud y nutrición de sus hijos.

La interrogante que se plantea es si las y los beneficiarios cumplirán pautas como enviar a sus hijos a la escuela o visitar periódicamente al centro de salud si no existiese la transferencia de por medio. Esto implica analizar qué tan interiorizado está entre los beneficiarios que las responsabilidades no son obligaciones que cumplir a cambio del incentivo monetario, sino derechos que contribuyen con su bienestar y el de sus hijos. El hecho de que al culminar la entrega del dinero disminuyan los niveles de cumplimiento, podría llevar a que no se rompa la transmisión intergeneracional de la pobreza, dejando trunco lo avanzado durante el tiempo pasado en el programa que se creó precisamente con ese fin.

En tal sentido, en el trabajo de campo realizado en Ayacucho se abordó las opiniones que las y los beneficiarios tienen respecto a lo que denominamos corresponsabilidades “oficiales” y “extra oficiales”. Denominamos corresponsabilidades “oficiales” a las que son suscritas al firmar el convenio, referidas a salud, educación, nutrición e identidad y “extra oficiales” a las que no están explicitadas en el convenio que las beneficiarias firman al ingresar al programa pero que en la práctica las y los gestores de Juntos han ido colocando como necesarias y que de no ser realizadas pueden generar alguna sanción, incluida la suspensión de la transferencia. Nos interesaba particularmente la percepción que manifiestan respecto a su actual cumplimiento y a las perspectivas de continuar asumiéndolas luego de dejar el Programa.

### Corresponsabilidades “oficiales”

Empezando por el aspecto educativo, las familias beneficiarias tienen la corresponsabilidad de asegurar la asistencia escolar de sus hijos, además de comprar útiles escolares, libros y otros gastos relacionados con la educación de los hijos. Además de ello, generalmente se pide a los padres beneficiarios tareas adicionales como participar en jornadas cívicas, de pintura, limpieza o acondicionamiento del centro educativo. Dentro de este marco, es importante tomar en cuenta la legitimidad de la educación como derecho y también como mecanismo de movilidad social. La necesidad de educarse y su importancia para “progresar” se encuentran fuertemente interiorizadas en los sectores populares y particularmente en el área andina, existiendo además una particular valoración de la educación superior expresada en la aspiración a que los hijos sean profesionales.

Al consultar en los grupos focales a las y los beneficiarios sobre lo que esperaban para el futuro de sus hijos e hijas, la respuesta unánime se orientó a señalar que esperaban que fuesen profesionales en el futuro. Aunque mencionan algunas dificultades como el dinero o el número de hijos por educar, señalan que los “sacrificios” valen la pena y que harán lo posible por lograr esa meta. Es interesante contrastar estas respuestas con la de los hijos e hijas, quienes si bien responden que quieren ser profesionales matizan sus respuestas mencionando también carreras técnicas para poder financiarse luego la universidad o también como la opción más viable:

Yeni: Yo quiero ser profesional, se puede si uno pone de su esfuerzo, empeño. Por ahora yo quiero ser obstetrix y gastronomía<sup>21</sup>.

21. Como se puede observar en las intervenciones, las jóvenes combinan carreras técnicas con carreras universitarias, como gastronomía y obstetricia.

Tania: Enfermería y cosmetología.

Marcia: Quisiera estudiar en la universidad, sí voy a lograr mi sueño.

Yaquelin: Ingeniería civil.

De otro lado, destaca la valoración positiva que las y los beneficiarios tienen de la educación en comparación con las posibilidades que ellos mismos tuvieron. Esto es más visible en el caso de las mujeres, quienes tienen más conciencia de los cambios ocurridos y las opciones de estudio que tienen sus hijas y que ellas no tuvieron, pues para muchas dada la situación de pobreza y violencia fue imposible terminar la primaria. Esto refuerza el compromiso que tienen con la educación de sus hijas e hijos, resaltando la mayor cobertura escolar existente, las mejores condiciones de acceso para el transporte. Además se hace énfasis en los cambios en la situación de las personas de la comunidad que ya no quieren ser “humilladas” una palabra que se repite frecuentemente como lo manifiesta Hipólita, beneficiaria del grupo focal de Huanta:

Hipólita: Es bien diferente, más avanzado, yo venía de mi chacra a pie a Huanta, una hora, estudiaba con pocos cuadernos. Cuando somos de la chacra, somos humilladas, nos humillaban, por eso es importante la educación.

Los hombres, parejas de las beneficiarias, también coinciden con estas afirmaciones, resaltando su compromiso de hacer lo posible para educar a sus hijos y que no solo se queden en la chacra como ocurrió con ellos. Así lo manifiesta Feliciano del grupo focal de Iguáin.

Feliciano: Espero que mi hijo sea profesional, yo creo que los puedo educar, tengo muchas dificultades pero si hacemos sacrificios, espero que la edad no les gane a mis hijos. Yo no he podido estudiar por estar en la chacra, ya no queremos que sea así.

Por otro lado, si bien hay un consenso amplio en torno a la importancia de la educación y el empeño de las familias por asegurar la asistencia escolar y un futuro profesional, hay otros aspectos relacionados al Programa JUNTOS que generan descontento por el trato diferenciado que suponen. Por ejemplo, en todos los grupos las respuestas señalaron que los profesores o directores tenían un trato distinto con las familias beneficiarias, recordándoles constantemente que como reciben la transferencia deben participar más de las actividades escolares, comprar útiles, libros, vestir correctamente a los hijos. A esto se suman otras presiones como la condición de que los niños asistan a la escuela del distrito o centro poblado y no a otra de ciudades cercanas, siendo constantemente censurado por las gestoras el afán de los padres y madres por matricular a sus hijos en Huanta, Huamanga y otras ciudades más dinámicas. Esto es percibido como una arbitrariedad<sup>22</sup> y genera rechazo pues se asocia la educación en las ciudades como algo mejor incluso porque “hablarán bien el castellano”, dejando entrever además poco compromiso con la educación bilingüe intercultural. Al respecto es representativa la opinión de Vicenta del grupo de mujeres de Iguáin:

22. Esta condición forma parte de la supervisión de la corresponsabilidad en educación y desde el inicio del programa ha generado problemas en la población beneficiaria, tal como apreciamos en los estudios que hizo el IEP a fines de 2008 sobre el Programa JUNTOS (Huber et al. 2009 y Zárate et al. 2009).

Vicenta: Nos dificultábamos antes hasta hablar castellano, ya no queremos que sean nuestros hijos así, por eso les llevamos a la ciudad para que estudien. A mi hijo lo hice estudiar en Huanta, ahora ya le llevo a Huamanga, para que hable bien castellano, para que estudie mejor [...]. JUNTOS nos impide que llevemos a nuestros hijos a Huamanga, quieren que estudien en la comunidad, pero queremos que estudien en la ciudad y ya no acá.

Aunque todas estas opiniones pueden sugerir un compromiso interiorizado con la educación por parte de familias dispuestas a hacer sacrificios y esfuerzos por que sus hijos concluyan la secundaria y de ser posible sean profesionales, las autoridades del sector no piensan de modo similar. Según lo conversado con representantes de la Dirección Regional de Educación (DREA) Ayacucho, la condicionalidad tiene que seguir existiendo, pues se corre el riesgo de retroceder en materia de escolaridad y otros programas “conexos” que si bien no están incluidos en JUNTOS si comparten el mismo público objetivo como el Programa Nacional de Alfabetización de Adultos (PRONAMA). Así lo manifiesta Félix Valer, vice director de la DREA:

Tiene que existir la condicionalidad, lo que hay que hacer es potenciar esa condicionalidad, potenciar y articular a los programas de alfabetización [...] hay que seguir dándole el apoyo, ya le hemos acostumbrado, porque eso de dar a otros va a prestarse a una serie de cosa. Lo que debe haber es una ley para el trabajo conjunto pero no hay eso, entonces como que cada programa está por su lado.

No obstante la opinión de los funcionarios, creemos que la alta valoración de la educación como derecho, las expectativas colocadas en el estudio como instrumento de movilidad social, y el afán de superar situaciones de “humillación” asociadas a la ausencia de escolaridad, hacen altamente probable que las familias sigan cumpliendo la corresponsabilidades oficiales respectivas. Esto no implica que cumplirán las pautas conexas a JUNTOS como participar del PRONAMA o matricular a los niños en el colegio de la localidad. En cualquier caso estas flexibilizaciones no afectarán lo esencial del tema que es garantizar que las y los niños y adolescentes asistan a la escuela, evitando deserción y baja escolaridad.

En lo que respecta a salud y nutrición, el Programa JUNTOS contempla corresponsabilidades referidas principalmente al cuidado materno infantil, lo cual incluye controles mensuales a las mujeres gestantes, parto en los establecimientos de salud, control mensual de los recién nacidos el primer año de vida, controles de talla y peso a los niños hasta los diez años y consultas para las y los adolescentes. Además de ello, el personal de salud realiza charlas de nutrición sobre los alimentos más nutritivos que deben consumir las familias, repartiendo también suplementos conocidos como “chispitas” que deben darse a los niños. En este punto conviene aclarar en primer lugar que, a diferencia de lo que ocurre con la educación, la relación de las familias con los servicios de salud antes de la implementación del programa JUNTOS era más bien distante, asistiendo a los centros de salud solo en caso de alguna emergencia o cuando estaban enfermos. Aspectos como los costos económicos, las distancias, el maltrato y la diferencia intercultural influían en esta poca cercanía con los servicios de salud. Así lo reconocen de modo consensuado la gran mayoría de participantes de los grupos focales realizados en Ayacucho, quienes sí reconocen que ahora que participan del Programa deben asistir regularmente “aunque estén sanos”, mostrando además un claro antes y después respecto a su ingreso a JUNTOS. Así lo manifiestan los beneficiarios del grupo de Huanta:

B1: Antes no íbamos a puestos de salud, sólo cuando estábamos enfermos nada más, ahora con el programa JUNTOS con los hijos sí existe esa obligación, hay que llevarlos porque el mismo programa obliga, llevarlos al puesto de salud por el programa aunque se cruza con las horas de clase o los mismos exámenes.

De otro lado, aunque todas y todos los beneficiarios consultados afirman cumplir las corresponsabilidades en salud, también coinciden en señalar las dificultades que supone este cumplimiento, especialmente las referidas a las visitas periódicas a los controles mensuales y las distintas actividades conexas que se convocan en los centros de salud. Esto último implica charlas de nutrición, sesiones sobre cuidado y limpieza del hogar, consejería mensual para adolescentes, todo lo cual sumado supone más de tres visitas a la posta o centro de salud en un mes por parte de algún miembro de la familia. Esto probablemente fue pensado cuando los usuarios del programa eran mucho menos y los reclamos constantes tienen que ver con la cantidad de gente que debe esperar turno, llevando a que los niños pierdan clases y los padres jornadas de trabajo por situaciones no estrictamente necesarias como la vacunación de los niños y los controles CRED. Esta aceptación de las corresponsabilidades en salud y nutrición expresa así algunas críticas donde se resaltan dificultades relacionadas con los tiempos y el número de pacientes que deben atenderse, tal como lo señalan las mujeres del grupo focal de Huanta:

Agripina: Acudimos a la posta y pasamos todo el día en la posta, esperando la atención. Antes había mamás que se escapaban y no llevaban, ahora controlan más y nos demoramos mucho porque somos muchas mamás en la posta.

Paulina: Si tienes más hijos vas a tener que ir más seguido.

En lo que respecta al tema específico de nutrición, las familias beneficiarias tienen también la responsabilidad de atender las charlas que convocan los especialistas en los centros de salud con el fin de dar pautas sobre preparación de alimentos, productos más nutritivos, etcétera. En el mismo sentido se reparte los suplementos nutricionales “chispitas” para los niños y se explica cómo agregarlos a las comidas. Nuevamente, las y los participantes de los grupos focales manifiestan que tienen dificultades para cumplir las pautas mencionadas pues suponen comprar determinados alimentos no siempre accesibles sobre todo en comunidades alejadas como puede ser la anchoveta o el hígado. A la par, la preparación de la comida “según dice JUNTOS” requiere de tiempo adicional que muchas veces las mujeres no tienen. Así lo reconocen los beneficiarios:

David: No podemos cumplir también porque a veces no hay dónde comprar parte de los alimentos, por ejemplo hígado de pollo, si no matas tus pollos hay que ir al mercado de Huanta, no se va todos los días.

Kevin: A veces cumplimos, pero otras nuestros padres salen a trabajar y hacen lo básico para la comida no hay tiempo para preparar la comida que dice JUNTOS.

Otro punto sensible es el relacionado con la salud y que resalta como una preocupación el embarazo adolescente, pues persiste aún el hecho de que las jóvenes tengan su primer hijo entre los 16 y 17 años. Esta situación limita considerablemente sus opciones de seguir estudiando, de acceder a mejores empleos y es además, sobre todo si la joven madre asume sola la crianza de su niño o niña, una nueva responsabilidad para la familia. Es importante mencionar que con la

intensificación de la migración de las y los jóvenes al Valle del Río Apurímac para emplearse en cultivos temporales como el café y la coca, se ha vuelto común que muchas adolescentes regresen embarazadas. Las madres son conscientes de esta situación y de las dificultades que trae para el núcleo familiar de la joven pero no tienen idea clara de cómo afrontar esta situación inclinándose algunas por las consejerías en las escuelas, otras por una mayor intervención del centro de salud. En lo que sí existe consenso es en afirmar lo negativo que resulta que sus hijas tengan hijos muy jóvenes y no lleguen a ser profesionales.

Virginia: Queremos que sea profesional, aconsejaría eso.

Ercilia: Quisiera que termine sus estudios.

Cecilia: A pesar que le hablamos a nuestros hijos, pero siempre salen embarazadas.

Carolina: En la espalda de mi casa también botan los preservativos, los niños que no saben recogen y hacen como globo. No hay control ni orientación.

Estas opiniones revelan ya dificultades para el cumplimiento de las corresponsabilidades que podrían agravarse en caso de no existir la transferencia monetaria. Justamente, los funcionarios de Diresa comparten esta preocupación, tal como lo manifiesta su director Daniel Gordillo, pese a que probablemente ya muchas familias han interiorizado que es importante cumplir todas las pautas planteadas por el sector salud, hay cuestiones concretas como los costos económicos, las distancias o los tiempos que impiden que cumplan esto a cabalidad. Es por ello que para Gordillo el proceso de egreso del Programa Juntos hacia otros programas sí debe contemplar algún mecanismo de "control" para que las familias continúen cumpliendo los deberes en materia de salud con ellos y sus hijos.

Sí, (las corresponsabilidades) ya se ha asumido pero no necesariamente pueden cumplirse. Yo creo que si van a ser transferidas, a otro tipo de programas creo deberían poner ciertas condiciones para ser acreedoras de este beneficio. Quizás si pasan a otro programa, de extender alimentos, qué sé yo, lo mismo condicionarle que los niños tenga sus controles, que las gestantes vayan a sus controles, que participe en charla. Yo creo que ahí podríamos trabajar fuertemente con las organizaciones de base. Hace varios años a las comunidades se les premiaba con proyectos productivos, siempre y cuando cumplían ciertos indicadores, entonces era la propia comunidad que vigilaba que todos los niños vayan a su control, era una práctica de autocontrol.

En suma, en lo que respecta a salud y nutrición, la estrategia de egreso sí debe plantear mecanismos por los cuales asegurar que no se pierdan los avances logrados, pues es altamente probable que al no mediar la transferencia monetaria, las familias no puedan cumplir las pautas propuestas. Esto puede llevar a retroceder en algunos avances logrados en torno a reducción de mortalidad materna y la desnutrición crónica infantil, entre otros aspectos. Se pueden ensayar diferentes fórmulas como lo proponen los directivos del sector, que refuercen el compromiso de las personas con la salud de ellos y sus familias más allá de condicionarles o no algún beneficio adicional.

Por último, en lo que respecta a la identidad, este es uno de los puntos más avanzados, especialmente lo que respecta a identificación de adultos, la misma que después del conflicto armado

interno era particularmente baja en Ayacucho y hoy ha sido superada hasta alcanzar las metas trazadas por RENIEC. En el mismo sentido, se ha tenido avances significativos en el registro y entrega de DNI a niños y niñas y también se está trabajando con los centros de salud para que se pueda inscribir a los recién nacidos y proporcionarles sus partidas de nacimiento correspondientes. Además se ha implementado un intenso trabajo de sensibilización por parte de RENIEC y los gobiernos locales orientado a que las familias asuman la importancia de contar con identificación.

### Corresponsabilidades “extra oficiales”

Este punto refiere básicamente a responsabilidades que deben cumplir las beneficiarias del Programa JUNTOS aunque no estén suscritas en el convenio pues la coordinadora regional, los gestores o los responsables de los sectores consideran necesaria su aplicación. Si bien hay una intención de mejorar las condiciones de vida de las familias, generalmente suponen nuevas ocupaciones para las mujeres y una inversión en tiempo y dedicación. Estas corresponsabilidades varían de acuerdo a los contextos pero comparten una mirada de las mujeres como poco productivas y que deben demostrar “merecer” la transferencia con su trabajo y disponibilidad para cumplir con las pautas establecidas sin consultar su opinión. Muchas veces el incumplimiento de estas acciones conlleva la suspensión de la transferencia por uno o dos meses, y por ello las familias sienten que son corresponsabilidades adicionales.

En el trabajo de campo encontramos dos corresponsabilidades extra oficiales principales. La primera y más extendida tiene que ver con la capacitación y supervisión para la implementación de biohuertos. Las familias deben disponer de un espacio en sus terrenos para cultivar pequeñas cantidades de verduras como zanahoria, tomate, espinaca o rabanitos, alimentos nutritivos que se encuentran poco en los mercados y no hay mucha “costumbre” de comer. Las mujeres afirman que cultivan estos productos y las presidentas de JUNTOS supervisan por encargo de la gestora si lo están haciendo con regularidad.

La segunda se refiere al ordenamiento del hogar que se supone va destinado a acabar con el hacinamiento y las condiciones poco salubres en que vivirían algunas familias. Hay así una capacitación permanente orientada a que se dividan los espacios de la casa, se construyan alacenas, se separen los dormitorios de los niños y padres. Esto se complementa con una supervisión que resulta incómoda para las familias pues ingresan a un ámbito privado que no debería estar en permanente evaluación.

De igual manera, en los dos estudios realizados por el IEP sobre JUNTOS (Huber *et al.* 2009; Zárate *et al.* 2009)<sup>23</sup> encontramos diversas condicionalidades (ahora llamadas corresponsabilidades) extra oficiales. Además de las que hemos mencionado encontramos la promoción de las cocinas mejoradas y las tareas complementarias que los gestores promovían entre las mujeres, por ejem-

23. La metodología de ambos estudio fue similar, un estudio cualitativo de percepciones de beneficiarios y no beneficiarios sobre el Programa JUNTOS. El primero de ellos se hizo en convenio con UNICEF y UNFPA y nos centramos en seis distritos de los departamentos de Amazonas, Apurímac y Ayacucho (el trabajo de campo se realizó entre octubre y noviembre de 2008). El segundo estudio se realizó en convenio con UNICEF y el trabajo de campo se desarrolló en el distrito de San Jerónimo en Andahuaylas (el trabajo de campo se realizó en diciembre de 2008).

plo que tejieran mantas, chompas y/o bordaran manteles, que prepararan comida para el día de pago así la podían vender en las ferias que se montaban, que las mujeres se vistieran de manera uniforme o con trajes típicos (una muy mala comprensión del tema intercultural), entre otras. Si bien el objetivo de estas “condicionalidades extra oficiales” era mejorar las condiciones de vida de la población, mediante ellas se ejercía una gran presión sobre las beneficiarias, y se les añadía costos en términos de dedicación de tiempo o dinero en efectivo, por otro lado generaban un clima de zozobra entre las mujeres que, si bien necesitaban cobrar el beneficio, se veían sobrepasadas por los nuevos requisitos y amenazas en caso de incumplimiento<sup>24</sup>.

Obviamente la implicancia de esta presión hacia las mujeres entra en contradicción con el ejercicio de ciudadanía. Creemos que JUNTOS ha contribuido a mejorar el empoderamiento de las mujeres en el ámbito familiar gracias a que como titular del hogar beneficiario es la mujer quien cobra la transferencia directa con lo cual ella mejora su participación económica dentro del hogar. Sin embargo, el empoderamiento en el espacio público todavía tiene que ser reforzado para las mujeres puedan ejercer efectiva y conscientemente sus derechos. Este tipo de empoderamiento se observa más bien en las madres líderes pues son ellas quienes han asumido nuevas responsabilidades, interactúan con funcionarios, autoridades y diversas instancias de la sociedad civil y el Estado y adquieren liderazgo frente a las otras mujeres beneficiarias, son ellas quienes convocan a reuniones, informan sobre las tardanzas e inasistencias y sostienen reuniones donde se informa con detalle aspectos que las beneficiarias deben tener en cuenta<sup>25</sup>.

Finalmente, JUNTOS, al igual que otros programas que se desarrollan en el ámbito rural y se focalizan en las mujeres, no toma en cuenta un enfoque de género desde el inicio, que promueva la ciudadanía y busque cerrar brechas de género<sup>26</sup>. Es más, los datos que se toma para hacer una

24. Encontramos incluso mujeres que no querían ingresar al Programa o algunas se querían retirar del mismo, por el exceso de demandas que implicaba, no sólo una mayor dedicación de tiempo sino dinero en efectivo para afrontar las multas que estaban asociadas con el incumplimiento de su participación en charlas de salud o reuniones promovidas por las presidentas de JUNTOS (ahora llamadas madres líderes). Al respecto la entrevista a una beneficiaria de la comunidad de Poltoca (San Jerónimo):

E: La Presidenta de Juntos me comunicó que usted es beneficiaria pero que no quiere recibir dinero de JUNTOS ¿Es verdad?

- Sí, es cierto; cuando me faltó a las reuniones me piden multa de S/. 5 por cada falta. Tengo un bebé pequeño que está enfermo por eso no siempre estoy en las reuniones, porque no tengo tiempo; mi esposo también me ha dicho que me retire porque no tengo dinero para pagar las multas.

E: ¿Hay demasiadas tareas de JUNTOS?

- Sí, son bastantes, nos pide que haga cocina mejorada, al mes debemos bordar cinco servilletas. Esas cosas no he podido cumplir; porque también tengo animales que cuidar y mis pequeños hijos que tengo que cuidar [...]” (Zárate *et al.* 2009: 64).

25. No obstante, un aspecto que no debemos descuidar es que este empoderamiento no necesariamente ha ido de la mano con prácticas y actitudes democráticas y de alteridad. “Las mujeres del comité directivo suelen reproducir el esquema de relación autoritaria de la promotora, que enfatiza la sanción antes que la promoción de derechos.” (Zárate *et al.* 2009).

26. Esta situación la encontramos en un estudio reciente sobre políticas relevantes para el empoderamiento de las mujeres rurales en Perú. En dicho estudio (Hernández Asensio, Zárate, Durand 2012) sostenemos que el Estado peruano está lejos de contar con un enfoque que integre desarrollo territorial y equidad de género, a pesar del número cada vez mayor de políticas específicas enfocadas en las mujeres rurales y que muchas veces los resultados que se observa en este aspecto son resultados no previstos, por lo cual, si bien son una grata sorpresa no se contempla estrategias para su sostenibilidad.



evaluación de los avances del programa toma en cuenta las encuestas que son aplicadas al jefe de hogar (ENAHO) y no a la mujer titular del hogar beneficiario<sup>27</sup>.

### 3. ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DE LAS FAMILIAS

Entrando al tema de las estrategias económicas planteadas por las familias para complementar sus ingresos y que el proceso de egreso debería tomar en cuenta, encontramos respuestas que abarcan desde la migración temporal hasta los pequeños emprendimientos. Dichas estrategias además varían significativamente de acuerdo a la ruralidad de las familias y su mayor o menor integración con el mercado y las conexiones que tienen con algunas instituciones promotoras del desarrollo. En el mismo sentido, varían también las opciones planteadas por las y los beneficiarios frente a las mencionadas por sus hijos, inclinándose algunos por salidas agroproductivas y otros por iniciativas comerciales. Estas opiniones nos dan una idea más clara de lo que ya hacen las familias para paliar su situación de pobreza y lo que podrían realizar con mayor viabilidad una vez que ya no reciban la transferencia.

Para abordar lo referido a las estrategias productivas y de subsistencia, empezamos por consultar a qué mecanismos recurren las familias en caso de una mala cosecha debido a alguna plaga, sequía u otros factores que generan un desbalance que las familias deben afrontar. Al respecto la primera coincidencia importante tiene que ver con la migración temporal a la selva al Valle del Río Apurímac. Independientemente de que vivan en Huanta o Iguain, del sexo y la edad, los participantes de los grupos focales y las familias entrevistadas responden unánimemente que viajar a la selva es una estrategia para conseguir dinero en efectivo. Para ello viajan a Sivia, San Francisco, Llochegua entre otros distritos donde a partir de los 14 o 15 años pueden emplearse temporalmente en los cultivos de coca, café o cacao, y tras permanecer tres o cuatro meses pueden volver con unos S/. 1.000 a S/. 1.500 dependiendo del trabajo que se realice. Esta afluencia de migración temporal grafica la importancia que ha adquirido el VRAE como estructurador de actividad económica de la región Ayacucho y la necesidad de pensar estrategias que sean más competitivas o que por lo menos no se crucen con los períodos de trabajo. Las opiniones de las y los participantes son bastante ilustrativas de esta situación, así lo manifiestan las mujeres de Huanta:

- Jimena: Mi esposo y yo trabajamos, para salir adelante, aquí todos vamos a la selva por temporadas para ganar algo.
- Paulina: Nos han dado capacitaciones para ahorrar, y con este ahorro hacemos negocio. Yo ahorita compro ganados flacos, engordo y vendo.
- Agripina: Enfrentamos con lo que tenemos, buscamos trabajo de nuestro vecino, o nos invitamos con vecinos, hacemos cambio de lo que tenemos, tratamos de sobrevivir. Viajamos a la selva, cosechamos café...

27. Queremos señalar que si bien hemos incorporado muchos más elementos de los que fueron planteados por los términos de referencia de la consultoría, no hemos incorporado desde un inicio un análisis de género en el estudio, hacerlo hubiera requerido una metodología más precisa. Sin embargo, en la medida de lo posible hemos ido destacando algunos aspectos clave que tanto el Programa, como su estrategia de egreso debería contemplar.

Es también la opinión de los hijos de beneficiarios en el distrito de Iguaín, quienes manifiestan que frecuentemente, para incrementar sus ingresos, deben viajar a la selva o a las ciudades de Huanta o Huamanga para trabajar como obreros en las diferentes obras de construcción que se están desarrollando los últimos meses:

B1: Trabajamos en construcciones en la ciudad o también aquí se va a la selva cuando estamos en años difíciles o ya seguido para conseguir trabajo algo mejor de paga.

Otra estrategia mencionada con frecuencia es la consecución de pequeños préstamos a familiares o vecinos, el intercambio de alimentos y la venta de animales como vacas, carneros o chanchos que permite a las familias contar con un monto relativamente importante para afrontar determinados gastos. Los usos del dinero proveniente del ganado vendido son diversos pero presentan también ciertas regularidades como por ejemplo el inicio del año escolar donde debe comprarse uniformes y útiles escolares. También suele destinarse a eventos que las familias consideran importantes como un bautizo, matrimonio o celebraciones patronales. Llama la atención que sobre todo los hombres, planteen que el ganado que venden lo destinan a gastos relacionados con la agricultura como la compra de semillas o pesticidas, constituyendo una suerte de “ahorro” que les permite asegurar una mejor cosecha. Así lo manifiestan por ejemplo los beneficiarios de Iguaín:

B1: La venta de animales nos ayuda en las actividades agrícolas porque con eso se puede comprar insecticidas y la compra de semillas, son como una especie de ahorro que ayuda en estos momentos hasta que llegue la cosecha.

Para conocer cómo las familias beneficiarias se plantean el tema de los emprendimientos económicos, consultamos si es que algunos de ellos ya había intentado realizar algún negocio o actividad comercial; cerca de la mitad de las y los participantes adultos manifestaron que sí lo habían intentado. No obstante, existen diferentes opciones asumidas, que varían de modo sustancial de acuerdo a la ruralidad y conexión con otros programas. Como veremos, mientras los hombres y mujeres beneficiarias de Iguaín realizan más bien actividades relacionadas con la agricultura o crianza de animales menores en Huanta, las beneficiarias de JUNTOS, que a la vez participan del programa PUMRI, plantean experiencias más diversas y frecuentes además de una mayor interacción con el sistema crediticio e instituciones de apoyo a las iniciativas económicas.

Agripina: A mí me fue un fracaso. Un grupo de jóvenes nos habíamos organizado con apoyo de EMPRENDE<sup>28</sup>. Habíamos pensado criar pollos, con qué ganas, y al final todos por su lado se han ido. Esa ilusión se fracasó. Ahora estoy tratando de sobresalir. Nos han capacitado de la municipalidad, pero como somos distintos compañeros, no se mantuvo el grupo. Y ahora estamos dos, yo con mi hermana nomás ya, el resto ya se ha ido cada uno.

Paulina: Tengo negocio en ganadería. Nos ha capacitado un año y medio, de cuatro meses ya me animé. Nosotros mismos aprendimos, contratamos a un veterinario y luego ahora él mismo ya desparasita. Ahora compro vacas de Huancavelica, las engordo y las vendo acá. [...] Para eso saqué crédito de EDYFICAR.

28. Se refiere a EMPRENDE: Haciendo Realidad Nuestro Negocio, concurso organizado por el Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas (CEDRO).

Aydée: Vendí la vaquita que tenía, compré uno más pequeño para alimentarlo allá, para la próxima engordarle y venderle después. La sobrita que me queda de los útiles lo llevo al banco para ahorrar. [...] Mi esposo cuando trabajó en la selva ahí pudo ahorrar, con eso compré el ganado.

En comparación con las familias de Iguaín, que casi no mencionan emprendimientos, las familias de Huanta sí se explayan sobre los intentos realizados y los resultados obtenidos. De este modo comparten sus experiencias sobre los ensayos que tuvieron que realizar para lograr tener ciertos ingresos. Asimismo, como mencionamos anteriormente, son pocas las mujeres que están al tanto de instituciones que financien proyectos o apoyen pequeños emprendimientos. En el caso de los hombres y mujeres consultados en Iguaín salvo AGRO RURAL no se mencionó otra entidad estatal, ONG o institución financiera que tomar en cuenta. Menos en el caso de las y los hijos que tienen poca articulación con el mercado. En el caso de Huanta sí se menciona una serie de instituciones que de algún modo brindan apoyo en la zona. Destacan así las actividades desarrolladas por PRONAMACHCS<sup>29</sup> y CARE Perú en cuanto a entrega de módulos, asesoría financiera y también en ocasiones préstamos y entrega de activos como animales menores. Al respecto también hay una valoración crítica respecto al rol jugado por la cooperación y la viabilidad de los proyectos que pretendió desarrollar, sea la crianza de cuyes o gallinas o biohuertos.

Jimena: Sí ha llegado, de acá del Programa JUNTOS, de microfinanzas, crianza de cuy. Pero creo que era más bien de CARE.

Agripina: Algunas instituciones apoyan pero se aprovechan nuestra humildad. En ese proyecto belga de apoyo familias, esparcidos estamos, una familia se aferró con firmas falsas. Y nos hace ver mal [...] ahora estamos en un juicio y en ese gasto estamos. Una organización de biohuerto, belga, de biohuertos orgánicos.

Paulina: ALIADOS entró para crianza cuyes. ALIADOS también ha dado apoyos a Luricocha para artesanía con grupos de 30 madres. Pero han malgastado dinero de S/. 40.000 que han recibido. Para crianza de cuyes ya nos han dado...

Agripina: PRONAMACHCS daba cuyes también, cuatro cuyes hembras y un macho.

Por último, con respecto al tipo de proyectos que a las familias les gustaría que llegue a sus localidades tras culminar el Programa JUNTOS, la mayoría de respuestas se refiere a proyectos productivos. Sin embargo, aquí continúa también la diferenciación fuerte entre Huanta e Iguaín, pues mientras los primeros conocen de algunas ONG o servicios agropecuarios y financieros a los cuales podrían recurrir, en el caso de Iguaín la información es mínima. Por ejemplo en Huanta las y los participantes plantean que recurrirían a EDYFICAR, las Cajas Municipales para financiar emprendimientos económicos que mejoren la entrada familiar. Se conoce a ALIADOS, a la Cooperación Técnica Belga (CTB), la Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a AGRO RURAL como los posibles espacios a los que pueden recurrir. En Iguaín las referencias son más bien genéricas aunque priorizan la crianza de animales menores como cuyes y gallinas pues no ocupan mucho espacio y su alimentación es menos costosa que la del ganado.

29. Si bien las acciones de PRONAMACHCS han finalizado, la población recuerda la entrega de módulos de cuyes que hacía y por otro lado a veces suele confundir AGRO RURAL con PRONAMACHCS.

- Felicita: Cualquier apoyo sería bienvenido, según a lo que venga. Sería mejor animales mejores para criar gallina o cuy.
- Virginia: Quiere apoyo, si viene en crianza de animales o apoyo estaré contenta.
- Vicenta: Yo quiero apoyo en animales, no chancho porque ensucia todo. Cuy sí, gallina, oveja. Por más pequeño que sea nuestro terreno, podemos ahí sembrar alfalfa y sustentar.
- Ersilia: Animales, vacas.

En el caso de las y los hijos las referencias a alguna actividad o institución fueron poco concretas en ambos lugares menos pero también se inclinaron por lo productivo. Por ejemplo mencionaron iniciativas anteriores articuladas por la empresa privada, específicamente el Grupo Años, que repartió plántones de durazno para luego acopiar las frutas y preparar los néctares que se comercializan con la marca "Pulp". Lamentablemente la falta de acompañamiento llevó al fracaso de la idea y son pocas las familias que han logrado una buena producción y venden regularmente a la empresa.

Finalmente la mayoría de los entrevistados señala estar dispuesta a emprender algún negocio pero con el acompañamiento debido y sobre todo con el apoyo a la comercialización pues la falta de mercados accesibles y rentables es un elemento que desincentiva los emprendimientos. Vale resaltar también la importancia del ahorro entre las mujeres que participan del proyecto PUMRI pues casi todas han logrado guardar dinero correspondiente de sus cuotas en el Banco de la Nación contando con fondos de S/. 300 a S/. 400 que además podrían invertir en caso de iniciar algún emprendimiento.

#### 4. EXPECTATIVAS FRENTE AL PROCESO DE EGRESO

En este último punto nos detuvimos a consultar opiniones de las familias respecto a lo que sería el proceso de egreso del Programa intentando indagar sobre sus principales preocupaciones y expectativas. Nos interesaba conocer qué tanto los hombres y mujeres y sus hijos estaban al tanto de su posible salida, los temores que les suscitaba dejar de recibir el monto mensual de la transferencia y las posibilidades que ellos mismos se plantean para compensar la salida. En general existe bastante temor a dejar el Programa Juntos, por lo que puede significar en términos de perder un ingreso "fijo y seguro" con el que ya se cuenta y se puede programar para gastos de la familia. Dicho temor es mayor en el caso de las familias más rurales y precarias, conectándose además con problemas aun presentes en relación con la seguridad alimentaria y la necesidad de contar con alimentos todo el mes para la familia. Esto va en desmedro de otras posibilidades más individuales como la beca educativa a los hijos mayores pues se piensa que podría perjudicar a los otros hermanos. Así, al igual que sus madres que plantearon que en caso de dejar Juntos se repartan alimentos, las hijas participantes de los grupos de Iguain también lo plantean y reafirman su interés en que las compensaciones se orienten a la familia.

- Marcia: Tenemos miedo, para estudiar, seguir estudiando. Sí, podría reemplazar los S/. 200, pero es mejor creo que siga los S/. 200 a la mamá. Porque nuestra mamá nos apoya, sabe gastar mejor, ahorrando, en cambio nosotros gastamos en cualquier cosa.
- Yeni: Yo diría, hay jóvenes responsables o irresponsables [...] ¿Cómo saber quién es responsable? Yo diría, de verdad, los jóvenes más se lo gastarían. Y en mi caso preferiría que sigan apoyando a mi mamá por mis hermanitos.
- Marcia: Mi mamá dice antes, cuando vivíamos ahí en Quinua, dice le daban comidas, aceite, cereales, arroz, esas cosas. Bueno depende de algunos que eso sea bueno. Que nos den alimentos en lugar de la transferencia.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta algunas diferenciaciones planteadas, principalmente entre las familias situadas en Huanta articuladas al proyecto PUMRI y las familias que viven en Iguain. Así, en la medida en que las familias están más conectadas a mercados, circuitos de crédito y/o programas productivos, la inseguridad de dejar la transferencia es menor. Por ejemplo en el caso de las beneficiarias que participan del proyecto PUMRI en Huanta, tienen más nociones sobre lo que podrían hacer en caso de dejar JUNTOS, tienen más conocimiento y acceso a mercados; mientras las familias de Iguain tienen más dificultades para proponer alternativas. Salvando estas diferencias, en las y los adultos hay una clara inclinación por las alternativas productivas sobre todo con animales menores y ganado, pero con la salvedad de que se necesita acompañamiento permanente y también apoyo a la comercialización. En el caso de las mujeres de Huanta, aunque también tienen temor e incertidumbre, pueden plantear diversas opciones diversas, además cuentan con una noción de las actividades que podría ser más rentable. Así lo podemos observar en sus opiniones durante el grupo focal:

- Jimena: Es que desconocemos qué cosa vendrá. Sí hay temor, nosotros quisiéramos que nos de un trabajo, que nos de trabajo.
- Paulina: Nos puede mandar artesanía grupal, asociándonos, en qué podemos trabajar mujeres. Artesanía de repente exportar a otros países, bordando bolsas, chompas.
- Agripina: Mucho nos explotaban en bordado, nos pagan lo mínimo. ALIADOS trajo bordado, por necesidad vamos bordamos y pagaba menos, S/. 3.50 o S/. 3.00 por una cartuchera y tienes que pasarte bordando. Si dedicas a bordar nomas haces uno o dos al día, pero hacemos otras cosas.
- Paulina: Que nos den información de qué institución podría venir y nosotros pedir ayuda, se puede invertir en negocio, cuyes y vender a los recreos.

En el caso de los hombres, las coincidencias entre los participantes de Iguain y de Huanta son importantes, pues en ambos casos se priorizan alternativas productivas relacionadas con sus actividades agropecuarias, que es lo que ya realizan y mejor conocen. En el caso de Iguain las respuestas rápidamente se orientan a pedidos de capacitación y apoyo de infraestructura para mejorar su producción de maíz, tuna o trigo:

Francisco: Me gustaría que me enseñen en la siembra de tuna, capacitación para cosechar, aprovechar la cochinilla.

Mario: Preferiría la capacitación en cultivo de maíz, es lo que más da en esta zona y tiene mercado ya para venderse.

B2: Puede ser obras de agua, para mejorar la producción en agricultura.

En el caso de los beneficiarios de Huanta las propuestas de los beneficiarios van en sentido similar aunque tienen idea más clara de la importancia de constituir empresas y realizar préstamos a fin de dar mayor dinamismo a las actividades que se emprendan. También proponen con mayor consistencia lo referido a la asociación como una alternativa viable para iniciar un negocio que podría reducir los riesgos y compartir responsabilidades.

B1: Por ejemplo, en mi zona adolecemos de cuy, crianza de animales podría apoyarnos en alguna asociación o empresita, ¿no?, que nos enseñe.

Víctor: Así como dice mi compañero, necesitamos ese tipo de apoyo algo empresarial. Salir hacia adelante y si es posible ya que nos pongan unos préstamos, lo que sea para poder ya nosotros mismos nuestros propios ingresos.

B3: Que nos busque financiamiento y podemos invertir en nuestra misma chacra.

Finalmente se debe tener en cuenta la forma en que se llevaría el proceso, en tanto qué familias serían las elegidas para egresar y si existiría algún tipo de consulta comunal, pues es posible que se generen desconfianzas y conflictos intracomunales. Así lo manifestaron las y los participantes de los grupos focales quienes temen que pueda existir “muchas discusiones” entre vecinas de por qué a ella la sacaron y a la otra no. Justamente recuerdan el proceso de inscripción en Juntos también como un evento conflictivo, pues había personas que consideraban no debían incluirse en el Programa. Además, como afirma José Coronel de UNICEF, estos conflictos pueden superponerse a otros y terminar debilitando más aun vínculos locales ya precarios en una zona afectada por la violencia. Una salida podría ser una vez definido el perfil de egreso asegurar un nivel de consenso comunal que atenúe las discrepancias locales y de mayor legitimidad al proceso.



## [6] INSUMOS PARA UNA ESTRATEGIA DE EGRESO DEL PROGRAMA JUNTOS

Como hemos visto a lo largo del informe, hemos realizado una amplia revisión bibliográfica sobre diferentes PTMC en América Latina y las estrategias de salida planteadas; hemos revisado diferentes programas y proyectos que han tenido éxito en contextos similares a los de JUNTOS; asimismo hemos analizado los lineamientos de graduación de JUNTOS y los estudios que contribuyeron con la elaboración de dichos lineamientos; junto con ello hemos realizado un trabajo de campo con miembros de hogares beneficiarios y recogido las opiniones de diferentes actores estatales y privados en Ayacucho. Todo ello nos ha ayudado en la elaboración de insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS, que esperamos contribuyan a afinar los lineamientos de graduación del programa así como plantear algunas consideraciones a tener en cuenta en cualquier estrategia de egreso de un PTMC.

Lo que debe buscar cualquier salida de un PTMC es mantener los avances en capital humano, una vez retirada la transferencia económica. Sin embargo, la literatura revisada nos muestra que existen pocas estrategias de salida implementadas en la región latinoamericana. Por lo general encontramos programas piloto para la “graduación” y mucha de la literatura se basa en lineamientos recomendados, antes que en resultados validados. Lo que sí observamos es que casi todos los programas van dejando de lado el criterio de temporalidad para la salida, con excepción del caso chileno que tiene claro este criterio desde el inicio del programa.



Un tema que nos ha llamado la atención es que luego de casi más de tres años de los dos estudios que hizo el IEP sobre JUNTOS (Huber *et al.* 2009, Zárate *et al.* 2009) encontremos aún un discurso entre los funcionarios públicos, las ONG y otros actores, que perciben a JUNTOS como un programa asistencialista porque entrega dinero en efectivo a los beneficiarios sin mediar por ello un trabajo o un proyecto productivo tangible. Desde su implementación, JUNTOS ha enfrentado muchos de los sentidos comunes arraigados entre diferentes profesionales tanto en Lima como en las zonas donde se implementa el programa. Por ello creemos que es necesario insistir una vez más que un PTMC como JUNTOS, no es un programa asistencialista porque entregue una suma de dinero a las familias en extrema pobreza, justamente la entrega de ese dinero está atada a una corresponsabilidad para mejorar el capital humano y brinda autonomía a los beneficiarios para que sean ellos quienes decidan el uso de la transferencia monetaria.

Cabe recalcar que cualquier estrategia de salida de JUNTOS será traumática. Cuando realizamos los grupos focales con las beneficiarias del programa, uno de los primeros puntos que tocamos para entrar en confianza fue conversar sobre su entrada a JUNTOS, qué pensaron y cuáles fueron sus temores. El temor actual en las familias más vulnerables es la seguridad con la que podrán enfrentar su futuro y el de sus hijos. El trauma va a existir, nos queda ver la manera de reducirlo y evitar mayores conflictos.

- Incluir una estrategia de salida desde el inicio

JUNTOS no es el único PTMC que no contaba con una estrategia de salida desde el inicio; es algo que es común con programas similares y más antiguos que el peruano. Sin embargo, es necesario que la estrategia de salida esté incluida al inicio del programa, pensando sobre todo en los nuevos hogares beneficiarios que poco a poco seguirán ingresando a JUNTOS. Las nuevas familias del Programa JUNTOS deberían de ingresar con una estrategia de salida.

## 1. FOCALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS HOGARES QUE PUEDEN EGRESAR DEL PROGRAMA JUNTOS

### Focalización

Uno de los temas que se discute en relación con las políticas sociales de lucha contra la pobreza es la pertinencia o no de la focalización frente a la universalización<sup>30</sup>. Sin embargo el MIDIS ha sido muy claro en afirmar que se consolidarán los criterios de focalización para que los recursos del Estado sólo lleguen a los territorios u hogares que los necesiten (MIDIS 2012). Es importante señalar que en enero de 2012 se publicó un decreto de urgencia que establece que el SISFOH pasará al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social<sup>31</sup>, lo que abre una gran oportunidad para elaborar una ficha que permita una mejor focalización para los diferentes programas sociales del país, no sólo JUNTOS. Sin embargo, hasta el momento el tema de la focalización ha sido un problema, que no parece haber sido solucionado durante todo el tiempo de existencia del programa JUNTOS.

30. Uno de los temas principales de debate es que cualquier instrumento de focalización significa la asunción de costos y en casos de poca heterogeneidad entre población pobre podría ser preferible la universalización, es decir, no discriminar entre familias al interior de una comunidad pobre (Paes de Barros y de Carvalho 2004).

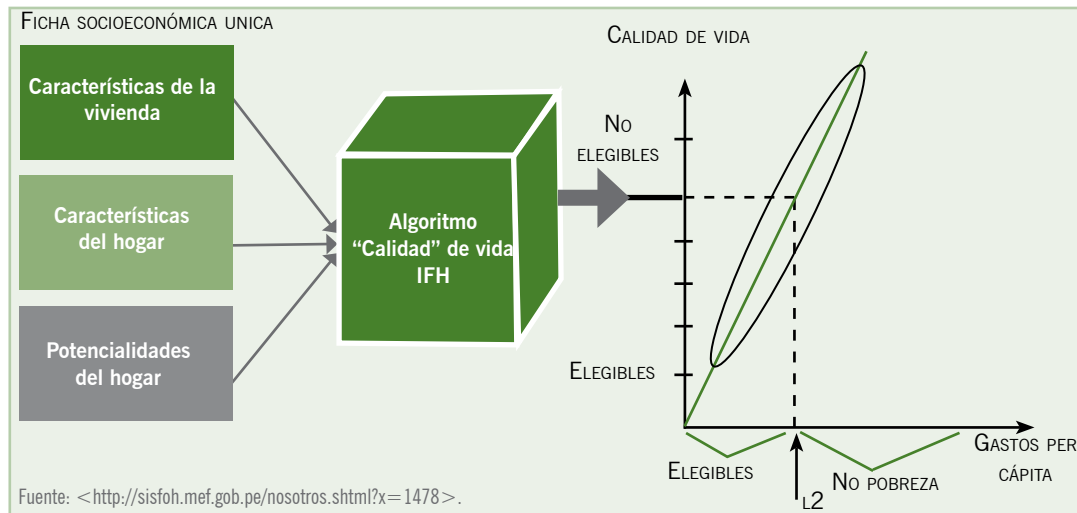
31. Decreto de Urgencia N.º 001-2012 (22-01-2012).

## Sistema de Focalización de Hogares Sisfoh

El Sisfoh no ha elaborado aún herramientas para identificar los hogares a salir de JUNTOS. Aplica una Ficha Socioeconómica Única (FSU) para el acceso de nuevos beneficiarios al Programa a partir de la cual se elabora un algoritmo que toma en cuenta tres aspectos: las características de la vivienda, las características del hogar y las potencialidades del mismo.

GRÁFICO 4

### ALGORITMO DEL ÍNDICE DE FOCALIZACIÓN DE HOGARES



Esta ficha no ha cambiado mucho a lo largo de los años y tiene un claro sesgo urbano: prioriza datos de vivienda (como si en las zonas rurales la población diera una prioridad a la mejora en las viviendas), educación y acceso a programas por parte de los miembros de la familia, además de preguntas sobre la posesión de cable u horno microondas. Deja de lado otros factores que son importantes a la hora de diferenciar al interior de las comunidades rurales pobres, por ejemplo los activos que poseen los hogares como el mayor o menor acceso a recursos naturales (tierra y agua principalmente), ganado y animales menores, así como si poseen viviendas en otro lugar. El hecho de que la FSU no contribuya a diferenciar al interior de los hogares pobres también fue anotado en el estudio que hicimos sobre JUNTOS en el año 2008 (Huber *et al* 2009). Por esa razón, luego de la aplicación del Sisfoh el propio personal (gestores) de JUNTOS tiene que realizar visitas a los distritos donde previamente se ha aplicado la FSU para verificar si el hogar debe o no ingresar al Programa.

Proponemos por tanto:

- Revisar la FSU y convertirla en un instrumento útil para la focalización, que contemple preguntas de la ENAHO y permita una mayor diferenciación para una verdadera focalización.

Si bien el MEF ha elaborado una metodología más compleja a partir de variables de la ENAHO (MEF 2010), esto no se refleja en la FSU que se ha diseñado y que se ha vuelto a aplicar hace unos meses<sup>32</sup>, y podría ser motivo de una discusión más amplia para determinar si esta es una metodología útil.

Otro punto que proponemos en relación con la focalización es:

- Evaluar la pertinencia de un componente participativo de las comunidades en la focalización de los hogares.

Este es un tema que ha sido bastante discutido desde el inicio de JUNTOS. La incorporación de hogares al programa causó en muchos casos conflictos al interior de las comunidades porque algunas familias habían sido incluidas mientras que otras no. Si bien hubo una “validación comunal”, esta no ha sido lo suficientemente evaluada. En el caso de la zona amazónica la situación fue menos conflictiva que en la sierra porque cada comunidad determinó a quiénes se beneficiaría con el programa y a quiénes no.

Para la graduación, debería contemplarse algún criterio de validación comunal que permita aspirar a una mayor legitimidad social que contribuya a la incorporación y articulación de las familias egresadas en otro tipo de programas y proyectos.

### *Tipología de hogares*

Si bien hemos tratado este tema con más profundidad en el segundo punto del informe, retomaremos aquellas variables que hemos identificado como necesarias para pensar en cualquier estrategia de graduación del Programa. Son variables estrechamente relacionadas entre sí y que configuran la vulnerabilidad de las familias: aquellas familias cuyos jefes de hogar son mayores de 35 años, tienen baja escolaridad, un alto número de hijos, pocos activos y se ubican lejos de los centros urbanos y/o comerciales son más vulnerables. Por lo tanto, se debe pensar en estrategias de egreso diferenciadas según la presencia de estos elementos:

- La *ruralidad* es una variable crucial para la caracterización de hogares que JUNTOS; es decir, el hecho de que la vivienda se encuentre relativamente cerca o lejos de las vías de comunicación que permitan su integración a mercados y/o centros urbanos que cuentan con una mayor cantidad de servicios. Esta diferencia fue muy clara durante el trabajo de campo realizado, comparando la situación de las familias de Huanta (capital provincial) y las de Iguáin: mientras las primeras tenían una dinámica económica más activa, las otras estaban mucho más desconectadas del mercado.

32. En la cual sólo se añaden dos preguntas: si el hogar tiene celular y cuánto se demoran en llegar a la capital de distrito. Además, en aspectos como el ahorro la diferencia de edad entre las mujeres también hace una diferencia. Según el estudio de Trivelli y Yancari (2009) sobre las primeras ahorristas del Corredor Puno-Cusco, las mujeres destacaron cinco razones para ahorrar: la educación de sus hijos; la formación de un capital en efectivo sin propósito predefinido; la mejora o creación de negocios; la mejora de la vivienda; y para costear emergencias. “Si bien la gran mayoría de las mujeres privilegió la educación como motivo de ahorro, es necesario señalar que las motivaciones variaban según la edad y el nivel educativo. Por ejemplo, las mujeres entre 35 y 44 años y con menor nivel de instrucción mencionaron la educación como principal motivo; mientras que las mujeres con más años de estudios preferían invertir en negocios y las mayores ahorran para enfrentar eventuales emergencias de salud” (Trivelli y Yancari, 2009: 14-15).

- Los *activos* de los hogares. Esto va más allá de las características de la vivienda como lo establece el SISFOH, que diferencia a quienes poseen mayor cantidad de tierras, quiénes tienen acceso a agua, quiénes poseen animales que puedan mejorar (engorde) o quiénes tengan animales menores y por tanto experiencia en su crianza.
- La *edad* de las beneficiarias influye no sólo en el cumplimiento de las corresponsabilidades, muestra también que las mujeres jóvenes se adaptan más fácilmente a contextos cambiantes, aprenden con más facilidad, etcétera.
- La *escolaridad* es una variable estrechamente ligada con la edad de las beneficiarias: por lo general, las mujeres mayores de 35 no han terminado la secundaria.

Probablemente una combinación de todas las variables mencionadas previamente se observa con claridad en el caso de las mujeres en dos problemas que les dificultan muchas veces salir adelante: el *alto número de hijos* (mujeres mayores y con menor escolaridad) y el *embarazo adolescente*, que persiste sobre todo, entre las jóvenes que viven en zonas más alejadas.

En suma, lo que proponemos es:

- Un enfoque integral en la caracterización de hogares que contemple la vulnerabilidad de los mismos con el fin de que no caigan nuevamente en extrema pobreza.

## 2. CAPITAL HUMANO: ROMPIENDO LA TRANSMISIÓN INTERGENERACIONAL DE LA POBREZA

Como hemos repetido a lo largo del informe, una de las novedades de los PTMC es que buscan romper con la transmisión intergeneracional de la pobreza, es decir que los hijos de los beneficiarios no sean pobres como lo fueron sus padres. Si sólo nos atuviéramos a este punto podríamos decir que la estrategia de egreso sólo debería aplicarse cuando se haya cumplido con el objetivo de formar capital humano, es decir, cuando los hijos tengan acceso a una atención en salud de calidad y hayan terminado la educación básica regular. Sin embargo, este egreso demoraría muchos más años de los cuatro que inicialmente se planteó el Programa Juntos, así que analizaremos dos puntos más: el cumplimiento de corresponsabilidades y la temporalidad en el programa.

Como hemos señalado en el punto correspondiente, la principal interrogante que debemos plantearnos es si los hogares beneficiarios podrán seguir cumpliendo con las corresponsabilidades (salud y nutrición, educación e identidad) establecidas por el Programa.

### Educación

Lo que hemos encontrado a partir de la información revisada y el trabajo de campo realizado en Ayacucho es que la educación es la corresponsabilidad más arraigada entre la población beneficiaria. Si bien Juntos ha mostrado impactos en una mayor matrícula, lo cierto es que las familias están convencidas de la necesidad de la educación de sus hijos en el sentido de que no quieren que repitan sus condiciones de vida. Son muy claras al decir que quieren que sus hijos aprendan mejor el castellano, razón por la cual con mucho sacrificio tratan de que sus hijos estudien fuera de sus comunidades.

Es decir, no parece haber un mayor riesgo para el cuidado de la educación por parte de las familias beneficiarias, aunque lo más probable es que al inicio del año escolar tengan que invertir sus ahorros en los gastos que la educación de cada hijo implica.

Si bien la educación de los hijos es una aspiración de todas las familias, las hijas e hijos de los hogares beneficiarios entrevistados priorizan el incentivo monetario que puede aportar a toda la familia en especial a los niños más pequeños, antes que un posible bono de educación.

## Salud y nutrición

El tema de la salud y nutrición requiere una mirada diferente. Diversos estudios sobre JUNTOS o sobre temas de salud y población (Vargas y Salazar en Díaz *et al.* 2009; Huber *et al.* 2009; Zárate *et al.* 2009; Yon y Zárate 2010) han mostrado que existe una distancia muy importante entre la población y los establecimientos de salud; una distancia no sólo física sino cultural. En nuestro trabajo de campo encontramos una situación similar: la relación de las familias con los servicios de salud antes de la implementación del Programa JUNTOS era más bien distante, sólo se iba a los establecimiento en caso de alguna emergencia o enfermedad por las razones de distancia y costo económico que implicaba una visita.

Pese a que las normas de salud han ido incidiendo más en aspectos interculturales, como el parto vertical, en la práctica persiste el maltrato o la “infantilización” de las beneficiarias (Díaz *et al.* 2009)<sup>33</sup>. Por otro lado, la poca oferta de los establecimientos de salud hace que cada vez las beneficiarias y sus hijos deban perder días de trabajo por el cumplimiento de la corresponsabilidad. Tales prácticas se contradicen con la autonomía de la mujer que buscan los PTMC y sobre todo no parecen haber contribuido a generar un mayor acercamiento entre la población y los establecimientos de salud de no mediar el incentivo monetario.

La mejora en los indicadores de nutrición en los últimos años no nos debe hacer perder de vista que sigue habiendo tasas muy altas de desnutrición, y en este punto nuevamente queremos llamar la atención sobre el tema intercultural, que es importante si queremos mejorar de manera sostenible los indicadores de nutrición en las familias de extrema pobreza.

En un reciente estudio de Acción contra el Hambre, un equipo liderado por Ponciano del Pino (2010) encuentra, entre otras cosas, la censura del personal de los establecimientos de salud frente a las prácticas de nutrición que ejercen las familias, sin tratar de entender cuáles son estas prácticas y cómo podrían mejorarse de manera conjunta, lo que obviamente pasa por un mayor respeto a las mujeres rurales y no sólo a las beneficiarias de JUNTOS. En ese mismo estudio se señala que muchas veces las familias priorizan el gasto (de escasos recursos) en educación antes que en nutrición, y que esta última se ve afectada por el tiempo que las madres y padres deben destinar al trabajo en el campo.

33. Vargas y Salazar argumentan que el uso de mecanismos de coerción e infantilización “se cristaliza en la idea de que la población rural es por naturaleza irresponsable y por lo tanto necesita de amenazas, castigos y multas para lograr los comportamientos deseados.” (Díaz *et al.* 2009: 98).

Una de las alternativas interesantes que hemos encontrado es el tema de los *SIVICOS* (Sistemas de Vigilancia Comunal) y *CODECOS* (Comités de Vigilancia Comunal) que aparecen en las normas de salud (Resolución Ministerial 464-2011/MINSA) y que han mostrado éxito en los lugares donde se han implementado; es que son las propias madres quienes se convierten en promotoras y vigilantes de la atención en salud, viendo que los hogares vayan a los centros de salud y verificando que sean atendidos correctamente (MINSA 2011). Esta práctica podría incorporar a las madres líderes del Programa JUNTOS en una estrategia de egreso.

En este sentido proponemos:

- Tener una estrategia de salida integral sin alternativas excluyentes entre bonos educativos, productivos o de emprendimientos tal como se establece en los lineamientos de JUNTOS.
- Tener un criterio de temporalidad que no descuide el capital humano en términos de educación, salud y nutrición.
- Aprovechar el capital humano: madres líderes que podrían integrarse en una red de monitoreo de las familias egresadas (p.ej. *SIVICOS*, *CODECOS*) en aspectos de educación, salud y nutrición.

Para que la inversión en capital humano sea sostenible, consideramos que es importante tener en cuenta tanto un enfoque de género como un enfoque intercultural en las estrategias que desarrolle JUNTOS, como paso previo al egreso.

### Enfoque de género

Como hemos señalado en el tema de las corresponsabilidades, el empoderamiento de las mujeres en el ámbito familiar ha mejorado desde su incorporación a JUNTOS, sin embargo una mayor autonomía en el espacio público sigue pendiente, por ello proponemos:

- Incorporar un enfoque de género en el Programa JUNTOS que vaya más allá de la autonomía en la decisión sobre la transferencia monetaria, sino que tome en cuenta el tiempo de las mujeres y busque cerrar brechas de género.
- Diferenciar al interior de las mujeres beneficiarias entre las jóvenes y con mayor educación y las mujeres mayores. Esta simple diferencia puede tener un efecto significativo en la articulación de las mujeres beneficiarias con proyectos y espacios que contribuyan a mejorar su autonomía más allá del ámbito familiar.

### Enfoque intercultural

En los estudios anteriores (Huber *et al.* 2009, Zárate *et al.* 2009) encontramos fuertes diferencias culturales que reflejaban la enorme distancia entre las poblaciones rurales más pobres y el Estado; una distancia no sólo económica y social, sino también cultural. Por esta razón que incluíamos en nuestras recomendaciones (Huber *et al.* 2009) la consideración de un “componente de alteridad cultural” para la implementación de JUNTOS. Si bien este trabajo intercultural debe empezar por

el idioma, lo que JUNTOS ha entendido así y los gestores locales hablan a las mujeres en su idioma nativo, esto no es suficiente, por eso, proponemos:

- Una preparación de los funcionarios del Programa que apunte al conocimiento de las particularidades culturales de los grupos objetivos específicos, que pueden ser muy disímiles entre ellas (considerando, por ejemplo, que JUNTOS funciona tanto en la sierra sur como en la sierra norte y en la Amazonía, espacios culturales bien distintos).

Este estudio se concentró en el departamento de Ayacucho, con características relativamente similares a los hogares rurales pobres de la sierra. Sin embargo, queda pendiente un estudio más en profundidad sobre lo que sucede en la Amazonía, los primeros beneficiarios de esas zonas están por cumplir cuatro años de permanencia en el Programa y definitivamente, los mecanismos o estrategias que se puedan afinar en un espacio de la sierra rural no serán fácilmente replicados en población de comunidades nativas amazónicas. Éste es un reto que tienen tanto JUNTOS como el MIDIS.

### 3. ARTICULACIÓN DE ACTORES EN EL TERRITORIO

#### El papel del MIDIS

Un proceso de egreso no podría partir sólo desde JUNTOS; los propios gestores no necesariamente conocen de primera mano las herramientas necesarias para la capacitación en proyectos productivos, emprendimientos y asesoría financiera. En términos ideales la institución que debería encargarse del egreso de JUNTOS (y de otros programas sociales) es el MIDIS porque tiene a su cargo diferentes programas sociales y tiene como una de sus principales metas un programa piloto de trabajo articulado del sector público con un enfoque territorial (MIDIS 2012). El nuevo rol que tendrá FONCODES y una articulación con el trabajo de AGRO RURAL podría permitir la formación de equipos multi-programa que atiendan a la población beneficiaria en el egreso del programa. Además, contar con el apoyo de una ONG como CARE Perú presente en la zona puede brindar la posibilidad de establecer pilotos en algunos distritos priorizados.

- El Midis debería dirigir y articular la estrategia de salida de JUNTOS vinculando a los otros programas sociales a su cargo y trabajando con los programas del Ministerio de Agricultura (Agro Rural) y gobiernos locales.

Esta idea ya la ha planteado el MIDIS en su documento de los 100 días

“... durante el primer trimestre del año, se diseñará e iniciará la puesta en marcha de un conjunto de planes piloto de articulación intersectorial con enfoque territorial. Estos planes se desarrollarán en 20 provincias seleccionadas, a través de la prestación de servicios de los distintos programas adscritos al MIDIS, en colaboración con otros sectores y actores a escala local, provincial y regional.” (MIDIS 2012:17).

#### Los gestores locales

Los gestores locales podrían tener un mejor papel si es que no tuvieran tanta carga de trabajo, es decir, tantas familias por gestor (1.000 aproximadamente), y sobre todo si las corresponsabilida-

des fueran medidas por los sectores a cargo, como salud y educación. Eso permitiría brindar un mejor acompañamiento a las familias. Por otro lado, debería haber un manual de procedimientos más claro pues los gestores tienen demasiada discrecionalidad, establecen mecanismos de relación con los hogares de acuerdo a lo que les parece mejor, si bien cumpliendo las obligaciones mínimas del programa<sup>34</sup>.

- La medición de las corresponsabilidades debería hacerse en cada sector. Se quiso hacer esto en el proceso de transición de JUNTOS, es decir la medición se haría con el SIS, pero no ha habido aún efecto.
- Aumentar la cantidad de gestores locales y dar lineamientos claros de acompañamiento a las familias, disminuyendo la discrecionalidad.
- Aprovechar el capital humano que se ha ido formando en el nivel subnacional alrededor de los convenios con JUNTOS.

#### 4. EL ALIVIO DE LA SEVERIDAD DE LA POBREZA

Hemos analizado las alternativas de articulación que propone JUNTOS para una estrategia de graduación, brindando bonos en: educación, producción, emprendimientos. Consideramos, sin embargo, que los bonos no pueden estar atados a las capacidades de las familias tal como aparecen en la tipología de hogares presentada por el Programa, sino que tiene ser un paquete que englobe tanto la formación de capital humano como la articulación con proyectos productivos y de emprendimiento, teniendo como marco las capacidades y necesidades de las comunidades locales e incorporando el tema financiero (ahorro) que puede dar una mayor estabilidad a los hogares, la cual tienen ahora por el ingreso de S/. 200 mensuales entregados por JUNTOS.

Lo que hemos encontrado es que casi todos los hogares, así como los diferentes actores entrevistados, mencionan el anhelo de salidas productivas o de emprendimientos. Pero básicamente son los hogares menos vulnerables los que tienen capacidad para asumir estos retos. Por ejemplo, las beneficiarias que participan en PUMRI plantean experiencias más diversas y tienen una mayor interacción con el sistema crediticio e instituciones de apoyo a sus iniciativas económicas en comparación con las familias que no participan de este programa. En el caso de los hombres, se prioriza alternativas productivas relacionadas con sus actividades agropecuarias, pues es lo que conocen mejor y por tanto les da una mayor seguridad.

Además existen dos aspectos importantes a tomar en cuenta en el caso de Ayacucho: las estrategias de migración y las estrategias financieras. En el primer caso tenemos la migración temporal al VRAE; como hemos señalado antes, de manera consensual los diferentes miembros de las familias entrevistadas señalan como estrategia económica la migración temporal (tres o cuatro meses) al Valle del Río Apurímac para trabajar en los cultivos de coca, café o cacao y así conseguir dinero en

34. En el estudio que hicimos en 2008 en el IEP encontramos una clara diferencia entre gestores que habían sido capacitados en enfoque de derechos por UNICEF y aquellos que no habían sido capacitados en este tema. Este aspecto no fue publicado en nuestro estudio.



efectivo que oscila entre S/. 1.000 y S/. 1.500. En el segundo caso tenemos pequeños préstamos solicitados a familiares o vecinos, el intercambio de alimentos y también la venta de animales como vacas, carneros o chanchos que permite a las familias contar con un monto relativamente importante para afrontar determinados gastos. Y en este segundo punto cabe señalar la importancia del ahorro entre las mujeres que participan de PUMRI, casi todas han logrado guardar dinero proveniente del incentivo monetario de JUNTOS (S/. 300 a S/. 400), lo que les permitiría invertir en algún emprendimiento.

### Articulación de los beneficiarios con programas y proyectos productivos y financieros

Luego de la revisión de diversos programas y proyectos productivos analizados en el punto dos, encontramos aspectos que debería contemplar cualquier programa en el que se quiera articular a los egresados de JUNTOS.

#### *Contextualización - diagnóstico*

- Se debe tener diagnósticos previos para determinar las posibilidades de cada localidad.
- Se debe brindar una oferta de un *portafolio de posibles actividades productivas o emprendimientos* que realmente puedan desarrollar los hogares beneficiarios.

#### *Capacitación*

La capacitación tipo “campesino a campesino” o “aprender haciendo” o “PAT” han mostrado resultados importantes en diferentes programas y proyectos de desarrollo rural, pero un aspecto que muchas veces escapa de las sistematizaciones es el surgimiento de problemas al interior de la comunidad entre quienes son los “capacitadores” y el resto de la población. Este problema se ha hecho evidente por ejemplo en el programa Sierra Productiva, tal como ha encontrado un reciente estudio de GRADE que aún está en proceso<sup>35</sup>.

La capacitación no sólo debe incluir la difusión de tecnologías validadas y acondicionadas a diferentes espacios; sino ser constante. Este aspecto es crucial porque si se aplica una nueva tecnología y no hay un acompañamiento, la familia no estará segura de sus avances.

La capacitación debe ir más allá del aspecto productivo e incluir una capacitación en la gestión comercial. Esto pasa desde conocer los mercados dónde ubicar los productos hasta cómo vender mejor los productos.

Un tema que aparece en este punto es la disyuntiva entre la capacitación más personalizada o la capacitación a nivel de la comunidad. Lo primero es mucho más efectivo, pero también más caro.

35. GRADE está realizando un “Estudio Comparativo de intervenciones públicas para el Desarrollo Rural en la Sierra Peruana”, sus principales resultados fueron presentados en marzo de 2012.

### *Asociatividad*

Muchos programas y proyectos mencionan la promoción de asociación entre productores como un camino indispensable para mejorar los ingresos. No hay duda de las ventajas del componente asociativo para mejorar la uniformidad y escala de la producción; sin embargo, existen diferentes caminos para promocionar la asociatividad. Lo que nos muestra la evidencia es que las asociaciones formadas desde fuera por lo general no funcionan, no se asume que existen problemas de desconfianza aunque se resida en una misma comunidad. Ante ello, proponemos ensayar algunos caminos: asociar a padres e hijos, asociar a participantes de clubes de madres u otras organizaciones sociales del base, es decir, asociar entre conocidos.

- Fondos concursables

Los fondos concursables, ensayados en diferentes programas como por ejemplo MARENASS o Sierra Sur, brindan una oportunidad de reconocimiento que mejora la autoestima de los productores y es un elemento que va estrechamente ligado con la asociatividad. Además pueden servir como nichos de oportunidades para la articulación de los productores con otros sectores (actores privados, gobiernos regionales y locales, programas estatales).

- Inclusión financiera

Diferentes estudios (Collins *et al.* 2009) y nuestro trabajo de campo han mostrado la importancia de los mecanismos financieros para la mejora de ingresos de las familias pobres y en extrema pobreza. Es decir, hogares pobres emplean mecanismos financieros, algunos prefieren hacerlo con la familia o conocidos antes que hacerlo con instituciones financieras formales, pero forma parte de sus estrategias económicas. Lo que hemos encontrado en el caso de las familias que participan en PUMRI es que tienen ahorros que les permitirían desarrollar algún emprendimiento.

El tema del crédito en el caso de las beneficiarias de JUNTOS ha sido poco estudiado y creemos que es un tema que debe tratarse con especial cuidado.

### *Escalamiento*

Muchas de las experiencias productivas analizadas se han realizado en determinados espacios locales, con la facilidad de implementación, monitoreo y evaluación que puede tener cualquier proyecto pequeño. Los proyectos de CARE Perú o los de IPA son un buen ejemplo de “proyectos piloto” para el egreso de JUNTOS, sin embargo, el reto es hacer que estos pilotos se conviertan en políticas o programas de Estado.

- Una tarea del MIDIS y otras entidades y programas que focalizan sus acciones en población vulnerable es tomar en cuenta los pilotos desarrollados y elaborar una política de Estado que de como resultado una política social integral e inclusiva.

### *Una mejor implementación del Programa*

Finalmente, cualquier estrategia de egreso de JUNTOS pasa por una seria revisión de la forma en que se viene implementando el programa, es decir, mientras sea un programa que priorice la inver-

sión en capital humano y que desde un enfoque de derechos contribuya a articular a los hogares beneficiarios con alternativas que mejoren sus oportunidades de ingresos, será más sencillo tener una salida digna para los hogares beneficiarios que no eche por tierra el dinero invertido por el Estado peruano a través de JUNTOS en mejorar las condiciones de vida de las familias rurales en extrema pobreza.

## [ - ] BIBLIOGRAFÍA

Alcázar, Lorena

2010 "Diseño de una estrategia de graduación diferenciada de los hogares beneficiarios del programa JUNTOS". Lima: JUNTOS, GRADE (manuscrito). Disponible en: <<http://www.juntos.gob.pe/images/noticias/2011/01/INFORME-FINAL-ESTRATEGIA-DE-GRADUACION.pdf>>.

Álvarez, María Isabel

2009 *El empoderamiento de las familias de extrema pobreza a través del programa Puente*. Chile: FLACSO. Disponible en: <<http://www.flacsoandes.org/dspace/bitstream/10469/1065/1/Alvarez.pdf>>.

Bardales, Alejandro y Juvenal Díaz

2010 "Caracterización de los hogares JUNTOS". Lima (manuscrito).

CARE Perú

2007 "Microcréditos para familias en situación de pobreza: experiencia exitosa a través del desarrollo de cadenas productivas con pequeños productores". Lima (manuscrito).

2008 "Microcréditos para familias en situación de pobreza: la experiencia de comunidades pobres y extremo pobres del distrito de Tambillo que incursionaron en la cadena productiva de cuyes accediendo al crédito formal". Lima (manuscrito).

s/f *Contribuyendo al desarrollo sostenible de la región Ayacucho*. Disponible en: <[http://www.care.org.pe/pdfs/cinfo/folleto/DES\\_%20Brochure%20Ayacucho%20final.pdf](http://www.care.org.pe/pdfs/cinfo/folleto/DES_%20Brochure%20Ayacucho%20final.pdf)>.

Cecchino, Simone *et al.*

2009 *Desafíos de los programas de transferencias con corresponsabilidad: los casos de Guatemala, Honduras y Nicaragua*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- Collins, Daryl (*et.al.*)  
2009 *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*. Princeton University Press.
- Del Pino, Ponciano  
2011 "Infancia, alimentación y cultura: Una nueva mirada a la desnutrición crónica". Ayacucho: Acción contra el Hambre (manuscrito).
- Díaz, Ramón; Ludwig Huber, Óscar Madalengoitia, Raphael Saldaña, Carolina Trivelli, Rosana Vargas y Ximena Salazar  
2009 *Análisis de la implementación del Programa Juntos en las regiones de Apurímac, Huancavelica y Huánuco*. Lima: CIES, Observatorio de la Salud, CARE Perú, IEP.
- Fiszbein, Ariel y Norbert Schady  
2009 *Conditional cash transfers. Reducing present and future poverty*. Washington D.C.: World Bank.
- Francke Pedro y Edgardo Cruzado  
2009 "Transferencias Monetarias Condicionadas e Instrumentos Financieros en la lucha contra la Pobreza". Lima: Proyecto Capital. Disponible en: <[http://www.proyectocapital.facipub.com/facipub/upload/publicaciones/1/140/francke\\_cruzado\\_transferencias\\_monetarias\\_condicionadas\\_e\\_instrumentos\\_financieros\\_en\\_la\\_lucha\\_contra\\_la\\_pobreza.pdf](http://www.proyectocapital.facipub.com/facipub/upload/publicaciones/1/140/francke_cruzado_transferencias_monetarias_condicionadas_e_instrumentos_financieros_en_la_lucha_contra_la_pobreza.pdf)>.
- Hernández Asensio, Raúl; Patricia Zárate y Anahí Durand  
2012 "Políticas y experiencias relevantes para el empoderamiento de las mujeres rurales en Perú. Un análisis desde el enfoque territorial". Documento preparado por Nuevas Trenzas – Mujeres Rurales del siglo XXI (Proyecto coordinado por el IEP y financiado por FIDA) para el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural - RIMISP y ONU Mujeres. Lima (manuscrito).
- Huber, Ludwig; Patricia Zárate, Anahí Durand, Óscar Madalengoitia y Jorge Morel  
2009 *Estudio de percepción sobre cambios de comportamiento de los beneficiarios del Programa Juntos y sobre accesibilidad al Programa*. Lima: IEP, UNICEF, UNFPA.
- Innovaciones para Acción contra la Pobreza (IPA)  
2011 "Modelo de Graduación de la Extrema Pobreza (MGEP) en Cusco, Perú"(manuscrito).
- Maldonado, Jorge; Rocío del Pilar Moreno, Isabel Giraldo Pérez y Camila Andrea Barrera Ojuela  
2011 *Los programas de transferencias condicionadas: ¿hacia la inclusión financiera de los pobres en América Latina?* Lima: IDRC, IEP. Disponible en: <<http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/47811/1/IDL-47811.pdf>>.
- Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN)  
2002 *Estrategia de intervención integral a favor de las familias en extrema pobreza*. Santiago.
- Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social (MIDIS)  
2012 *MIDIS Cien días. Rendición de cuentas y lineamientos básicos de la política de Desarrollo e Inclusión Social*. Lima: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Disponible en: <<http://www.midis.gob.pe/images/documentos/100diasmidis-.pdf>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales.  
2010 "Metodología de Cálculo del Índice de Focalización de Hogares". Lima. Disponible en: <[http://sisfoh.mef.gob.pe/descargas/metodologia\\_2010.pdf](http://sisfoh.mef.gob.pe/descargas/metodologia_2010.pdf)>.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables / Fondo de Compensación para el Desarrollo / Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio  
2011 *Innovaciones tecnológicas a través del Proyecto Especial "Mi Chacra Productiva", como alternativa para promover la graduación de familias de comunidades campesinas en situación de pobreza extrema*. Disponible en: <[http://www.foncodes.gob.pe/documentos/Transparencia\\_2011/chacras/Innovaciones\\_tec\\_Completo.pdf](http://www.foncodes.gob.pe/documentos/Transparencia_2011/chacras/Innovaciones_tec_Completo.pdf)>.

Paes de Barros, Ricardo y Mirela de Carvalho

2004 *La focalización y la universalización como instrumentos para reducir inequidades*. BID. Disponible en: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=609099>>.

Perova, Elizaveta y Renos Vakis

2010 *El impacto y potencial del programa JUNTOS en Perú: Evidencia de una Evaluación No-Experimental*. Lima: Programa JUNTOS y Banco Mundial. Disponible en: <<http://www.juntos.gob.pe/images/noticias/2011/01/El-Impacto-Potencial-de-JUNTOS-Banco-Mundial.pdf>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres JUNTOS

2011a "Manual de Operaciones del Programa Nacional de Apoyo directo a los más pobres JUNTOS" (RDE N° 039-2011-PCM/Pnapd-DE, 21/07/2011.) Disponible en: <<http://www.juntos.gob.pe/images/noticias/2011/07/RDE-39.pdf>>.

2011b "Plan de implementación y lineamientos de graduación de hogares". (RDE N° 055-2011-PCM/Pnapd-DE, 04/11/2011.) Disponible en: <<http://www.juntos.gob.pe/images/noticias/2011/11/RES-55-2011.pdf>>.

2011c "Plan de intervención. Inicio de la graduación de hogares de los distritos de Vinchos y Chuschi, región Ayacucho" (RDE N° 061-2011-PCM/Pnapd-DE, 07/12/2011). Disponible en: <<http://www.juntos.gob.pe/images/noticias/2011/12/RES-61-2011.pdf>>.

Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco.

2008 Estudio de sistematización: "Avances del proceso de institucionalización del mecanismo CLAR en los Gobiernos Locales". Urubamba: FIDA-FIDAMERICA. Disponible en: <<http://www.fidamerica.cl/fida/content/bibliografia/37.pdf>>.

Rojas, Alejandro

2011 "Desarrollo Económico Inclusivo: Impacto en la reducción de la pobreza de familias ganaderas en Puno". Lima (manuscrito).

Trivelli, Carolina, María Isabel Remy, Carlos de los Ríos y Rodrigo Lajo

2010 *Caja de herramientas para el desarrollo rural a partir de la experiencia peruana*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar - sede Ecuador e IEP.

Trivelli, Carolina, Jimena Montenegro y María Cristina Gutiérrez

2011 *Un año ahorrando. Primeros resultados del Programa Piloto "Promoción del Ahorro en Familias JUNTOS"*. Lima: IEP.

Trivelli, Carolina y Johanna Yancari

2008 *Las primeras ahorristas del Proyecto Corredor. Evidencia de la primera cohorte de ahorristas de un proyecto piloto*. Lima: IEP.

Veras, Fábio y Tatiana Britto

2008 *Encarando las limitaciones en la capacidad para transferencias monetarias condicionadas en Latinoamérica: los casos de El Salvador y Paraguay*. Documento de Trabajo N° 38. Brasilia DF: Centro Internacional de la Pobreza –PNUD. Disponible en: <<http://www.ipc-undp.org/pub/esp/IPCWorking-Paper38.pdf>>.

Zárate, Patricia; Anahí Durand, Ludwig Huber y Jorge Morel

2009 "Estudio de percepción sobre cambios de comportamiento de los beneficiarios y accesibilidad al Programa JUNTOS en el distrito de San Jerónimo (Andahuaylas – Apurímac)" Lima: IEP (manuscrito). Disponible en: <[http://www.juntos.gob.pe/images/noticias/2011/01/estudio\\_SanJeronimo1.pdf](http://www.juntos.gob.pe/images/noticias/2011/01/estudio_SanJeronimo1.pdf)>.

## Páginas web revisadas

<b>AGRO RURAL</b>	< <a href="http://www.agrorural.gob.pe/descripcion-de-aliados/organizacion-proyecto-aliados/ques-aliados.html">http://www.agrorural.gob.pe/descripcion-de-aliados/organizacion-proyecto-aliados/ques-aliados.html</a> >
<b>CARE PERÚ</b>	< <a href="http://www.care.org.pe">http://www.care.org.pe</a> >
<b>DIARIO CORREO</b>	< <a href="http://diariocorreo.pe/nota/77730/ayacucho-beca-18-beneficiara-a-220-jovenes/">http://diariocorreo.pe/nota/77730/ayacucho-beca-18-beneficiara-a-220-jovenes/</a> >
<b>FIDA</b>	< <a href="http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/prj/region/pl/peru/pe386s.htm">http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/prj/region/pl/peru/pe386s.htm</a> > < <a href="http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/prj/region/pl/peru/pe_07_s.htm">http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/prj/region/pl/peru/pe_07_s.htm</a> >
<b>CGAP</b>	< <a href="http://graduation.cgap.org/pilots/mejoramiento-integral-de-la-familia-rural-mire%E2%80%9494holistic-improvement-of-rural-families/">http://graduation.cgap.org/pilots/mejoramiento-integral-de-la-familia-rural-mire%E2%80%9494holistic-improvement-of-rural-families/</a> >
<b>FONCODES</b>	< <a href="http://www.foncodes.gob.pe">http://www.foncodes.gob.pe</a> >
<b>FONKOZE</b>	< <a href="http://www.fonkoze.org/ourprograms/chemen-lavi-miyo.html">http://www.fonkoze.org/ourprograms/chemen-lavi-miyo.html</a> >
<b>JUNTOS</b>	< <a href="http://www.juntos.gob.pe">http://www.juntos.gob.pe</a> >
<b>ODEF</b>	< <a href="http://www.odef.org.hn/index.php?id=95">www.odef.org.hn/index.php?id=95</a> >
<b>PROGRESS OUT OF POVERTY</b>	< <a href="http://progressoutofpoverty.org/where-ppi-is-7">http://progressoutofpoverty.org/where-ppi-is-7</a> >
<b>SIERRA NORTE</b>	< <a href="http://web.sierranorte.gob.pe/?page_id=23#">http://web.sierranorte.gob.pe/?page_id=23#</a> >
<b>SIERRA SUR</b>	< <a href="http://www.sierrasur.gob.pe/">http://www.sierrasur.gob.pe/</a> >
<b>SISFOH</b>	< <a href="http://sisfoh.mef.gob.pe/nosotros.shtml?x=1478">http://sisfoh.mef.gob.pe/nosotros.shtml?x=1478</a> >
<b>SOLID OPD</b>	< <a href="http://www.solidperu.com/page.asp?lng=es&amp;mmi=7&amp;smi=54">http://www.solidperu.com/page.asp?lng=es&amp;mmi=7&amp;smi=54</a> >

[-] ANEXOS





## ANEXO 1.

# METODOLOGÍA E INFORMACIÓN DE ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES

### Revisión de gabinete

- Revisión de bibliografía sobre PTMC y sus experiencias de egreso en América Latina
- Revisión de la estrategia de graduación de JUNTOS y los estudios encargados por JUNTOS para la elaboración de dicha estrategia.
- Revisión de programas y proyectos productivos y de inclusión financiera aplicados en zonas rurales similares a aquellas donde se implementa JUNTOS, identificando sus factores de éxito.

### Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas se realizaron en Lima y Ayacucho a:

- Funcionarios de programas del Estado y miembros de ONG en Lima.
- Funcionarios y autoridades de Ayacucho así como de las provincias y distritos seleccionados.
- Miembros de proyectos y programas relacionados con desarrollo rural y financiero

### Grupos focales y entrevistas en profundidad a miembros de los hogares beneficiarios de JUNTOS\*

De acuerdo a los términos de referencia, el trabajo de campo se realizó en Ayacucho. Este trabajo no estuvo contemplado en los términos de referencia, sin embargo, creímos conveniente tener una aproximación cualitativa que nos ayudara a complementar la caracterización (tipología de hogares) que tiene JUNTOS y acercarnos a las percepciones y expectativas de las mismas mujeres beneficiarias sus esposos, hijos e hijas para conversar sobre lo que podría significar su salida del programa y su articulación a otras posibilidades productivas o educativas.

- Trabajamos así con dos grupos de familias de la provincia de Huanta; aquellas ubicadas en los distritos de Huanta y Luricocha (con presencia de PUMRI) y familias del distrito de Iguain donde dicho proyecto no está presente.

\* Para el trabajo de campo en Ayacucho contamos con la valiosa colaboración de Magrith Mena Portocarrero y Villéon Tineo Figueroa.

- En una primera visita hicimos una prueba piloto de los instrumentos: un grupo focal y tres entrevistas a beneficiarias.
- En el trabajo de campo de la segunda visita realizamos:
  - Ocho grupos focales con mujeres beneficiarias del programa JUNTOS, sus esposos, hijos e hijas. En total, participaron 30 mujeres y 28 hombres; además de 15 hijos e hijas de comunidades y centros poblados de los distritos de Huanta, Luricocha e Iguaín.
  - Entrevistas en profundidad a cuatro familias beneficiarias de JUNTOS.

A continuación presentamos las tablas correspondientes a las entrevistas realizadas en Lima y Ayacucho y a los grupos focales realizados en Huanta, Luricocha e Iguaín.

**LIMA: RELACIÓN DE ENTREVISTAS**

NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO	FECHA DE LA ENTREVISTA
Raphael Saldaña		Consultor independiente	7 de marzo (vía Skype)
Janette Pacheco	AGRO RURAL	Directora	26 de febrero
Alejandro Rojas Sarapura	CARE PERÚ	Coordinador Nacional - Desarrollo Sostenible	28 de febrero
Gherson Linares	Corredor Puno-Cusco	Ex integrante de equipo	29 de febrero
Alex Llanos Aguilar	Swiss Contact (FMA)	Coordinador General Monitoreo Proyectos Productivos	5 de marzo
Adam Kemmis Betty	Innovations for Poverty Action (IPA)	Director Nacional - Perú	1° de marzo (vía Skype)
Carolina Trivelli	MIDIS	Ministra	27 de marzo
Fernando Mori	Programa JUNTOS	Encargado cooperación institucional	27 de febrero
Johana Yancari	Proyecto Capital - IEP	Coordinadora	28 de febrero

**AYACUCHO: RELACIÓN DE ENTREVISTAS A ACTORES VINCULADOS A JUNTOS Y PROYECTOS PRODUCTIVOS Y FINANCIEROS**

NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO	LUGAR Y FECHA DE LA ENTREVISTA
Renaldo Petrozzi	Banco de la Nación	Gerente Ayacucho	Ayacucho, 2 de marzo
Julio Nishikawa	CARE Perú	Coordinador oficina de Ayacucho	Lima, 5 de marzo
Mauro Monzón	CARE Perú - AGRO RURAL	Coordinador Proyecto PUMRI	Huanta, 1° de marzo
José Antonio Vásquez	Cooperación Técnica Belga en el Perú (CTB)	Especialista en artesanía	Ayacucho, 15 de marzo
Raúl Sayas Silva	Cooperación Técnica Belga en el Perú (CTB)	Especialista en agronegocios	Ayacucho, 17 de marzo
Daniel Gordillo	Dirección Regional de Salud (DIRESA)	Director Región Ayacucho	Ayacucho, 2 de marzo
Félix Valer Torres	DREA	Especialista Educación Adultos	Ayacucho, 6 de marzo
Derek Visser	Finca	Director para el Desarrollo de Comunidades Campesinas	Ayacucho, 17 de marzo
Nivardo Romaní León	Municipalidad Distrital de Iguaín	Gerente de Desarrollo Económico y Social	Iguaín, 7 de marzo
Wifredo Laura Zúñiga	Municipalidad Distrital de Luricocha	Gerente Municipal	Luricocha, 7 de marzo
Josué Quispe Ochoa	Municipalidad Provincial de Huanta	Sub gerente de Desarrollo Económico Local	Huanta, 6 de marzo
Orlando Sulca Castilla	AGRO RURAL	Director Zonal Ayacucho	Ayacucho, 15 de marzo
José Pissani Zúñiga	Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra ALIADOS	Coordinador Regional Ayacucho	Ayacucho, 23 de marzo
Fila Torres	Programa JUNTOS	Coordinadora Regional Ayacucho	Ayacucho, 1° de marzo
José Coronel	UNICEF	Coordinador Regional Ayacucho	Ayacucho, 9 de marzo

**AYACUCHO: RELACIÓN DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A HOGARES BENEFICIARIOS DE JUNTOS**

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA BENEFICIARIAS</b>	<b>PARTICIPA EN PUMRI</b>	<b>LUGAR Y FECHA DE LA ENTREVISTA</b>
Conviviente (2 hijos)	No	Iguaín, 9 de marzo
Madre soltera (1 hijo)	No	Iguaín, 9 de marzo
Conviviente (3 hijos)	Sí	Huanta, 2 de marzo
Casada (4 hijos)	Sí	Maynay (Huanta), 1° de marzo
Casada (5 hijos)	Sí	Huanta, 10 de marzo
Conviviente (2 hijos)	Sí	Huanta, 10 de marzo

[Insumos para una estrategia de egreso del Programa Juntos]

## INFORMACIÓN GRUPO FOCAL CON MUJERES BENEFICIARIAS DE JUNTOS Y PUMRI EN HUANTA

DISTRITO	COMUNIDAD	EDAD	ESTADO CIVIL	N.º HIJOS	TIEMPO EN JUNTOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	OTRO PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA	AHORROS (NUEVOS SOLES)	ENTIDAD DONDE AHORRA	PRÉSTAMOS (ENTIDAD)
Huanta	Joyopampa	30	Conviviente	2	2 años	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	Sí (300.00)	Cooperativa San Cristóbal	No
Huanta	Maynay	31	Conviviente	1	4 años	Secundaria incompleta	Agricultura, ganadería y crianza de animales menores	No	Sí (N.E.)	Banco de la Nación	No
Luricocha	Azangaro	38	Conviviente	3	2 años	Primaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	AJADOS	Sí (200.00)	Banco de la Nación	No
Luricocha	Cercado	30	Conviviente	1	1 año	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	Sí (380.00)	Banco de la Nación	No
Luricocha	Pichuachaca	32	Casada	3	3 años	Sin instrucción	Agricultura y crianza de animales menores	No	Sí (350.00)	Banco de la Nación	No
Luricocha	Cercado	33	Conviviente	3	3 años	Secundaria completa	Ganadería	No	Sí (400.00)	Banco de la Nación	EDIFICAR
Huanta	Vista Alegre	32	Conviviente	4	2 años	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Huanta	Maynay	31	Madre soltera	2	3 años	Secundaria incompleta	Agricultura	No	Sí (200.00)	Banco de la Nación	No

## INFORMACIÓN GRUPO FOCAL CON HOMBRES BENEFICIARIOS DE JUNTOS Y PUMRI EN HUANTA

DISTRITO	COMUNIDAD	EDAD	ESTADO CIVIL	N.º HIJOS	TIEMPO EN JUNTOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	OTRO PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA	AHORROS (NUEVOS SOLES)	ENTIDAD DONDE AHORRA	PRÉSTAMOS (ENTIDAD)
Luricocha	Yuracharcay	57	Conviviente	4	2 años	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	Sí (N.E.)	Banco de la Nación	No
Luricocha	Yuracharcay	44	Casado	2	3 años	Secundaria incompleta	Agricultura, ganadería y crianza de animales menores	No	No	---	No
Huanta	ViruViru	54	Casado	7	3 años	Secundaria completa	Agricultura y crianza de animales menores	No	Sí (390.00)	Cooperativa San Cristóbal	Sí
Huanta	Paquece	57	Conviviente	3	3 años	Secundaria completa	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Huanta	Maynay	53	Casado	7	1 año	Primaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No

CONSOLIDADO DE INFORMACIÓN GRUPO FOCAL CON HIJOS DE BENEFICIARIOS DE JUNTOS Y PUMRI EN HUANTA

DISTRITO	COMUNIDAD	EDAD	ESTADO CIVIL	N.º HIJOS	TIEMPO EN JUNTOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	OTRO PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA	AHORROS (NUEVOS SOLES)	ENTIDAD DONDE AHORRA	PRÉSTAMOS (ENTIDAD)
Luricocha	Maynay	14	Soltero	---	1 año	Secundaria incompleta	Agricultura	No	No	---	No
Luricocha	Atalambra	14	Soltero	---	1 año	Secundaria incompleta	Agricultura	No	No	---	No
Huanta	Maynay	15	Soltero	---	4 años	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	Sí (N.E.)	Banco de la Nación	No
Huanta	Pampachacra	17	Soltero	---	2 años	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	Sí (N.E.)	Cooperativa Santa María Magdalena	No

[ Insumos para una estrategia de egreso del Programa Juntos ]

INFORMACIÓN GRUPO FOCAL CON MUJERES BENEFICIARIAS DE JUNTOS EN IGUAÍN

COMUNIDAD	EDAD	ESTADO CIVIL	N.º HIJOS	TIEMPO EN JUNTOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	OTRO PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA	AHORROS (NUEVOS SOLES)	ENTIDAD DONDE AHORRA	PRÉSTAMOS (ENTIDAD)
Macachaera	54	Casada	3	2 años	Primaria completa	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Macachaera	45	Casada	4	4 años	Sin instrucción	Agricultura, ganadería y crianza de animales menores	No	No	---	No
Villa Florida	44	Casada	3	1 año	Sin instrucción	Agricultura, ganadería y crianza de animales menores	No	No	---	No
Macachaera	33	Conviviente	2	3 años	Primaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Alcohuilca	25	Conviviente	1	2 años	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Nueva Unión	25	Madre soltera	2	2 años	Secundaria completa	Agricultura	No	No	---	No
Nueva Unión	25	Conviviente	1	2 años	Primaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Corazón de Jesús	50	Conviviente	6	3 años	Sin instrucción	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No

CONSOLIDADO DE INFORMACIÓN GRUPO FOCAL CON HOMBRES BENEFICIARIOS DE JUNTOS EN IGUAÍN

COMUNIDAD	EDAD	ESTADO CIVIL	N.º HIJOS	TIEMPO EN JUNTOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	OTRO PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA	AHORROS (NUEVOS SOLES)	ENTIDAD DONDE AHORRA	PRÉSTAMOS (ENTIDAD)
Nueva Unión	35	Conviviente	4	1 año	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Allcohullca	37	Casado	4	1 año	Primaria incompleta	Agricultura, ganadería y crianza de animales menores	No	No	---	No
Macachacra	38	Conviviente	5	4 años	Primaria completa	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	EDIFICAR
Villa Florida	37	Conviviente	2	1 año	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Macachacra	31	Casado	2	4 años	Primaria incompleta	Agricultura, ganadería y crianza de animales menores	No	No	---	No
Nueva Unión	54	Casado	3	4 años	Sin instrucción	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No



## CONSOLIDADO DE INFORMACIÓN GRUPO FOCAL CON HIJAS DE BENEFICIARIOS DE JUNTOS EN IGUAÍN

COMUNIDAD	EDAD	ESTADO CIVIL	N.º HIJOS	TIEMPO EN JUNTOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	OTRO PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA	AHORROS (NUEVOS SOLES)	ENTIDAD DONDE AHORRA	PRÉSTAMOS (ENTIDAD)
Nueva Unión	15	Soltera	--	3 años	Secundaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
Nueva Unión	19	Madre soltera	1	1 año	Primaria incompleta	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
22 de abril	17	Soltera	--	1 año	Secundaria completa	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No
22 de abril	16	Soltera	--	3 años	Secundaria incompleta	Agricultura, ganadería y crianza de animales menores	No	No	---	No
Villa Florida	18	Soltera	--	1 año	Secundaria completa	Agricultura y crianza de animales menores	No	No	---	No

## CONSOLIDADO DE INFORMACIÓN GRUPO FOCAL CON HIJOS DE BENEFICIARIOS DE JUNTOS EN IGUAÍN

COMUNIDAD	EDAD	ESTADO CIVIL	N.º HIJOS	TIEMPO EN JUNTOS	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS	OTRO PROYECTO EN EL QUE PARTICIPA	AHORROS (NUEVOS SOLES)	ENTIDAD DONDE AHORRA	PRÉSTAMOS (ENTIDAD)
Alcohuilca	15	Soltero	---	6 meses	Secundaria incompleta	Agricultura, ganadería, crianza de animales menores	No	No	---	No
Villa Florida	18	Soltero	---	1 año	Secundaria completa	Agricultura, crianza de animales menores	No	No	---	No
Villa Florida	18	Soltero	---	1 año	Secundaria completa	Agricultura, crianza de animales menores	No	No	---	No
Iguaín	15	Soltero	---	1 año	Secundaria completa	Agricultura, ganadería	No	Sí (NLE)	Cooperativa Santa María	Sí
Iguaín	17	Soltero	---	2 años	Secundaria completa	Agricultura, crianza de animales menores	No	No	---	No
Villa Florida	17	Soltero	---	3 años	Secundaria completa	Agricultura, ganadería, crianza de animales menores	No	No	---	No
Nueva Unión	18	Soltero	---	2 años	Primaria incompleta	Agricultura	No	No	---	No

## ANEXO 2.

### CARACTERÍSTICAS DE PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS (PTMC) Y ESTRATEGIAS DE EGRESO

## PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS Y EXISTENCIA DE ESTRATEGIAS DE EGRESO

NOMBRE DEL PROGRAMA	PAIS	AÑO DE INICIO	BENEFICIARIOS (CANTIDAD)	BENEFICIARIOS (CARACTERÍSTICAS)	ESTRATEGIAS DE EGRESO (SI/NO)
Asignación Universal por Hijo para la Protección Social	Argentina	2009	755.556 familias 3.400.000 personas (2010)	Familias con padres desocupados o que participan en la economía informal, empleados domésticos, monotributaristas sociales con ingresos menores al salario mínimo, vital y móvil con hijos menores de 18 años	No
Familias en Acción	Colombia	2000	2.589.064 familias 11.650.788 personas (2010)	Familias en el Sistema de Identificación Potenciales Beneficiarios (SISBEN), familias desplazadas, familias indígenas	No
Avancemos	Costa Rica	2006	185.214 personas (2010)	Familias en situación de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social, con jóvenes entre 12 y 25 años	No
Bono de Desarrollo Humano	Ecuador	2003	1.178.921 familias 6.100.311 personas (2010)	Familias por debajo de la línea de pobreza, con niños menores de 16 años, con adultos mayores y/o discapacitados	No
Mi Familia Progresa. Protección y Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Trabajadora	Guatemala	2008	917.330 familias 3.253.635 personas (2010)	Familias en extrema pobreza o en riesgo de caer en esa situación	No
Red de Protección Social	Nicaragua	2000	23.500 familias 136.300 personas (2006)	Familias rurales en extrema pobreza	No
Red de Oportunidades	Panamá	2006	63.425 familias	Familias en extrema pobreza	No
Solidaridad	República Dominicana	2005	763.069 familias (2010)	Hogares pobres y pobres extremos con niños menores de 16 años, mujeres embarazadas y/o jefes de hogar adultos mayores desempleados	No
Asignaciones Familiares	Uruguay	2008	90.623 familias (2009)	Hogares en situación socioeconómica, con jefes de hogar o tutor con trabajos formales o informales	No
Bono Madre Niño-Niña Juana Arzuduy / Bono Juancito Pinto)	Bolivia	2006	340.021 familias 1.700.000 personas (2009)	Mujeres embarazadas Mujeres en lactancia Niños menores de dos años sin cobertura de salud Familias con niños y jóvenes menores de 18 años, cursando hasta octavo grado Familias con niños especiales	Si
Bolsa Familia	Brasil	2003	12.946.313 familias 51.589.660 personas (2001)	Familias con ingresos per cápita menores a R\$ 140 (US\$ 84.37, con hijos menores de 17 años, con mujeres embarazadas o en lactancia)	Si

(continúa en página siguiente)

(viene de página anterior)

**PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS Y EXISTENCIA DE ESTRATEGIAS DE EGRESO**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>AÑO DE INICIO</b>	<b>BENEFICIARIOS (CANTIDAD)</b>	<b>BENEFICIARIOS (CARACTERÍSTICAS)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE EGRESO (SI/NO)</b>
Chile Solidario /Programa Puente	Chile	2006	332.955 familias 1.198.138 personas (2009)	Familias en extrema pobreza	Sí
Comunidades Solidarias Rurales	El Salvador	2009	102.450 familias 508.320 personas (2010)	Familias que residen en municipios en situación de pobreza alta, severa y extrema y con personas menores de 18 años y/o mujeres embarazadas	Sí
Bono de 10.000	Honduras	2010	81.911 hogares 409.555 personas (2010)	Hogares en extrema pobreza	Sí
PATH – Programme of Advancement Through Health and Education	Jamaica	2001	307.000 personas (2009)	Niños y jóvenes hasta terminar la educación secundaria Adultos mayores de 60 años Mujeres embarazadas o en lactancia Adultos pobres entre 18 y 59 años	Sí
Oportunidades (antes Progresá)	México	1997	5.560.540 familias 2.246.646 personas (2010)	Familias con ingresos por debajo de la línea de bienestar mínimo Familias en extrema pobreza Grupos prioritarios: Niños menores de 5 años Jóvenes menores de 21 años Mujeres embarazadas o en lactancia	Sí
Tekoporá	Paraguay	2005	109.692 familias (2011) 554.484 personas (2010)	Familias en extrema pobreza Grupos prioritarios: niños, mujeres embarazadas niños hasta 14 años	Sí
JUNTOS	Perú	2005	490.563 familias 2.252.855 personas	Familias en extrema pobreza, riesgo y vulnerabilidad, con mujeres embarazadas y niños hasta 14 años	Sí (Lineamientos)

## COMPARACIÓN DE PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS Y MODALIDADES DE EGRESO

NOMBRE DEL PROGRAMA	PAÍS	MODALIDAD	TEMPORALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO CON NIÑOS Y JÓVENES
Asignación Universal por Hijo para la Protección Social	Argentina	Mejorar la calidad de vida y el acceso a la educación de los niños y adolescentes.	Máximo cinco años.	
Bono Madre Niño-Niña Juana Azuaduy / Bono Juancito Pinto	Bolivia	No tiene estrategia de egreso.	El Bono Madre Niño-Niña Juana Azuaduy se deja de entregar cuando el niño o la niña cumplen dos años de edad. Bono Juancito Pinto se deja de entregar cuando se pierden las condiciones de elegibilidad.	
Bolsa Familia	Brasil	Cuando los hogares pierden sus condiciones de elegibilidad salen del programa. Las familias son vinculadas con otros programas estatales de capacitación y empleo.	Recertificación cada dos años. En el caso de los niños, hasta que cumplan 17 años.	
Chile Solidario/Programa Puente	Chile	Luego de dos años en el programa los hogares reciben un bono de egreso y pueden pasar a otros programas sociales del Estado.	Dos años.	
Familias en Acción	Colombia	No tiene estrategia de egreso.	Cuando las familias pierden las condiciones de elegibilidad.	Los beneficiarios de Familias en Acción reciben desde los siete años un subsidio para educación básica primaria.
Avancemos	Costa Rica	No tiene estrategia de egreso.		
Bono de Desarrollo Humano	Ecuador	No tiene estrategia de egreso.	Cuando las familias pierden las condiciones de elegibilidad.	
Comunidades Solidarias Rurales	El Salvador	No tiene estrategia de egreso.	La transferencia monetaria sólo es entregada por un periodo de tres años.	Si en el hogar hay niños entre 5 y 15 años de edad, ellos continuarán recibiendo el bono de educación aunque el resto de la familia ya no reciba la transferencia. De igual forma, los niños menores de cinco años, continuarán recibiendo el bono de salud.
Mi Familia Progresa. Protección y Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Trabajadora	Guatemala	No tiene estrategia de egreso.	Cuando las familias pierden las condiciones de elegibilidad.	

(continúa en página siguiente)

(viene de página anterior)

COMPARACIÓN DE PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS Y MODALIDADES DE EGRESO

NOMBRE DEL PROGRAMA	PAIS	MODALIDAD	TEMPORALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO CON NIÑOS Y JÓVENES
Bono de 10.000	Honduras	Programa MIRE, estrategia piloto de egreso que consiste en visitas domiciliarias semanales, capacitación y asesoría técnica en las actividades generadoras de ingresos determinadas por las familias beneficiarias, traspaso de estipendios y bienes para el fortalecimiento de las actividades generadoras de ingresos de la familia.	MIRE dura dos años.	
PAIH – Promoción por medio de la Salud y Educación	Jamaica	Programa piloto llamado <i>Steps to work</i> (Pasos para trabajar): intervención con 3.000 beneficiarios en seis localidades cuyo objetivo es brindar a los miembros de las familias beneficiarias de PAIH, entre 16 y 64 años, oportunidades de desarrollo para romper el ciclo de pobreza durante tres años. El programa trabaja de manera individual con cada miembro del hogar beneficiario de manera tal que pueda ser elegible para un trabajo.	Recertificación cada cuatro años	Inserción en programas laborales.
Oportunidades	México	Esquema Diferenciado de Apoyo (EDA), cuyo objetivo es lograr una inversión sostenida en capital humano, haciendo énfasis en los beneficiarios jóvenes.	Las familias son recertificadas al sexto año de recibir los apoyos y pasadas al EDA, en que continúan percibiendo apoyos (salvo el apoyo alimentario y educativo para nivel primaria) por otros seis años en que egresan del programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desembolso de US\$ 270 al momento de la graduación de la escuela secundaria, que son depositados en una cuenta de ahorros bancaria, como incentivo para entrar a la universidad (jóvenes con Oportunidades).</li> <li>■ Ferias de trabajo para jóvenes, a fin de conectarlos con el mercado de trabajo y ayudarlos a escoger una opción adecuada para ellos.</li> <li>■ Especial atención a becas (PROBAMES) para educación superior, hacer que le den prioridad a los beneficiarios de Oportunidades.</li> </ul>
Red de Protección Social	Nicaragua	No tiene estrategia de egreso.	El tiempo de permanencia en el programa es de tres años.	

(continúa en página siguiente)

(viene de página anterior)

## COMPARACIÓN DE PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS MONETARIAS CONDICIONADAS Y MODALIDADES DE EGRESO

NOMBRE DEL PROGRAMA	PAÍS	MODALIDAD	TEMPORALIDAD	OBJETIVO ESPECÍFICO CON NIÑOS Y JÓVENES
Red de Oportunidades	Panamá	No tiene estrategia de egreso.	Cuando las familias pierden las condiciones de elegibilidad. Recertificación cada tres años.	
Tekoporá	Paraguay	No tiene estrategia de egreso.	Cuando las familias pierden las condiciones de elegibilidad. El límite de permanencia es tres años.	
Juntos	Perú	El plan (aún no implementado) para la graduación de los hogares beneficiarios de Juntos cuenta con alternativas diferenciadas según el tipo de hogar. Los hogares han sido tipificados según la combinación de dos indicadores: capacidad y potencial productivo. Los hogares pueden recibir los siguientes bonos: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bono educativo: becas educativas</li> <li>■ Bono productivo: entrega de activos</li> <li>■ Bono emprendedor: apoyo para obtener requisitos formales.</li> </ul>	Los hogares reciben la transferencia de Juntos por cuatro años.	Los jóvenes reciben un bono educativo que consiste en becas educativas para que desarrollen capacidades que incrementen sus niveles de empleabilidad, a través de la formación técnico – productiva. Las becas serán otorgadas por el Estado o por entidades del sector privado.  Juntos promoverá la articulación de los hogares con las instituciones que pueden brindar esas becas.  Juntos también deberá identificar a los estudiantes beneficiarios de Juntos con el mejor rendimiento escolar para que reciban las becas, y asegurarse de que continúen sus estudios técnicos o superiores.
Solidaridad	República Dominicana	No tiene estrategia de egreso.	Cuando las familias pierden las condiciones de elegibilidad. El límite de permanencia es seis años, recertificación se realiza al tercer año.	
Asignaciones Familiares	Uruguay	Salida diferenciada según el cumplimiento de requisitos educacionales. Si el beneficiario presenta algún tipo de discapacidad, la prestación es de por vida pero con un control cada tres años.	No tiene	

Fuente: Veras y Britto (2008)

## ANEXO 3.

### FICHAS DE LOS PROYECTOS FINANCIEROS Y PRODUCTIVOS ANALIZADOS\*

---

\* Este anexo fue elaborado por Mariana Barreto y revisado y complementado por Jorge Morel.



## SIERRA SUR

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Sierra Sur
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	AGRO RURAL - Ministerio de Agricultura
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Estado
<b>SOCIOS</b>	FIDA, MEF
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	2005 (vigente)
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	120 distritos de la sierra alta de 16 provincias de los departamentos de Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna.
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Estado peruano, FIDA
<b>OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO</b>	Los ciudadanos y ciudadanas campesinos y microempresarios en la sierra sur aumentan sus ingresos, sus activos tangibles y valorizan sus conocimientos, organización social y autoestima.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejorar el manejo y la calidad de los recursos naturales productivos.</li> <li>■ Promover el incremento de las oportunidades de generación de ingresos de los ciudadanos hombres y mujeres que conducen pequeñas explotaciones agropecuarias y negocios.</li> <li>■ Promover el reconocimiento y valorización de los conocimientos de los ciudadanos y sus activos culturales.</li> </ul>
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<p>Población de los distritos con mayores niveles de pobreza. La población beneficiaria corresponde prioritariamente a los quintiles 3, 2 y 1. En particular trabaja con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pequeños productores en unidades agropecuarias con riego, situadas en la vertiente del Pacífico, entre 1.800 y 2.300 metros sobre el nivel del mar.</li> <li>■ Comunidades campesinas tradicionales hasta los 4.000 metros sobre el nivel del mar.</li> <li>■ Pastores de puna.</li> <li>■ Artesanos, pequeños y micro empresarios en sectores de transformación, comercio y servicios.</li> <li>■ Profesionales y técnicos oferentes de servicios de asistencia técnica.</li> <li>■ Asociación de migrantes que contribuyen al desarrollo de sus localidades de origen.</li> <li>■ Municipalidades rurales.</li> </ul>

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria, desarrollo de negocios y producción, asistencia técnica, capacitaciones
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Todas
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones, asistencia técnica
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

### III. Estrategia de intervención

METODOLOGÍA	Intervención
ESTRATEGIAS	<p>Estrategia de sinergia de potencialidades con instituciones públicas y privadas, comunidades y organizaciones campesinas, microempresarios, pequeñas empresas, organizaciones de mujeres y otras organizaciones representativas de la población, interesados en aumentar sus ingresos que les permita mejorar sus condiciones de vida.</p> <p>Para lograrlo, el proyecto le ha dado prioridad a las acciones que se realizarán, en el ámbito de las seis oficinas locales, como la difusión de los objetivos, alcances y servicios que brinda Sierra Sur en cada localidad a los que la población organizada puede acceder.</p> <p>Sierra Sur apoya iniciativas o emprendimientos por demanda de la población organizada, para cofinanciamiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ asistencia técnica</li> <li>■ inversiones para el desarrollo local</li> <li>■ pasantías</li> <li>■ visitas guiadas</li> <li>■ participación en eventos de promoción comercial</li> <li>■ formalización de organizaciones e innovaciones financieras</li> </ul> <p>Los incentivos que otorga deben ser destinados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ premios concursables</li> <li>■ apertura de cuentas de ahorro</li> <li>■ crecimiento de los montos ahorrado</li> <li>■ concursos de iniciativas de negocios</li> <li>■ capacitación de oferentes</li> </ul> <p>Sierra Sur implementará un sistema de información comercial a través de servicios de consultas por vía telefónica y un directorio de oferentes locales de asistencia técnica, que facilite y permita a los usuarios insertarse al mercado en condiciones favorables, así como disponer de información para fortalecer capacidades de manejo y negociación de los productos que generan las organizaciones.</p> <p>Para que las organizaciones puedan acceder a los servicios ofrecidos por Sierra Sur, y para facilitar la transferencia de recursos a ellas, es necesario que los beneficiarios abran una cuenta en una entidad financiera. A través de ella también deberán depositar su contrapartida de cofinanciamiento de acuerdo al contrato de donación con cargo suscrito con Sierra Sur.</p> <p>Las iniciativas de planes de negocio, planes de acción, inversiones para el desarrollo local e innovaciones financieras, entre otras, son calificadas y seleccionadas en los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR), instalados para cada ámbito de las oficinas locales. En función a esta selección, Sierra sur, transfiere los recursos a las organizaciones, en un marco de confianza, transparencia y fortalecimiento de las organizaciones; donde son las propias organizaciones, las que deciden la contratación de los servicios requeridos, la distribución de los premios a los mejores resultados obtenidos; destinando los recursos de acuerdo al contrato suscritos con Sierra Sur. El desarrollo de estas actividades se realizará con un enfoque de equidad de género.</p> <p>El seguimiento de las actividades cofinanciadas a las organizaciones, serán desarrolladas bajo un sistema de auto monitoreo, a fin que las propias organizaciones desarrollen sus capacidades de autocontrol social, acompañadas por las oficinas locales y los responsables de los componentes.</p> <p>Sierra Sur se organiza en dos grandes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manejo de recursos naturales, cuyo objetivo es mejorar el manejo y la calidad de los recursos naturales productivos de las siguientes formas:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Incentivos para la formación y mejora de los activos físicos. Se trata de concursos que estimulan y premian las mejores iniciativas y prácticas empleadas por las familias y organizaciones campesinas para mejorar el valor de sus parcelas.</li> </ol> </li> </ul>

(continúa en página siguiente)

(viene de la página anterior)

<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Capacitación campesino a campesino, que consiste en la transmisión de conocimientos y prácticas tradicionales y modernas.</li> <li>■ Fortalecimiento de los mercados locales, cuyo objetivo es aumentar las oportunidades de generación de ingresos, contribuyendo a ampliar las transacciones del mercado. Para ello, contempla las siguientes actividades:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrollo de negocios locales. Se promueven las inversiones para el desarrollo local dirigidas al fomento de negocios de las localidades urbanas y rurales, incluyendo servicios de turismo, artesanía, patrimonio cultural y arqueológico. También se apoya la rehabilitación de puentes y trochas, mejora de instalaciones turísticas e instalación de cabinas y módulos de Internet satelital.</li> <li>b. Apoyo a la intermediación económica financiera rural. Se trata de promover que las mujeres, principalmente, ahorren y puedan acceder a crédito en un banco o cooperativa. También que tengan un microseguro y que puedan recibir y realizar transferencias monetarias y que aprendan a manejar remesas, por medio de taller de capacitación financiera.</li> </ul> </li> </ul>
--------------------	--

#### IV. Principales resultados

Según la evaluación de medio término, realizada en 2009, Sierra Sur ha logrado los siguientes avances:

- Nivel de ingresos de las familias

Las familias beneficiarias de Sierra Sur aumentaron, en promedio, sus ingresos anuales en S/. 12.465, mientras que las de control sólo lo hicieron en S/. 6.945.

Las familias beneficiarias con planes de negocios de gestión de recursos naturales obtuvieron mejores resultados. De esta forma, las 912 familias que habían terminado sus planes incrementaron el valor de sus activos en promedio en US\$ 3.368, superando la meta establecida por el programa: US\$ 1.000 por familia.

- Valor de la producción agropecuaria

Las familias parte del componente de desarrollo de mercados locales que trabajaban una línea de producción promovida lograron aumentar su producción en US\$ 3.361 (53,6%), mientras que los que no, aumentaron su producción en US\$ 2.185. Ello se debe a que la línea de producción promovida permite mejoras en las capacidades de los productores con técnicas eficientes, desarrollo creativo y asociatividad.

- Niveles de venta

Aquellas con planes de negocio aumentaron sus ingresos en 19%, es decir de S/. 22.255 a S/. 78.226.

Las asociaciones aumentaron su nivel de venta en 180%.

- Percepción de la población sobre su calidad de vida.

90% de los beneficiarios dijo "vivir bien".

#### Retos y dificultades:

- Lograr que las familias obtengan los recursos para las contrapartidas, pues se trata de familias pobres y pobres extremas.
- Formalización de organizaciones o asociaciones, debido a los altos costos y el tiempo que toman los trámites.
- Ausencia de instituciones financieras formales en muchas de las localidades.
- Un reto para el proyecto es lograr que las mujeres continúen ahorrando en el sistema financiero sin el incentivo monetario que brindaba el proyecto.

Fuente: <<http://www.sierrasur.gob.pe/>>.

## PROYECTO FORTALECIMIENTO DE **ACTIVOS, MERCADOS Y POLÍTICAS DE DESARROLLO RURAL EN LA SIERRA NORTE -SIERRA NORTE**

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Proyecto Fortalecimiento de Activos, Mercados y Políticas de Desarrollo Rural en la sierra norte (Cajamarca, Amazonas, La Libertad y Lambayeque) - Sierra Norte
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	AGRO RURAL - Ministerio de Agricultura
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Estado
<b>SOCIOS</b>	FIDA
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	2009-2014
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Cajamarca, Amazonas, La Libertad y Lambayeque
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Estado Peruano, FIDA
<b>OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO</b>	Mejorar las capacidades de los productores rurales para valorar sus activos y aprovechar las oportunidades de generación de ingresos en la sierra norte del Perú. El objetivo principal es incrementar el valor de los activos humanos, sociales, naturales, físicos y financieros de los pobladores rurales, pequeños productores y microempresarios.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortalecimiento de la capacidad de las instituciones locales, las comunidades y organizaciones rurales, para manejar sus recursos naturales.</li> <li>■ Permitir a la comunidades y a la organizaciones rurales, revertir el proceso de deterioro de los recursos naturales, para llevar a cabo actividades productivas y económicamente viables en las zonas priorizadas.</li> <li>■ Fortalecer las organizaciones de los pobres rurales, pequeños productores y empresarios, incluyendo a mujeres y jóvenes, al aumentar sus capacidades de gestión, posicionamiento en el mercado y actividades empresariales.</li> <li>■ Mejorar y profundizar el acceso a un servicio de asistencia técnica orientando hacia el mercado y servicios de apoyo empresarial a los pequeños productores y microempresarios y sus organizaciones.</li> <li>■ Incrementar los activos financieros de las mujeres rurales pobres por medio de la movilización del ahorro y los microseguros.</li> <li>■ Favorecer el desarrollo del capital social y cultural de la población beneficiaria, especialmente de las mujeres y su participación en el desarrollo territorial.</li> <li>■ Acompañar y coordinar procesos entre instituciones públicas y privadas y las organizaciones de beneficiarios para el desarrollo rural territorial y las investigaciones relacionadas.</li> <li>■ Profundizar el conocimiento de las mejores prácticas y opciones políticas para contrarrestar la pobreza rural.</li> </ul>
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Pobladores de Cajamarca, Amazonas, La Libertad y Lambayeque

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Inclusión financiera, seguridad alimentaria
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Todas
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones, microcréditos, cuentas de ahorro, microseguros
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

(continúa en página siguiente)

(Viene de página anterior)

### III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	<p><b>Enfoques principales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortalecer la capacidad de las instituciones, comunidades y organizaciones rurales locales.</li> <li>■ Cofinanciar con recursos económicos a las comunidades y organizaciones para que revertan el proceso de deterioro de los recursos naturales y se dediquen a actividades productivas y económicas viables y sostenidas.</li> <li>■ Fortalecer a las organizaciones de productores y empresarios rurales pobres, incluidas las mujeres y los jóvenes; mejorar y ampliar su acceso al mercado y servicios de apoyo empresarial.</li> <li>■ Aumentar los activos financieros, el capital social y cultural de las mujeres del medio rural.</li> <li>■ Armonizar y coordinar las actividades de las instituciones públicas y privadas y las organizaciones de usuarios para poner en práctica políticas locales y territoriales de desarrollo rural apropiadas para los pobres.</li> <li>■ Ahondar en el conocimiento de las mejores prácticas y las opciones normativas para contribuir a la reducción de la pobreza rural.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>	<p><b>Estrategias del proyecto</b></p> <p><i>Estrategia general:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acceso a los recursos del proyecto por demanda de las familias rurales organizadas a partir de su cultura y tradición, quienes son responsables de elaborar sus iniciativas mediante procesos participativos.</li> </ul> <p><i>Estrategias específicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manejo directo de los fondos por las propias organizaciones, difundir y promocionar la participación en el manejo directo de los fondos por las propias organizaciones y el apoyo a una capacitación sobre la base de los conocimientos, prácticas y códigos culturales vigentes.</li> <li>■ Promover que la inversión pública acompañe las iniciativas privadas de los campesinos, considerando como tema central el empoderamiento de las comunidades y sus organizaciones.</li> <li>■ Calificación y aprobación de propuestas mediante la modalidad de concursos públicos, donde las familias organizadas sustenten sus propias iniciativas generadoras de ingresos y/o de mejoramiento de sus activos tangibles e intangibles. Estas organizaciones manejarán los recursos, contratarán los servicios necesarios, premiarán a las mejores familias y rendirán cuenta públicamente de los fondos recibidos.</li> <li>■ Cofinanciamiento e implementación de las iniciativas seleccionadas mediante contratos de donación con cargo, con aporte en efectivo de las familias usuarias, como mecanismo de valoración de sus propios recursos a invertir.</li> <li>■ Transferencia de recursos públicos, por derecho ganado de las organizaciones seleccionadas, para ser administrados en una cuenta bancaria a nombre de la propia organización.</li> <li>■ Contratación de servicios privados de asistencia técnica, asesorías, y otros, por parte de las propias organizaciones, asumiendo la responsabilidad del pago de servicios y de los resultados de los mismos.</li> <li>■ Seguimiento y evaluación de avances, justificación de uso de fondos y resultados obtenidos con recursos entregados, mediante la sustentación en eventos públicos por parte de las organizaciones usuarias.</li> <li>■ Acompañamiento de iniciativas en curso con movilización de actores locales, que contribuyan a la apropiación de las metodologías de trabajo del Proyecto Sierra Norte.</li> <li>■ Implementación de alianzas interinstitucionales con gobiernos regionales, locales y otras entidades públicas y empresas privadas, para sumar esfuerzos en mejorar los ingresos y condiciones de vida de las familias rurales.</li> </ul>
<b>OBSERVACIONES ÚTILES</b>	<p><b>Estrategias para 2012</b></p> <p>Dado que en 2012 se cumple el año medio de la vida del proyecto se han planteado los siguientes lineamientos:</p> <p><i>Componente 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manejo comunal de recursos naturales y valorización de los activos físicos.</li> </ul>

(Continúa en página siguiente)

(Viene de página anterior)

#### OBSERVACIONES ÚTILES

- Un solo desembolso al año.
- Contratación de facilitadores para que apoyen al personal de la OLP.
- Reuniones y talleres con las juntas directivas y los animadores rurales.
- Contratación de asistentes técnicos para temas de especialización en ámbitos territoriales más amplios

#### Componente 2

- Impulsar el fortalecimiento de las organizaciones campesinas, sobre todo respecto a actualizar sus estatutos o reglamentos, con el fin de que esta práctica se inserte en su rutina colectiva. Además, se fortalecerá en temas sobre aspectos básicos contables. El fortalecimiento debe ser más intenso en organizaciones que cambian de directivos.
- Cada OLP identificará y priorizará las líneas de negocios que sean potenciales de ser los más exitosos; previamente se realizará una evaluación a priori, que puede ser ejecutado por el equipo del Proyecto, o apoyados por un facilitador. Se apoyará con asistencia técnica especializada, y se promoverá concursos entre organizaciones que están en la misma línea de negocios.
- Los planes de negocios referidos a cultivos y sujetos a campañas agrícolas, al menos deberían ser atendidos en dos campañas agrícolas, ya que con el apoyo a una sola campaña, no es suficiente para sentar las bases del negocio, el manejo de los suelos y del cultivo y su articulación con los mercados.
- Reuniones periódicas con los asistentes técnicos para tratar temas de inducción de la filosofía y metodología del Proyecto. En estas reuniones también participarían los directivos de las asociaciones ganadoras en el CLAR.
- Los costos de las pasantías que realizan las organizaciones deben estar incluidos en los contratos respectivos.
- Promover la participación de las organizaciones con líneas de negocios exitosos en ferias comerciales y/o ruedas de negocios, para insertarlos en los mercados locales, regionales o nacionales.

#### Componente 3

- Promover la articulación institucional con las instituciones presentes en el ámbito del proyecto para establecer alianzas estratégicas y propiciar el desarrollo económico local territorial con inclusión social e identidad cultural.
- Cada OLP Identificará a las municipalidades distritales con interés y que estén dispuestas a intervenir o asumir la propuesta y metodología del proyecto, para que se apoye en la elaboración de su plan de desarrollo concertado y en la formulación de proyectos de Inversión bajo el esquema de SWIP, es decir hay que focalizarlas.
- Promover e impulsar reuniones de análisis con las municipalidades distritales focalizadas para la conceptualizar e implementar el desarrollo territorial, así como para formular los lineamientos de política de sus planes concertados.
- Promover los concursos de experiencias, testimonios e historias de vida de los usuarios del proyecto, así como la devolución de esta información a los usuarios.
- Promover los concursos para la identificación de los investigadores locales según actividades.

## IV. Principales resultados

En ejecución.

Fuente: <[http://web.sierranorte.gob.pe/?page\\_id=23#](http://web.sierranorte.gob.pe/?page_id=23#)>.

## PROGRAMA DE APOYO A LAS ALIANZAS RURALES PRODUCTIVAS DE LA SIERRA - ALIADOS

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra - ALIADOS
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	AGRO RURAL
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Estado
<b>SOCIOS</b>	Banco Mundial
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	17 de julio de 2010 (vigente)
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Junín y Pasco
<b>PRESUPUESTO</b>	US\$ 34.93 millones: US\$ 20 millones (58%): préstamo del Banco Mundial US\$ 7.8 millones (23%): Estado peruano US\$ 7.1 millones (20%): contribución de los beneficiarios
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Estado peruano: Ministerio de Agricultura Banco Mundial (prestamista) Autofinanciamiento: contribución de los beneficiarios
<b>OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO</b>	Mejorar los activos y las condiciones económicas de las familias campesinas en el área de intervención del programa
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incrementar y mejorar el valor neto de la producción por familia.</li> <li>■ Incrementar el valor de los activos familiares de los productores.</li> <li>■ Incrementar el ingreso familiar.</li> </ul>
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Familias campesinas de la sierra central en situación de pobreza y pobreza extrema. En total son beneficiarias 53.600 familias campesinas, distribuidas en 875 comunidades campesinas, y alrededor de 620 organizaciones de productores en 43 municipalidades provinciales y seis gobiernos regionales.

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Todas
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Concurso

### III. Estrategias de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Enfoque de demanda en cuanto a la atención beneficiaria y se apoya en las fortalezas y capacidades de las entidades públicas y privadas de promoción del desarrollo, promoviendo sinergias a fin de lograr una mayor efectividad en la lucha contra la pobreza rural.</p> <p>Cofinanciamiento de sub proyectos de negocios rurales y comunitarios, a través de procesos transparentes de asignación de fondos concursables a los pequeños productores y comunidades campesinas beneficiarias.</p>
--------------------	--

(Continúa en página siguiente)

(Viene de página anterior)

## METODOLOGÍA

Los fondos otorgados cofinanciarán a los proyectos que cumplan con los criterios de elegibilidad y hayan sido priorizados por los actores relevantes en cada zona de intervención.

Para fortalecer la institucionalidad y los espacios democráticos locales de toma de decisiones de las comunidades y las organizaciones públicas y privadas, mediante la adecuada difusión de los requisitos de acceso y elegibilidad a los fondos concursables, el programa contará con participación de actores públicos y privados.

## ESTRATEGIAS

El programa se divide en tres componentes.

### Componente 1

#### *Promoción de Negocios Rurales*

Objetivo: generar y consolidar nuevos negocios rurales en el ámbito de los departamentos. Se impulsará la generación de alianzas estratégicas entre los comuneros, micro o pequeños agricultores organizados (grupo de familias) con los compradores (agroindustrias, exportadores, empresas de servicios turísticos, comerciantes, mayoristas, etcétera) que demandan bienes y servicios, reduciendo los costos de transacción de los mercados rurales.

Se entiende proyectos de negocios rurales, propuestas colectivas de Grupos Organizados de Productores (GOP), cuyos beneficios redundarán en los socios de las familias integrantes. Sólo estos grupos pueden acceder a los fondos concursables y deben cumplir las siguientes condiciones:

- Los GOP deben estar conformados por entre 10 y 40 socios.
- El fondo a financiar debe ser entre S/. 33.000 y S/. 99.000
- El proyecto debe corresponder al marco del SNIP, a quien corresponderá 80% del costo y los beneficiarios, 20%.
- Garantizar el 30% de cofinanciamiento del proyecto presentado, inversión orientada a la adquisición de activos productivos y de transformación. El programa sólo financiará hasta 70%.
- El periodo de ejecución del proyecto debe ser entre uno y dos años.
- Los GOP pueden solicitar financiamientos a otras entidades, como municipalidades, ONG, entre otras. Esta contribución deberá sustentarse mediante documentos los aportes de cada institución.

*ALIADOS financiará dos tipos de iniciativas:*

- Negocios agrarios: agrícolas, pecuarias, forestales, producción orgánica y de transformación
- Negocios no agrarios: artesanía, agroindustria, acuicultura, apicultura, bionegocio, ecoturismo, comercio y servicios.

Aliados co-financiará solamente las siguientes actividades de los proyectos: capacitación técnica, asistencia técnica, ferias y pasantías, activos

Los planes de negocios rurales, además, serán aprobados y viabilizados por un Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR), para dar mayor confiabilidad y transparencia.

### Componente 2

#### *Apoyo al Desarrollo Comunal*

Objetivo: favorecer el desarrollo comunal de los campesinos de la sierra rural mediante la elaboración de proyectos comunitarios y su cofinanciación a través de fondos concursables.

Las condiciones para obtener el cofinanciamiento son:

- El monto máximo de co-financiamiento que una familia puede pedir es S/. 39.600, lo que equivale a 80% del costo total del proyecto presentado.
- La comunidad campesina debe aportar mínimo el 20% del costo total del proyecto. El aporte puede ser monetario y/o no monetario (la mano de obra, animales, terrenos, semillas, y materiales)
- En cada proyecto deben participar entre 40 y 50 familias.
- El periodo máximo de ejecución del proyecto es dos años.

(Continúa en siguiente página)



(Viene de página anterior)

#### ESTRATEGIAS

- El proyecto puede contemplar otros cofinanciamientos (ONG, municipalidades, etc.), que deberán sustentarse con los documentos respectivos.
- De considerarse pertinente, las familias campesinas participantes en los proyectos, asumirán un "compromiso ambiental" y un "compromiso cultural" (revaloración de las tecnologías, costumbres, entre otros); a través de actividades referidas a estos temas, con aportes propios.

*ALIADOS cofinanciará cuatro tipos de actividades:*

- Mejoramiento de la información:
- Disponibilidad de alimentos, a través de cultivos y crianzas de subsistencia orientadas a fortalecer y mejorar la dieta alimenticia de las familias campesinas.
- Diversificación productiva, con el aprovechamiento de productos locales (cultivos tradicionales andinos, hortalizas, crianza de animales menores, construcción de galpones, etc.)
- Ordenamiento de la Vivienda Rural

Viviendas mejoradas: redistribución de ambientes, espacios adecuados para los animales de corral, biohuerteros, rellenos sanitarios y sistema elemental de agua segura.

- Incremento de la producción y productividad agropecuaria

Manejo ganadero: módulos productivos, entre otros; como crianza de vacunos mejorados, camélidos sudamericanos, ovinos, caprinos, corrales mejorados, establos y mejoramiento genético.

Parcelas agroecológicas, plantaciones agroforestales y frutícolas.

- Mejoramiento del manejo de recursos naturales
- Mejor uso de agua y del riego: reservorios rústicos, manejo de manantes, organización para el riego principalmente.
- Conservación de suelos: terrazas, andenerías y zanjas de infiltración.
- Manejo de praderas y bofedales, protección de manantes y recuperación de la biodiversidad.
- Sustitución de productos químicos por naturales u orgánicos para la producción agrícola, pecuaria y forestal.

*ALIADOS co-financiará solamente las siguientes actividades de los proyectos:*

- Asistencia técnica, capacitación, incluido pasantías para el mejoramiento de las capacidades individuales y familiares de la comunidad campesina para la diversificación productiva y el manejo de los recursos naturales. Se hará énfasis en la metodología "de campesino a campesino" (aprender haciendo) que, de preferencia debe incluir la participación de los *Yachaqs* (asistente técnico) y *Yachachiqs* (campesino innovador).
- Concursos entre las familias beneficiarias, premiando a las que logren mejores resultados en la aplicación de lo aprendido con la asistencia técnica y capacitación. También se incluirán concursos entre los *Yachachiq* o instructores campesinos premiando a los que logren mejores resultados.
- Solo en algunos casos se financiará activos.

#### Componente 3

*Gestión del desarrollo rural y monitoreo del programa*

- Coordinación del Desarrollo Rural de la Sierra: identificar las desviaciones en el logro de los objetivos y efectuar los ajustes y correcciones del caso, de manera concertada con los agentes participantes, a fin de permitir réplicas de las experiencias exitosas.
- Gestión y Monitoreo: permitir la efectiva y eficiente coordinación del programa y el seguimiento de los resultados esperados.

## IV. Principales resultados

El programa está vigente.

Fuente: <<http://www.agrorural.gob.pe/descripcion-de-aliados/organizacion-proyecto-aliados/que-es-aliados.html>>.

## I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Proyecto Especial de Desarrollo de Capacidades en la familia rural "Mi Chacra Productiva"
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	Ministerio de Agricultura
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Estado
<b>SOCIOS</b>	Programa Conjunto F-ODM: "Mejorando la Seguridad Alimentaria y Nutrición de la Niñez en el Perú: Un enfoque de desarrollo de capacidades", MIMDES, FONCODES
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Junio 2010 - febrero 2011
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Junín
<b>PRESUPUESTO</b>	S/. 974.867.00 (al 31 de marzo de 2011)
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Estado Peruano
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Que las familias rurales superen su situación de inseguridad alimentaria, incrementar sus ingresos y su inclusión progresiva al mercado.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Implementar 18 tecnologías validadas, para potenciar las capacidades productivas de las familias rurales en extrema pobreza, preferentemente las familias beneficiarias del programa Juntos, para contribuir a superar su situación de inseguridad alimentaria, incrementar sus ingresos y su inclusión progresiva al mercado.
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Familias rurales en extrema pobreza (Quintil 1) en zonas de la sierra rural, preferentemente beneficiarios del Programa Juntos.

## II. Relación con el esquema de graduación Juntos

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria, desarrollo de capital humano
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono de producción
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	No
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

## III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Enfoques de desarrollo de capacidades y transferencia de capital
<b>ESTRATEGIAS</b>	<p>Se implementó las siguientes tecnologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ infraestructura de riego presurizado</li> <li>■ huerto fijo de hortalizas a campo abierto</li> <li>■ parcela de pastos asociados</li> <li>■ mini parcelas para la producción de granos y tubérculos</li> <li>■ agroforestería</li> <li>■ módulo de abonos orgánicos</li> <li>■ módulo de crianza de gallinas</li> </ul>

(Continúa en siguiente página)

(Viene de página anterior)

#### ESTRATEGIAS

- módulo de crianza de cuyes
- cocina mejorada
- agua segura

Las tecnologías fueron transferidas a las UFR a través de capacitaciones, asistencia técnica y acompañamiento personalizado, brindado por expertos locales, durante nueve meses en paralelo a la campaña. Al mismo tiempo desarrollaron capacidades.

Capacitación para la transferencia de conocimientos y prácticas de las innovaciones tecnológicas, con la metodología “aprender haciendo” desarrollada por campesinos líderes llamados expertos locales.

La capacitación fue en cascada: primero se capacitó a los expertos locales en cada una de las innovaciones. Se les brindó, además, herramientas teórico-prácticas para la capacitación de campesino a campesino. Se aplicó la metodología aprender haciendo para que luego capaciten a las familias beneficiarias.

Se dio asistencia técnica en la implementación y adaptación de las tecnologías en campo.

Se brindó acompañamiento en la adopción y uso de las tecnologías en campo por parte de los expertos locales para garantizar el funcionamiento y el uso adecuado de las innovaciones. Las visitas fueron permanentes, se realizaban a cada familia y duraban, en promedio, media hora. En ese tiempo se reforzaba los conocimientos y destrezas en la aplicación y uso de las tecnologías. También se evaluaba las tecnologías implementadas, su uso y aplicación.

#### IV. Principales resultados

- Se ejecutó 77 proyectos, beneficiando a 6.592 familias rurales ubicadas en las regiones de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Junín.
- Se implementó 6.592 módulos de cada una de las 10 tecnologías.
- Se realizó 72.512 asistencias técnicas, un promedio de 11 asistencias técnicas por familia en el transcurso de su implementación.

Fuente: MIMDES/FONCODES/F-ODM (2011)

## I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Manejo de recursos naturales en la sierra sur – MARENASS
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	Ministerio de Agricultura
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Estado
<b>SOCIOS</b>	Oficina de Operaciones de Desarrollo Rural de la Corporación Andina de Fomento
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	1998 - 2002
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Regiones sur oriental y sur central del Perú: todas las provincias del departamento de Apurímac, las provincias del sur del departamento de Ayacucho, y las provincias altas del departamento de Cusco. En total hay 360 comunidades beneficiarias.
<b>PRESUPUESTO</b>	US\$ 15.142.800
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	FIDA / Estado Peruano
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Ampliar las áreas cultivables e incrementar el valor comercial de agricultores de la sierra sur del Perú.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuantificar y calificar la magnitud de la erosión de los recursos naturales de las comunidades campesinas.</li> <li>■ Identificar formas eficientes de recuperación, conservación y producción de recursos naturales.</li> <li>■ Implementar métodos participativos que permitan la transferencia de las tecnologías identificadas.</li> <li>■ Promover la consolidación de estructuras comunales y funcionales necesarias para garantizar la ampliación de la frontera agrícola y la sostenibilidad del manejo de recursos naturales.</li> <li>■ Fomentar un proceso de clarificación de los derechos de propiedad.</li> <li>■ Difundir las experiencias alcanzadas en los ámbitos local, regional y nacional.</li> <li>■ Incrementar la capacidad de gestión de las comunidades y familias, para ejecutar sostenidamente sus propias actividades de desarrollo, ejerciendo sus derechos y deberes ciudadanos con un enfoque de equidad de género.</li> </ul>
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Familias campesinas y sus organizaciones comunales.

## II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria, generación de capital humano
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono productivo Bono de negocios
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones, constitución de redes
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	No
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	Sí

(Continúa en siguiente página)

(Viene de página anterior)

### III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Enfoque de desarrollo de capacidades, ejercicio de la ciudadanía y búsqueda de equidad.
<b>ESTRATEGIAS</b>	<p>Los componentes que contempla el proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejoramiento de las viviendas y del ambiente: promover un ordenamiento territorial comunal desde la perspectiva campesina.</li> <li>■ Manejo de los recursos naturales productivos: manejo de las praderas, del agua, de los suelos, conservación de la biodiversidad, manejo del ganado, mejoras en los cultivos, siembras de pastos cultivados.</li> <li>■ Fortalecimiento de las capacidades de los pobladores rurales en aspectos organizativos, administrativos, contables, temáticos productivos, temáticos ambientales, de planificación y autoevaluación, de gestión, de promoción de ingresos y en negocios con grupos organizados, en particular con las mujeres.</li> <li>■ Enfoque de género: el proyecto entiende a la mujer campesina y a los niños y niñas como actores principales del desarrollo, por ello promueve negocios rurales y educación ambiental. Hace lo mismo con adultos mayores, huérfanos, discapacitados, yernos y viudas con actividades que prestan especial atención a sus capacidades.</li> </ul> <p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrega de recursos a las comunidades y a los productores por medio de fondos concursables, en la medida en que permiten dinamizar la inversión privada rural y generar responsabilidades mutuas.</li> <li>■ Planificación y auto evaluación comunal, para afianzar las demandas y compromisos, a la vez que crea prácticas más transparentes en torno al uso de los recursos públicos.</li> <li>■ Inter-aprendizaje de capacitación a campesino, componente que garantiza la sostenibilidad de las innovaciones tecnológicas</li> </ul>

### IV. Resultados obtenidos

El principal resultado de MARENASS es que 41.079 familias de 457 comunidades campesinas vienen mejorando la base productiva de sus recursos naturales y valorizan sus activos tangibles e intangibles.

La transmisión de los conocimientos por los campesinos a través de sus propias prácticas de enseñanza. El sistema de capacitación de “campesino a campesino” ha permitido que los *Yachachiq* puedan impartir sus “saberes” a las familias, transfiriendo y/o complementando sus aprendizajes de saber hacer, con conocimientos validados producto de sus experiencias en sus propias parcelas. Es un sistema de prestación de servicios de bajo costo, con dominio de lenguaje propio, usando insumos propios que estén al alcance de las familias, con lo que ha generado la aceptación y adopción de las tecnologías.

El sistema de planificación campesina ha sido fortalecido a través de instrumentos acordes a las realidades particulares, como los mapas parlantes, plan anual comunal, plan de capacitación de asistencia técnica, plan de concursos y plan de actividades de negocios.

Los beneficiarios adquirieron conocimientos sobre el manejo financiero, ya que fueron ellos quienes condujeron sus cuentas bancarias comunales, mediante el giro de cheques y uso de diferentes registros. Así se insertaron en el mercado financiero y ellos se relacionaron de forma directa con las instituciones financieras.

Las pasantías han jugado un papel importante en el fortalecimiento de las capacidades campesinas, en la medida en que les presenta nuevas experiencias y posibilidades técnicas a ser ejecutadas en sus comunidades. En total se han realizado 151 pasantías, donde participaron un total de 4.862 pasantes, siendo 2.648 hombres y 216 mujeres *Yachachiq*, 644 hombres y 427 mujeres directivos, y entre familias y promotores comunales 694 hombres y 233 mujeres.

En cuanto a fortalecimiento organizacional, responsabilidades como la organización y desarrollo de los diferentes concursos, la elaboración y ejecución han permitido que las asociaciones y organizaciones de beneficiarios desarrollen capacidades para ser más sólidas. Además los Grupos Organizados de Mujeres han tenido un rol principal pues (han logrado que sus asambleas comunales las respalde, reconozca, transfieran algunas responsabilidades, y nombren a alguna de sus miembros como parte de la directiva comunal. Por otro lado, las relaciones, colaboraciones y capacidades de negociación entre comunidades. En total se han formado 37 Juntas Directivas Intercomunales por propia iniciativa.

Se logró la auto-formación de 558 Grupos Organizados de Mujeres (GOM), integrados por 7.752 mujeres y 608 hombres. El Proyecto les transfirió un total de S/1.670.031, como capital semilla, para realicen negocios rurales, capacitación, capitalización y generación de ingresos. se capaciten, capitalicen sus fondos y generen ingresos.

Estos grupos realizaron negocios como la compraventa de productos, transformación de productos lácteos (quesos, yogurt), elaboración y venta de artesanías, siembra de cultivos para la venta, y el micro-crédito, incrementando los fondos hasta S/. 2.839.746. También lograron distribuir sus ganancias de S/. 664.521, constituyéndose en ingresos personales, que lo utilizaron en la compra de comestibles para sus familias, compra de uniformes y útiles escolares, en salud y prendas de vestir para sus hijos.

Además 255 mujeres ocuparon cargos en sus directivas (10 presidentas, 17 vice presidentas, 1 teniente gobernador, 22 fiscales, 15 secretarías, 125 tesoreras, 65 vocales).

En cuanto a la asistencia técnica, el Proyecto puso a disposición de las 360 comunidades un monto de S/ 2.716.395 para que contraten a “*Yachaq*”. Las comunidades demostraron tener capacidad de ejecución y administración de los fondos: ejecutaron de forma eficiente S/. 2.453.086, que significa el 91% de los fondos transferidos. La asistenta técnica ha tenido efectos positivos sobre el cambio, asociación y adecuación de tecnologías. Los campesinos han incorporado nuevas tecnologías como el riego por composturas y aspersión, elaboración de compost y humus de lombriz, cultivo de hortalizas, instalación de pastos cultivados, conservación de forrajes y mejoramiento genético.

En relación con la participación de la mujer, de un total de 5.624 asistentes técnicos contratados, 5.039 son hombres y 585 mujeres, siendo un total de 5.345 oferentes contratados por las comunidades y 279 por el proyecto.

Mayor acceso al crédito: 31 familias de 100 desarrollan gestiones y son sujetos de créditos. Por tanto tienen mejores y mayores rendimientos agropecuarios y al mismo tiempo desarrollan actividades de mayor sostenibilidad en el tiempo, lo cual permite que puedan devolver los préstamos.

Algunas dificultades que se han encontrado han sido las siguientes:

- Instituciones con enfoques de trabajo asistencialistas.
- Disminución sustancial del presupuesto por el tipo de cambio.
- Un primer momento de trabajo con un enfoque vertical y de transferencia, que ha limitado la comprensión y la gestión del Proyecto.
- Instituciones públicas con procedimientos administrativos rígidos, que limitan realizar acciones a través de convenios.
- Sistema de seguimiento y evaluación no adecuado a la realidad del proyecto.

---

Fuentes: < [http://www.ifad.org/evaluation/public\\_html/eksyst/doc/prj/region/pl/peru/pe386s.htm](http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/prj/region/pl/peru/pe386s.htm) >  
 < <http://www.dexcel.org/pdf/estrategias.pdf> >  
 < <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/estrategias/003PresentacionMarenas1.pdf> > .

PROYECTO DE DESARROLLO CORREDOR PUNO-CUSCO

I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Proyecto de Desarrollo Corredor Puno-Cusco
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	FONCODES – Ministerio de Agricultura
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Estado
<b>SOCIOS</b>	FIDA
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	2001 - 2007
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cusco: 10 Provincias</li> <li>■ Puno: 5 Provincias</li> <li>■ Apurímac: 2 provincias</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO</b>	<p>US\$ 23.8 millones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ US\$ 18.9 millones financiamiento del FIDA</li> <li>■ US\$ 4.9 millones contrapartida del Estado peruano</li> </ul>
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Estado Peruano / FIDA
<b>OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contribuir con la reducción de las condiciones de pobreza de las familias rurales y fomentar el dialogo y realimentación de políticas públicas, mediante el desarrollo de las capacidades en la gestión de negocios y el incremento de sus ingresos.</li> <li>■ Fortalecimiento de los mercados en particular de los servicios de asistencia técnica y de promoción comercial para apoyar a las iniciativas generadoras de ingresos de campesinos y microempresarios del ámbito rural que se encuentran en el área del proyecto.</li> <li>■ Promover inversiones en infraestructura que generen externalidades positivas al desarrollo de las iniciativas locales.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	No tiene
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Familias y unidades microempresariales ubicadas en zonas rurales y pequeñas ciudades intermedias y microempresas cuya producción o servicios cumplen funciones de eslabonamiento. La población beneficiaria corresponde sobre todo a los quintiles 2 y 1.

II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Inclusión financiera, seguridad alimentaria
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono de producción, bono de negocios
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	Sí

(Continúa en siguiente página)

(viene de la página anterior)

### III. Estrategia de intervención

<b>ESTRATEGIAS</b>	<p>El programa trabaja desde los siguientes enfoques:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Demanda:</b> las iniciativas surgen de los propios usuarios con base en su experiencia y potencialidades que tienen para la gestión de sus negocios y la generación de ingresos.</li><li>■ <b>Mercado:</b> la inserción de los productores de bienes y servicios, se realiza en función de los requerimientos y exigencias del mercado, superando los puntos críticos para llegar en condiciones competitivas, que garanticen su sostenibilidad en el tiempo.</li><li>■ <b>Ciudadanía:</b> reconoce y respeta deberes y derechos de las personas, y apoyando a superar formas de inequidad y exclusión; el fortalecimiento de autoestima y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (equidad de género).</li></ul> <p>Sus estrategias generales son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Acceso a recursos públicos del Proyecto bajo la modalidad de concurso, cofinanciamiento y gradualidad.</li><li>■ Transferencia de decisiones y responsabilidades a la población objetivo para administrar los recursos públicos, así como sus aportes, bajo un criterio de riesgo compartido.</li><li>■ Facilitación y acompañamiento de procesos bajo criterios de gradualidad.</li><li>■ Fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión de negocios y el desarrollo de los mercados.</li><li>■ Establecimiento de alianzas estratégicas en todos los niveles, en la perspectiva de optimizar recursos y compartir riesgos.</li></ul> <p>Sus componentes son:</p> <p><i>Componente I:</i></p> <p>Fortalecimiento de mercados de servicios no financieros: contribuir al fortalecimiento de los mercados de bienes y servicios no financieros, sustentados en el ejercicio de la ciudadanía y el protagonismo de los actores locales.</p> <p><i>Componente II</i></p> <p>Fortalecimiento de mercados de servicios financieros: contribuir al fortalecimiento del mercado de servicios financieros rurales.</p> <p><i>Componente III</i></p> <p>Gestión del proyecto: gestionar el Proyecto con eficiencia y eficacia.</p>
<b>OBSERVACIONES ÚTILES</b>	<p>Si bien el proyecto ya terminó, desde AGRO RURAL se hace un trabajo de seguimiento:</p> <p><i>Componente I:</i></p> <p>Sostenibilidad de inversiones para el fortalecimiento de mercados rurales en el corredor Puno-Cusco y aporte al diseño de políticas públicas.</p> <p>Objetivo: promover acciones para garantizar la sostenibilidad de las inversiones realizadas por el proyecto mediante el seguimiento <i>ex post</i> para el fortalecimiento de la vinculación de negocios rurales al mercado.</p> <p><i>Sub componentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Sistema de seguimiento y monitoreo <i>ex-post</i>,</b> que recoge información oportuna para la toma de decisiones respecto a actividades de fortalecimiento que garanticen la sostenibilidad de las inversiones realizadas por el proyecto.</li><li>■ <b>Fortalecimiento del acceso a mercados de servicios rurales no financieros y financieros</b> para el desarrollo de capacidades sociales, comerciales productivas y financieras que permitan la gestión eficiente de sus negocios, el incremento de ingresos y superación de la pobreza.</li><li>■ <b>Réplica, escalonamiento y contribución al diseño de políticas públicas:</b> validación de estrategias, acciones, procedimientos e instrumentos permitirán su escalonamiento para el diseño de políticas de lucha contra la pobreza a través del fortalecimiento de mercados de servicios financieros y no financieros.</li></ul>



(viene de la página anterior)

#### OBSERVACIONES ÚTILES

#### Componente II:

Administración y monitoreo de la Unidad Operativa Corredor Puno-Cusco.

*Sub Componente:*

*Gestión de la actividad:* gestión eficiente de los recursos humanos, financieros y logísticos así como el monitoreo continuo a la ejecución y cumplimiento del POA. Los lineamientos generales de la operación son:

- Alimentar las políticas públicas de AGRO RURAL en materia de desarrollo rural a partir de las experiencias desarrolladas por el ex Proyecto Corredor y las obtenidas a partir del seguimiento *ex-post* en curso.
- Contribuir al proceso de transformación institucional a partir del apoyo para la institucionalización en los gobiernos locales de la estrategia de fondos concursables para la asignación de recursos públicos facilitando el acceso a servicios de asistencia técnica por parte de los productores del área rural.
- Consolidar el proceso de transformación productiva a partir del desarrollo de capacidades, tecnológicas, comerciales y sociales para la inserción competitiva de los negocios rurales en los mercados facilitando la participación en esquemas de fondos concursables y de co-financiamiento, con énfasis en el desarrollo comercial de productos, asesorías especializadas, capacitación a demanda, auspicio para la participación en espacios de promoción comercial y capacitación financiera horizontal.
- Contribuir al diseño de políticas públicas de lucha contra la pobreza a partir de la sistematización y difusión de experiencias relevantes validadas orientadas a los diferentes actores vinculados al desarrollo rural.
- Validar el sistema de seguimiento *ex post* para que permita conocer la situación de las organizaciones que recibieron apoyo del ex Proyecto Corredor —evaluación del estado actual de los impactos logrados— para poder identificar el grado de sostenibilidad de las inversiones públicas realizadas anteriormente, especialmente en cuanto refiere a los siguientes aspectos:
  - Inserción de negocios rurales a los mercados de servicios no financieros —asistencia técnica (AT), desarrollo comercial de productos, acceso a mercados— de modo de consolidar su actuación en mercados locales, regionales o extra regionales.
  - Fortalecimiento del proceso de institucionalización del mecanismo CLAR como herramienta de gestión eficiente de recursos públicos.
  - Operación y mantenimiento de las TIC y su utilidad para la toma de decisiones en la gestión de negocios rurales, gestión municipal y desarrollo de capacidades de la sociedad local.
  - Fortalecimiento de la inserción en el mercado turístico de la Red de Turismo vivencial Pachaq Paqareq.
  - Escalonamiento a nivel de política pública del proceso de vinculación de las mujeres ahorristas al sistema financiero regulado.

## IV. Principales resultados

En 2006, FIDA realizó una evaluación del proyecto y encontró lo siguiente:

El Proyecto de Desarrollo Corredor Puno-Cusco logró:

- La formalización de 406 organizaciones de usuarios por medio de asesoría y subsidio de parte de los costos de los trámites necesarios.
- Inversiones facilitadoras de negocios (IFN): hasta el 31 de diciembre de 2005, el proyecto había aprobado 52 IFN, de las cuales 16 ya habían sido concluidas y otras 36 se encontraban en ejecución, en ámbitos como construcción de trochas carrozables, infraestructura para ferias ganaderas y mercados, puentes y turismo. Estas fueron realizadas en convenio con gobiernos municipales, los que aportaron recursos de contrapartida.
- Promoción del ahorro de mujeres rurales, a través de incentivos monetarios a la apertura y mantenimiento de cuentas personales en entidades financieras formales de la región (Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes en Puno y CREDINKA en Cusco).

En cuanto al desempeño del proyecto, FIDA lo consideró “muy pertinente” por las siguientes razones:

- La estrategia y los mecanismos de apoyo al desarrollo del mercado de servicios de asistencia técnica fueron coherentes con las políticas públicas en el Perú.
- Se adaptó a las políticas de descentralización implementadas durante el período de ejecución, trabajando activamente con gobiernos locales.

- Se logró mejorar significativamente el acceso a asistencia técnica.
- Demostró la importancia central del ahorro en la estrategia de sobrevivencia de las familias.
- Mostró que la falta de acceso al crédito no fue un obstáculo para viabilizar los cambios técnicos promovidos.
- Utilizó métodos de aprendizaje basados en principios de “aprender haciendo” y de transferencia de conocimientos y experiencias entre campesinos que resultaron altamente efectivos y adecuados a las características, problemas y potencialidades de la población objetivo.
- Valorizó los activos culturales de los usuarios e identificó el potencial de mercado de productos y servicios con contenido cultural.

### Impactos sobre la pobreza rural

- *Producción y productividad de actividades agrícolas y no agrícolas:* promovió una amplia adopción de nuevas técnicas de producción entre los 45.000 usuarios que recibieron asistencia técnica y capacitación, lo que aumentó la productividad y mejorar la calidad de los productos, especialmente en ganadería de carne y de leche, producción de cuyes y artesanías. También lograron diversificar su producción. Esto gracias a la sencillez de las técnicas introducidas, el bajo nivel de inversión y los bajos costos operativos debido a que la mayoría de los insumos eran producidos por los usuarios.
- *Ingresos y activos físicos.* Las más de 41.000 familias que recibieron asistencia técnica y capacitación en planes y perfiles de negocios lograron aumentar sus ingresos en más del 20%, los que fueron empleados en parte en inversiones en activos físicos. El aumento en activos se dio principalmente en los vinculados a la producción (compra de animales, máquinas, telares, construcción de estructuras físicas) y en menor medida en el mejoramiento de viviendas; una muestra de planes y perfiles verificó un crecimiento en los activos físicos de 17% en maquinaria, de 20% en semovientes, de 30% en productos en inventario y de 4% en otros activos.
- *Seguridad alimentaria.* La mayor y más constante disponibilidad de ingresos de los usuarios, junto a la mayor y más variada producción provocadas por la implementación de planes y perfiles de negocios, produjo una mayor disponibilidad y variedad de alimentos de los usuarios. Para lograr esto fue importante: la mayor disponibilidad y seguridad de ahorros entre las mujeres que participaron del programa de incentivos al ahorro.
- *Medio ambiente.* El proyecto promovió la reducción de efectos negativos sobre el medio ambiente en varias actividades productivas debido a mejoras en la tecnología de producción.
- *Activos humanos.* El proyecto tuvo importantes impactos sobre los activos humanos. Los principales se dieron entre los 45.000 participantes en planes y perfiles de negocios, los que adquirieron nuevos conocimientos y habilidades sobre gestión de recursos, gestión de la asistencia técnica, técnicas de producción y mercados y comercialización. También resultaron muy importantes los impactos entre 3.477 mujeres que adquirieron nuevos conocimientos y habilidades en manejo de cuentas de ahorro y en general sobre el funcionamiento del mercado financiero.
- *Activos sociales y empoderamiento.* Los principales impactos sobre el capital social consistieron en el fortalecimiento de la organización y cohesión de comunidades y grupos generado por la presentación en concursos, la gestión de recursos y los grupos de ahorro de mujeres. Algunos de estos grupos se formaron sobre la base de organizaciones preexistentes y generaron redes locales que sirven de sólida fuente de respaldo para enfrentar emergencias y obtener información, entre otros.
- *Activos financieros.* El programa de ahorro para mujeres tuvo impactos positivos en los activos financieros, en especial entre las casi 3.500 mujeres (y sus familias) que abrieron cuentas de ahorro con los incentivos del proyecto.
- *Acceso a mercados.* A través de la asistencia técnica y de inversiones comunitarias, el proyecto ayudó a reducir costos de comercialización, atraer nuevos compradores y vendedores a ferias y otros espacios comerciales locales y lograr nuevos clientes en grandes mercados nacionales e incluso en el exterior.

Fuentes: Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco (2008).

< [http://www.ifad.org/evaluation/public\\_html/eksyst/doc/prj/region/pl/peru/pe\\_07\\_s.htm](http://www.ifad.org/evaluation/public_html/eksyst/doc/prj/region/pl/peru/pe_07_s.htm) >.

< <http://www.agrorural.gob.pe/componente-ii/organizacion-corredor-puno-cuzco/administracion-y-monitoreo-de-la-unidad-operativa-corredor-puno-cuzco.html> >.

< <http://www.foncodes.gob.pe/mpcorredorPC2.htm> >.

## PROMOCIÓN DEL AHORRO EN FAMILIAS JUNTOS

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	"Promoción del Ahorro en Familias Juntos"
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	Proyecto Capital – Instituto de Estudios Peruanos
<b>TIPO EJECUTORA</b>	ONG
<b>SOCIOS</b>	JUNTOS, AGRO RURAL, ST-CIAS, Banco de la Nación, CARE, Instituto de Estudios Peruanos
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	2009 - a la fecha.
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	2009: Inicialmente, se implementó en dos distritos: San Jerónimo (Apurímac) y Coporaque (Cusco)  2010: Expansión a 24 distritos: Pichirhua (Apurímac); Huanta, Luricocha y Sivia (Ayacucho); Cajabamba y Condebamba (Cajamarca); Acomayo, Rondocan, Quehue y Ccorcca (Cusco); Ayahuaycha y Daniel Hernández (Huancavelica); Julcán, Agallpampa, Usquil, Curgos, Huamachuco, Cachicadán y Santiago de Chuco (La Libertad); Caminaca, San Juan de Salinas, Cupi, Llalli y Paucarcolla (Puno).
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Proyecto Capital (a través del auspicio de la Fundación Ford), JUNTOS, AGRO RURAL, CARE, Banco de la Nación
<b>OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO</b>	Promover y fomentar en las beneficiarias del programa JUNTOS el acceso y uso de servicios financieros, en especial el uso de sus cuentas de ahorro y el ahorro financiero.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover entre las beneficiarias del Programa JUNTOS el uso de sus cuentas de ahorro y de servicios financieros, como giros, transferencias, pagos, que ofrece el sistema financiero, inicialmente con el Banco de la Nación.</li> <li>■ Desarrollar, validar y sistematizar herramientas y/o instrumentos que permitan la adecuada adopción por parte de las beneficiarias del programa de una cultura de ahorro familiar.</li> <li>■ Contribuir al diseño de una estrategia integral para el proceso de graduación de las beneficiarias del Programa JUNTOS.</li> </ul>
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	24.600 mujeres beneficiarias de JUNTOS en 26 distritos

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Inclusión financiera
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono de negocios
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	Sí

### III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Intervención piloto
<b>ESTRATEGIAS</b>	Medio para entregar herramientas financieras a las beneficiarias del Programa JUNTOS, que les permitirán mejorar sus instrumentos de manejo de liquidez y la utilización de productos financieros.

(Continúa en siguiente página)

(viene de la página anterior)

<b>ESTRATEGIAS</b>	<p>Tiene tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Capacitación y sensibilización financiera para las beneficiarias a cargo de facilitadores de AGRO RURAL. Consiste en:<ul style="list-style-type: none"><li>- Transmitir a las beneficiarias conocimientos básicos sobre el funcionamiento del sistema financiero y sus características, principales productos y servicios; así como sus ventajas.</li><li>- Ofrecer pautas para mejorar el manejo de los flujos de ingresos al interior del hogar, fomentando el ahorro como medio de capitalización e instrumento para combatir la pobreza.</li></ul></li><li>■ Acompañamiento financiero por los gestores locales de JUNTOS y facilitadores de AGRO RURAL a modo de seguimiento. Consiste en:<ul style="list-style-type: none"><li>- Reforzar el primer componente entre las beneficiarias por medio de acompañamiento y apoyo a través de lideresas locales del programa JUNTOS y visitas bimestrales por parte de facilitadores de AGRO RURAL.</li><li>- Acompañamiento por parte de gestores locales del programa JUNTOS a los hogares para reforzar y fomentar el cumplimiento de las corresponsabilidades del programa.</li></ul></li><li>■ Incentivar la participación en el programa a través de un sorteo que premia los esfuerzos del ahorro. Desarrollar y fortalecer los contenidos de los componentes anteriores entre las beneficiarias con la entrega de premios simbólicos (canastas de víveres).</li></ul>
--------------------	---

[Insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS]

#### IV. Principales resultados

A 2010 en los distritos de Coporaque y San Jerónimo:

- Las beneficiarias utilizan las cuentas de ahorro para dejar o retirar parte de su transferencia. A un año de la intervención, entre setiembre y octubre de 2010:
  - 95% de las beneficiarias de Coporaque ahorra y mantenía en sus cuentas saldos mayores a S/. 10.
  - 89% de las beneficiarias de San Jerónimo ahorra y mantenía en sus cuentas saldos mayores a S/. 10.
- Los montos promedio en las cuentas aumentaron:
  - En Coporaque: de S/. 45,80 en octubre de 2009 a S/. 73,47 en agosto de 2010.
  - En San Jerónimo, de S/. 32,93 en octubre de 2009 a S/. 76,51 en agosto de 2010.
- El monto de los recursos inmovilizados en ambas zonas pasó de S/. 80.000 en 2009 a S/. 300.000, en 2010.
- Las beneficiarias aún mantienen formas tradicionales o informales de ahorro.
- Las beneficiarias han interiorizado la importancia del ahorro formal y sus ventajas, entre ellas, seguridad, privacidad, control y manejo de liquidez.
- Los ahorros se utilizan para enfrentar emergencias y mantener algunos recursos inmovilizados en la cuenta a invertir en actividades que mejoraran la calidad de vida de sus hijos o en alguna iniciativa orientada a generar nuevas fuentes de ingreso.
- La fuente principal de ahorro de las mujeres beneficiarias es la transferencia que reciben del programa JUNTOS.
- Los montos que las mujeres ahorran fluctúan entre S/. 10 y S/. 90, dependiendo de las necesidades de consumo del hogar.
- Las mujeres, al haber aprendido a usar el sistema financiero, se han empoderado: han elevado su autoestima y reconstruido una ciudadanía que desde mucho tiempo se les había sido negada.
- Las beneficiarias usan otros servicios financieros a parte del ahorro, transferencias y giros. No obstante, por lo general, aún no quieren pedir préstamos por temor a no poder pagarlos. Las que sí lo han hecho han utilizado el dinero para mejorar sus viviendas y para la educación superior de sus hijos.

Fuente: Trivelli *et al.* (2011).

En el 2010 se tomó paralelamente, una línea de base en los 26 distritos para poder conocer dos años después el impacto y los resultados de la intervención en las beneficiarias del programa JUNTOS. En junio y julio del 2012 se tomará la línea de salida de la intervención, así como se realizarán estudios cualitativos complementarios que permitirán conocer de cerca los resultados de esta.

Fuente: Proyecto Capital (2012).

## PROYECTO PROMOVRIENDO UNA MICROFINANZA RURAL INCLUSIVA (PUMRI)

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Proyecto Promoviendo las microfinanzas rurales inclusivas (PUMRI)
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	CARE Perú
<b>TIPO EJECUTORA</b>	ONG
<b>Socios</b>	Programa AGRO RURAL - MINAG, Programa JUNTOS, Proyecto Capital - Instituto de Estudios Peruanos, Banco de la Nación, Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales, Plataforma Plan-Barclays-CARE
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Junio 2010 – mayo 2012
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Ayacucho: Huanta y Luricocha Cusco: Coporaque Apurímac: San Jerónimo
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Barclays Bank
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Promover de modo sostenible el uso de productos financieros como: ahorros, micro créditos y micro seguros, en las mujeres rurales beneficiarias del programa JUNTOS, fortaleciendo su vinculación individual con el sistema financiero, promoviendo la asociatividad para la conformación de grupos de apoyo para el ahorro y fortaleciendo su articulación a los mercados.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	El programa se planteó las siguientes metas: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Uso de productos financieros, en especial ahorros, micro seguros y micro créditos, en un universo de 6.050 mujeres rurales beneficiarias del programa JUNTOS, de los departamentos de Ayacucho, Cusco y Apurímac.</li> <li>■ Capacitación y sensibilización en temas financieros de 2.250 madres beneficiarias del departamento de Ayacucho, tanto a través de capacitaciones, acompañamiento en el uso de servicios financieros e incentivos al ahorro.</li> <li>■ Empoderar a las madres líderes que guiarán y apoyarán a las 2.250 madres beneficiarias del proyecto del departamento de Ayacucho.</li> <li>■ Lograr al menos 3.000 microseguros colocados entre las beneficiarias de los tres departamentos.</li> <li>■ Lograr al menos 2.000 microcréditos colocados entre las beneficiarias de los tres departamentos.</li> <li>■ Lograr que al menos 1.250 madres beneficiarias del departamento de Ayacucho que ahorren sostenidamente.</li> </ul>
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Más de 2.650 mujeres del Programa JUNTOS en los distritos de Huanta y Luricocha en Ayacucho y por extensión acompañamiento y monitoreo de 3.400 mujeres en las regiones de Cusco y Apurímac.

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Inclusión financiera, seguridad alimentaria
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Todas
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones, microcréditos, cuentas de ahorro, microseguros
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	Sí

(Continúa en siguiente página)

(Viene de página anterior)

### III. Estrategia de intervención

METODOLOGÍA	Cuantitativa
	Cualitativa
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Capacitación financiera a las madres beneficiarias y al personal de las entidades micro financieras involucradas.</li><li>■ Incentivos para la promoción del ahorro, que considera el sorteo de canastas de víveres entre las madres cuyos saldos en sus cuentas de ahorro son positivos.</li><li>■ Acompañamiento financiero con facilitadores o extensionistas financieros con la participación de las lideresas comunales y el apoyo de los promotores de JUNTOS, por el tiempo que dure el programa piloto. Este acompañamiento además servirá para fortalecer instancias grupales de soporte y respaldo para el proceso de inclusión financiera individual.</li><li>■ Desarrollo de productos financieros como microseguros y micro créditos e incentivos para la contratación de los mismos.</li><li>■ Generación de capacidades productivas y asistencia técnica con entidades como AGRO RURAL y CARE Perú.</li><li>■ Seguimiento y monitoreo del proyecto a cargo del personal del proyecto (este componente incluye el levantamiento de la línea de base y la evaluación final del programa).</li><li>■ Sistematización del proyecto piloto.</li></ul>

[Insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS]

### IV. Principales resultados

A noviembre de 2011, se obtuvo los siguientes resultados:

- Se capacitó a 2.037 participantes del distrito de Huanta y a 286 beneficiarias en el distrito de Luricocha. En total 2.323 participantes fueron capacitadas con énfasis en microseguros.
- Se incentivó al ahorro con el sorteo de dos canastas de productos bimestrales entre las usuarias con saldos positivos en sus cuentas de ahorro.
- Se ha capacitado a 293 lideresas y presidentas grupos de ahorro en Coporaque (Cusco) y San Jerónimo (Apurímac) y 160 en Luricocha y Huanta (Ayacucho), que replicaron las experiencias con el resto de beneficiarias. Entonces, el proyecto habría alcanzado a 7.287 usuarias en los tres departamentos.
- Se realizaron intercambios de experiencias entre los grupos de ahorro, como parte las iniciativas para fortalecer la organización de los grupos de ahorro.
- Reunión de Trabajo con el Programa JUNTOS en Huanta para compartir los avances del proyecto y coordinar las actividades y estrategias futuras.
- Reunión de Trabajo con Funcionarios del Banco de la Nación - Huanta para que el banco continúe con el proceso de sensibilización entre los funcionarios (ventanillas, plataforma, otros servicios) respecto a las actividades de alfabetización financiera.

Fuentes: CARE (s/f)

Primera parte:

Subtitulado al español: <<http://www.youtube.com/watch?v=dZHKr-SN6KE>>.

Subtitulado al inglés: <<http://www.youtube.com/watch?v=0-UlofouvxA>>.

Segunda parte:

Subtitulado al español: <<http://www.youtu.be/wS2Rqnogkvo>>.

Subtitulado al inglés: <<http://www.youtu.be/MtU8rFvqoKs>>.

## GENERACIÓN DE INGRESOS Y EMPLEO EN UNIDADES PRODUCTIVAS FAMILIARES DEL ALTIPLANO, MEDIANTE EL DESARROLLO DE CADENA DE VALOR DE VACUNOS PARA CARNE

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Generación de ingresos y empleo en unidades productivas familiares del altiplano, mediante el desarrollo de cadena de valor de vacunos para carne
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	CARE Perú
<b>TIPO EJECUTORA</b>	ONG
<b>SOCIOS</b>	Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) de Huancané, Municipalidades de Huancané, Taraco, Chupa, Huatasani, Huayrapata, Ministerio de Agricultura - Agencia Agraria Huancané y Azángaro, Red rural fuente de crédito, Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria Illpa Universidad Nacional del Altiplano Puno Camales de Lima y Arequipa
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Diciembre de 2005 - noviembre de 2008
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Departamento de Puno: Arapa, Azángaro, Caminaca, Chupa y Samán en la provincia de Azángaro; y en Huayrapata y Moho, en la provincia de Moho.
<b>PRESUPUESTO</b>	S/. 1.193.000
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Fondo Empleo
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Incrementar los ingresos de las familias pobres del Altiplano.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Generar empleo brindando asistencia técnica y capacitación agropecuaria, de manera específica en engorde técnico y comercialización del ganado vacuno.
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Familias pobres

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria, producción
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono de negocios Bono productivo
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones, activos
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	Sí

### III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Capacitaciones, asistencia técnica y transferencia de nuevos conocimientos.
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementar cadenas productivas y fortalecer las capacidades locales por medio de la creación de grupos de interés que invierten en el ganado vacuno de engorde y pagan servicios de asistencia técnica.</li> <li>■ Articulación con mercados dinámicos.</li> </ul>

(Continúa en siguiente página)

(Viene de página anterior)

#### ESTRATEGIAS

- Pasantías.
- Formación de asociaciones de productores; pero cada productor trabaja su ganado de manera individual y su unidad familiar administra los ingresos.
- La asistencia técnica está a cargo de PAT, proveedores de asistencia técnica privada, miembros jóvenes de las comunidades beneficiarias capacitados, que también trabajan en el engorde de ganado. Su asistencia es pagada por los productores.

## IV. Principales resultados

La evaluación de la experiencia realizada en enero de 2011 encontró lo siguiente:

- El ingreso promedio durante el 2007 fue S/. 7.346, mientras que el ingreso promedio durante el 2010 fue S/. 13.309. Hubo entonces un incremento de 81%.
- Entre los beneficiarios de este proyecto, la pobreza cayó de 81% a 29%, es decir, en 51%, tomando como indicador el gasto per cápita, como lo hace el INEI.
- 27,8% de los beneficiarios puede ahorrar; mientras sólo 7,5% de los participantes del grupo de control lo puede hacer.
- 32,4% de los beneficiarios sostienen vivir bien o muy bien frente a 16,7% en el grupo de control.
- Las 3.187 familias beneficiarias del proyecto, comercializaron 13.047 cabezas de ganado vacuno de buen acabado, por un valor total de S/. 20 261.471.00.
- Incrementaron su ocupación laboral en 291.295 jornales adicionales (1.078 autoempleos).
- Se desarrolló una oferta local de asistencia técnica, a cargo de los proveedores de asistencia técnica (PAT), pobladores de las comunidades intervenidas formados dentro del marco del proyecto. Los PAT cobran por los servicios que brindan a los ganaderos, con lo que logran ingresos mensuales entre S/. 500 y S/. 800. Además estos proveedores también se dedican también a la actividad de engorde con lo que terminan recibiendo ingresos más altos.
- 109 PAT atendieron a 3.187 familias de productores agropecuarios, desarrollando un mercado de servicios activo, en beneficio de las familias campesinas de la zona.
- Se promovió 207 organizaciones de productores en grupos de interés.
- Se brindó capacitación a 2.832 familias.
- 3.161 familias recibieron al menos cuatro visitas de asistencia técnica como parte de una campaña de engorde de vacunos.
- El periodo de engorde se acortó, en promedio, de ocho meses a sólo tres meses
- El peso vivo de los ganados aumento de 196 gr/día a 1.100 gr/día promedio
- Los productores se articularon y trabajaron de forma directa con mercados extra regionales como Lima y Arequipa
- Se formó una alianza institucional comprometida con el desarrollo del proyecto
- Se creó de la Mesa de Trabajo de Vacunos de Carne de Puno, con el auspicio del Ministerio de Agricultura de Puno.
- El programa ha probado ser sostenible, entre otras cosas, gracias al interés activo de actores locales que realizan un trabajo permanente. Entre ellos están Agencias agrarias, SENASA, el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas (PRONAMACHS), INCAGRO, empresas privadas como los camales de Lima y Arequipa, empresas proveedoras de productos e insumos para el engorde de ganado.

La evaluación de impacto de la intervención encontró además tres elementos clave para la sostenibilidad del proyecto: i) formación de PAT, ii) formación de capacidades para favorecer el incremento de la productividad; ii) estrategias claras para la comercialización

A partir de la evaluación se concluyó que la intervención permitió no solo elevar los ingresos de los productores, sino que permitió una mejor distribución de éstos. Lo mismo sucedió con los gastos del hogar.

Fuente: Rojas (2011)

<<http://www.care.org.pe/cinfo/libro/cinfo5.htm>> .

<[http://www.care.org.pe/pdfs/cinfo/libro/DES\\_003\\_engganalt.pdf](http://www.care.org.pe/pdfs/cinfo/libro/DES_003_engganalt.pdf)> .

<<http://www.youtube.com/watch?v=04mrbmgVwlg>> .

<<http://www.youtube.com/watch?v=YECWYU0Vpok>> .



PROGRAMA PARA LA PROMOCIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS SILVOAGROPECUARIAS COMO ALTERNATIVA PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA EN ÁNCASH - ALLI ALLPA

I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Programa para la promoción de cadenas productivas silvoagropecuarias como alternativa para la reducción de la pobreza en Áncash - Alli Allpa
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	CARE Perú
<b>TIPO EJECUTORA</b>	ONG
<b>SOCIOS</b>	Municipalidades locales, Gobierno regional, Empresas privada, Proveedores de asistencia técnica privada (PAT), Dirección Regional Agraria: agencias zonales de la DRA, PRONAMACHS, SENASA
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Agosto de 2007 - agosto de 2012
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Áncash: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conchucos Norte: Sihuas, Pomabamba, M. Luzuriaga, C.F. Fitzcarral, Asunción</li> <li>■ Conchucos Sur: Huari y Antonio Raymondi</li> <li>■ Oro de los Andes: Bolognesi, Huamalíes (Llata) y Recuay (Cátac)</li> <li>■ Callejón de Huaylas: Huaylas, Yungay, Carhuaz, Huaraz y Aija</li> </ul>
<b>PRESUPUESTO</b>	US\$ 2.311.683
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Fondo Minero Antamina (FMA)
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Contribuir a la reducción de la pobreza extrema en familias en Áncash, desde una perspectiva de desarrollo económico y social sostenible.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Consolidación y expansión de cadenas productivas por medio de procesos productivos locales y regionales.
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Hogares pobres extremos

II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono productivo Bono de negocios
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

### III. Estrategia de intervención

METODOLOGÍA	Intervención
ESTRATEGIAS	<p>Implementar con enfoque de mercado 10 cadenas productivas de alcachofa, avena, cuyes, habas, lácteos y derivados, maíz choclo, huertos frutícolas agroforestales, pradera nativa, tara y tarwi, productos cuya demanda es mayor a la oferta.</p> <p>Respetar la cultura y tradiciones locales, al introducir las tecnologías modernas.</p> <p>Constitución de empresas sostenibles.</p>

### IV. Principales resultados

Hasta el momento, se han logrado los siguientes avances:

- 3.041 familias pobres y pobres extremos atendidas, compuestas por 775 mujeres y 2.266 hombres.
- Suscribir 38 convenios con gobiernos y nueve adendas y/o convenios específicos con siete, para impulsar las cadenas productivas a través de fondos de garantía, cofinanciamientos, instalación de riego tecnificado, pago de la asistencia técnica, entre otros.
- 1.542 empleos generados.
- 25 empresas en proceso de formación.
- Lograr una cartera crediticia, a agosto de 2007 de S/. 801.862 con 558 clientes.
- Suscribir acuerdos comerciales con siete empresas, para la compra de la producción de maíz choclo, avena, habas, alcachofa, frutales, tara, lácteos, con la participación y alianza estratégica del Sector Agricultura, PRA, Sierra Exportadora y las empresas compradoras AGROCHASQUI, CONASE, Corporación Solar, RD Ingenieros, EDESA.
- Conformar 21 comités de gestión, 100% tiene una junta directiva conformada y elegida democráticamente, liderada por el gobierno local. En cuanto al grado de formalización, 59% de estos comités de gestión cuenta con libros de actas y 41% tiene planes operativos o de trabajo de la cadena productiva.
- Crear 24 pasantías, con la participación de 506 productores y productoras, líderes y autoridades locales, en las que la participación de mujeres alcanzó 22% del total.
- Crear una mesa interinstitucional para la cadena de la tara, con 80 líderes de los cuales 24 son mujeres.
- Brindar asistencia técnica a productores hombres y mujeres, con jóvenes profesionales agrícolas y agrónomas egresados de las universidades e institutos de Áncash. Se promovió también la constitución de empresas, algunas en proceso de fortalecimiento y otras con gran expansión en el mercado.

Fuente: CARE Perú.

PROGRAMA DE CENTROS DE SERVICIOS EMPRESARIALES NO FINANCIEROS EN EL CORREDOR ECONÓMICO AYACUCHO, APURÍMAC Y HUANCAMELICA - CSE

I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Programa de centros de servicios empresariales no financieros en Ayacucho, Apurímac y Huancavelica - CSE
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	CTB - Cooperación Técnica Belga
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Cooperación internacional
<b>SOCIOS</b>	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Ministerio de la Producción
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	2007- 2012
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Ayacucho / Apurímac / Huancavelica
<b>PRESUPUESTO</b>	S/. 250.000 (Perú) / S/. 137.000 000 (Bélgica)
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Cooperación Técnica Belga
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Aumentar el empleo y los ingresos de los pequeños productores rurales y de los microempresarios urbanos a nivel regional.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	--
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Pequeños productores rurales y microempresarios urbanos a nivel regional.

II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Inclusión, todos
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono productivo Bono de negocios
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	No
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Intervención
<b>ESTRATEGIAS</b>	<p>Para lograr su objetivo el programa ha desarrollado las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estudios: financiar investigaciones temáticas y sectoriales para facilitar la toma de decisiones: estudios de mercado, investigación sobre tecnología, validación de tecnologías, entre otros.</li> <li>■ Consultorías: contratar a consultores especialistas en temas de mercado, tecnología, gestión empresarial, diseño, etcétera.</li> <li>■ Capacitaciones, pasantías y misiones: formación por medio de cursos, pasantías, visitas de campo, visitas a empresas para mejorar las habilidades de los técnicos, líderes empresariales, productores y microempresarios locales en temas de mercado, gestión empresarial, aspectos técnico productivos, entre otros.</li> </ul>

(Continúa en siguiente página)

(Viene de página anterior)

- Programa de pequeñas intervenciones productivas por medio de concursos: brindar gerentes para las cadenas productivas y asistencia técnica en aspectos técnico-productivos a artesanos y agricultores rurales, así como a microempresarios urbanos organizados en cadenas productivas.
- Comunicaciones y concertación: proveer la concertación y empoderamiento en redes y la edición de publicaciones, notas de prensa, sensibilización, programas radiales, página web, etcétera.

#### IV. Resultados

El programa está vigente.

---

Fuente: <[http://www.btcctb.org/files/web/project/flyer/Programa\\_de\\_Centros\\_de\\_Servicios\\_Empresariales.pdf](http://www.btcctb.org/files/web/project/flyer/Programa_de_Centros_de_Servicios_Empresariales.pdf)>.

## MICROCRÉDITOS PARA FAMILIAS EN SITUACIÓN DE POBREZA

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Microcréditos para familias en situación de pobreza
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	CARE Perú
<b>TIPO EJECUTORA</b>	ONG
<b>SOCIOS</b>	EDIFICAR, PRONAMACHS, Gobierno local de Acobamba, Universidad Nacional de Huancavelica, Instituto Superior Tecnológico "Manuel Scorza", Asociación Civil San Javier de Perú, Caritas Red social productiva FAPAHAH.
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Junio de 2006 - Febrero de 2008
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Huancavelica: provincia de Acobamba, distritos de Marcas, Caja, Pomacocha y Acobamba.
<b>PRESUPUESTO</b>	--
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Morris Williams
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Desarrollar entre los pequeños productores capacidades técnicas-productivas y de gestión empresarial.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Fortalecer a través del crédito su capacidad productiva para, en última instancia, desarrollar e impulsar la actividad agropecuaria como actividad principal para el desarrollo económico y social.
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Familias campesinas pobres extremas y sus organizaciones comunales productores de arveja. La fuente generadora de ingresos de estas personas debe ser productiva, comercial o de servicios que se desarrollaran en la zona rural.

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria, desarrollo de capital humano
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono de negocios Bono productivo
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones, asistencia técnica
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

### III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Intervención piloto, proyecto productivo, capacitaciones
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaboración de un plan de trabajo concertado con las instituciones socias, a la luz del Plan Estratégico de Desarrollo provincial.</li> <li>■ Elaborar con EDIFICAR un reglamento operativo para el programa de micro créditos para familias en extrema pobreza articuladas a la cadena productiva de la arveja-haba.</li> <li>■ Talleres de sensibilización e información sobre cultura y productos de crédito para que conozcan sus compromisos y responsabilidades realizados por CARE Perú y EDIFICAR.</li> <li>■ Se entregó tres tipos de crédito que debían ser destinados a capital de trabajo o adquisición de insumos agrícolas. Los tipos de crédito fueron:</li> </ul>

(Continúa en siguiente página)

(Continúa en siguiente página)

#### ESTRATEGIAS

- Crédito rural individual
- Grupo solidario rural tradicional
- Grupo solidario rural ampliado

Los requisitos para recibir los créditos fueron:

- Tener escasos recursos económicos, sin capital de trabajo para adquirir insumos agrícolas.
- No tener deudas pendientes con entidades crediticias.
- Ser socio activo y comprometido de la asociación de productores a la que pertenecen.
- Ser propietario de campos de producción de arveja.
- Ser productor con solvencia moral.

Cada asociación debía asignar a cinco productores para que elijan democráticamente, a un coordinador del grupo solidario, que estaría encargado de consolidar los expedientes técnicos de su grupo, retirar el crédito de la ventanilla, y recuperar el crédito de sus miembros para luego depositar a la cuenta de la entidad financiera en la ventanilla del Banco de la Nación de Acobamba.

Los expedientes técnicos de los productores debían contener:

- Fotocopia simple del DNI de los cónyuges.
- Certificado de posesión del terreno otorgado por la autoridad comunal.
- Croquis de ubicación de la parcela de producción de arveja.
- Constancia de afiliación a una organización de productores (puede considerarse la copia del acta de constitución donde figure la relación de miembros y/o la constancia de afiliación suscrita por el presidente de la organización a la cual pertenece).
- Ficha con flujo de caja.
- Contrato de compra-venta y/o acuerdo comercial con el comprador.

EDYFICAR evaluó los expedientes y entrevistó a las autoridades comunales, a la junta directiva de las asociaciones de productores, a la junta directiva de la FAPAAB, para verificar el portafolio de cada productor.

Las instituciones miembro del Comité de Gestión Agraria Acobamba elaboraron un plan de trabajo concertado en donde se establecía compromisos de ejecución de las actividades precisando lugares y fecha, que todos beneficiarios debían cumplir.

Acompañamiento permanente en todas las actividades desarrolladas por los productores. Incluyendo el uso adecuado y orientación del crédito, mediante una ficha de seguimiento y/o asistencia técnica especializada.

#### IV. Resultados obtenidos

- El proyecto logró que el valor bruto de la producción de la campaña agrícola entre 2006 y 2007 aumente en S/. 59.650.60 y el del valor de venta, en S/. 45.106.80. Los resultados corresponden a los 76 productores beneficiados con el crédito formal.
- En vista de los resultados positivos de la experiencia, CARE Perú determinó que este proyecto era sostenible en la medida en que había promovido el fortalecimiento de las redes sociales productivas y de las redes institucionales que brindan soporte técnico productivo y de gestión empresarial de forma permanente. Desarrollar sus capacidades, ha permitido a los productores incrementar sus áreas de producción y emprender otros negocios rentables, gracias al crédito formal.
- De la misma forma, la institución sostiene que esta experiencia puede ser replicada en cualquier otro lugar del Perú, tomando en cuenta las líneas de producción posibles para cada zona. Además, sostiene que la metodología utilizada por EDYFICAR puede ser adoptada por cualquier otra entidad financiera formal.

Fuente: CARE Perú (2007).

## MICROCRÉDITOS PARA FAMILIAS EN SITUACIÓN DE POBREZA

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Microcréditos para familias en situación de pobreza
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	CARE PERÚ
<b>TIPO EJECUTORA</b>	ONG
<b>SOCIOS</b>	EDIFICAR, INIA, Gobierno Local de Tambillo, Red de Apoyo, Proyecto Especial Río Cachi, Centro de Competitividad de Ayacucho.
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Junio 2006 – Febrero 2008
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Ayacucho. Distrito de Tambillo. Comunidades: Condoray, Guayacondo, San Juan de la Frontera, Ccacciañan, Rosariopampa, Niño Jesús de Ñeque, Santa Bárbara y Uchuypampa.
<b>PRESUPUESTO</b>	--
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Morris Williams
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Desarrollar entre los pequeños productores capacidades técnicas-productivas y de gestión empresarial.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Fortalecer a través del crédito su capacidad productiva para, en última instancia, desarrollar e impulsar la actividad agropecuaria como actividad principal para el desarrollo económico y social.
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Familias campesinas pobres extremas y sus organizaciones comunales productores de arveja. La fuente generadora de ingresos de estas personas debe ser productiva, comercial o de servicios que se desarrollaran en la zona rural.

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria, desarrollo de capital humano
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono de negocios Bono productivo
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones, asistencia técnica
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

### III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Intervención piloto, proyecto productivo, capacitaciones
<b>ESTRATEGIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluación previa para determinar posibilidades de producción de las comunidades, tomando en cuenta las condiciones naturales y socio-culturales para identificar las cadenas productivas inclusivas viables. Como resultado, CARE Perú decidió trabajar la cadena productiva de cuyes.</li> <li>■ Fortalecimiento de las organizaciones de productores, tomando en cuenta sus planes comunales.</li> <li>■ Identificación y creación grupos de interés que se involucren en el proceso.</li> <li>■ Fortalecimiento de la organización de segundo nivel APROCUYT. Debían constituir legalmente su empresa para representar a todos los comités y grupos de interés comunal involucrados en la cadena de producción de cuyes.</li> </ul>

(Continúa en siguiente página)

**ESTRATEGIAS**

- Diseño de un producto crediticio con EDYFICAR. Sus características principales fueron las siguientes:
  - Plazo de nueve meses para cancelar el préstamo
  - Una tasa de interés compensatoria de 2% y una tasa de interés moratoria de 4%.
- Los préstamos eran grupales, con evaluación y responsabilidad individual de los miembros del grupo estaban compuestos por de cinco a ocho personas y por un coordinador.
- Para acceder al crédito los beneficiarios debían tener un expediente compuesto por:
  - Fotocopia simple del DNI
  - Certificado o constancia de posesión (avalado por la autoridad local competente)
  - Constancia domiciliaria (avalado por la autoridad local competente)
  - Constancia de productor (avalado por la autoridad local competente)
  - Croquis de ubicación del galpón
  - Constancia de afiliación a una organización de productores (opcional)
  - Contrato de compra-venta y/o acuerdo comercial con el comprador
- Se otorgó un crédito de US\$ 100 por familia.
- Programa de difusión y sensibilización para desarrollar una cultura crediticia y una capacitación en gestión de créditos entre los beneficiarios. Consistía en ocho talleres, uno por comunidad.
- Implementación de un programa de la asistencia técnico-productiva de las familias que consistió en:
  - Programa modular de capacitación tecnológica impartido por los técnicos de CARE Perú y el INIEA-Ayacucho.
  - Pasantías a experiencias exitosas.
  - Participación de líderes en eventos sobre nuevas tendencias, oportunidades de mercado e innovaciones tecnológicas.
  - Acceso a asistencia técnica y acompañamiento profesional.
  - Acceso a asistencia técnica brindada por los PAT (Proveedores locales de Asistencia Técnica) acreditados.
  - Tecnificación de la crianza de cuyes: incorporación de líneas y/o azas mejoradas.
  - Fortalecimiento de la gestión comercial:
    - Participación de los productores en ferias, festivales, encuentros.
    - Alianzas y acuerdos comerciales con negocios locales.
    - Alianzas con instituciones que promocionen los productos de los beneficiarios.
    - Mejora de la capacidad de negociación en base al manejo de costos de producción.
    - Estandarización de productos.

**V. Resultados obtenidos**

- El valor bruto de la producción (VBP) pasó de S/.388.33, el VBP promedio per-cápita anual, a S/. 2022.74. Lo que representa un aumento de 420,9%
- El valor de venta anual por familia también aumentó: de S/. 220.72 a S/. 1040.14. Esto es resultado de una serie de factores:
  - Organización de la oferta en todos los niveles.
  - Alianzas con empresas privadas.
  - Crecimiento de los volúmenes de producción y el tránsito de un sistema orientado solamente hacia el autoconsumo hacia uno orientado a generar excedentes.
  - Participación en eventos comerciales y ferias.

Fuente: CARE Perú (2008).



## DIRECCIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMUNIDADES CAMPESINAS

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Dirección para el Desarrollo de Comunidades Campesinas
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	Finca
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Asociación sin fines de lucro
<b>SOCIOS - ALIANZA</b>	Cooperación Técnica Belga CSE-CTB, CARE Perú, SEPAR, ONG en Huancavelica, Caritas Ayacucho
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Desde 2009, sigue ejecutándose a la fecha
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Rural
<b>PRESUPUESTO</b>	---
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Autofinanciado
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Generar soluciones integrales e innovadoras para la inclusión social y el desarrollo pleno de las mujeres y las comunidades de menores recursos por medio de créditos a agrupaciones de productores.
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	---
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Orientado a beneficiarios hombres de los programas de asistencia técnica brindada por los socios de esta intervención, que provengan de los mismos lugares dónde funciona del programa Wari de crédito para mujeres (Huanta, Víctor Fajardo, Vilcashuamán, Cangallo y La Mar, entre otros siempre las instituciones asociadas tengan una intervención curso). También trabajan en zonas en donde el programa con mujeres no opera: Acos Vinchos, Tambillo y la frontera con Apurímac.

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria, producción.
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono productivo Bono de negocios
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones, ahorro, crédito, seguro de vida
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

### III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Un crédito adaptado al ciclo productivo de la chacra.</p> <p>Los ciclos productivos pueden durar hasta un año, según el producto.</p> <p><i>Grupos Solidarios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Están compuestos máximo por 15 hombres, en promedio. El mínimo es 10 y pueden llegar a 30.</li> <li>■ Los préstamos otorgados son entre S/. 200 y S/. 600, en zonas rurales. En las capitales de provincia, pueden ser hasta S/. 1.000.</li> <li>■ El préstamo se otorga a un plazo acorde con ciclo productivo del producto que cada agricultor trabaje.</li> <li>■ Se pagan intereses cada mes.</li> <li>■ Ahorrar es obligatorio.</li> </ul>
--------------------	---

<b>METODOLOGÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La deuda se paga al final del ciclo.</li> <li>■ La tasa de interés es de 3% a 3,5% mensual.</li> <li>■ Cada grupo se debe autoadministrarse, es decir, realizar sus cobros. No obstante, Finca provee facilitadores.</li> <li>■ Cada grupo tiene un promotor se encarga del grupo; y cada promotor está a cargo de 30 grupos, aunque algunos tienen hasta 40.</li> <li>■ Cada grupo tiene un círculo de vida (ver etapas)</li> </ul> <p>Son “créditos con educación”. Una condición para obtener el crédito es que el beneficiario reciba asistencia técnica de cualquiera de las instituciones socias, se trata de una suerte garantía. Otra garantía es la búsqueda de buenos proveedores de semillas e insumos, para disminuir el riesgo en los cultivos.</p> <p>Los montos de crédito son mucho mayores, promedio es S/. 2.500.</p> <p>Los productos más frecuentes trabajados con los beneficiarios son: quinua (que se trabaja con CARE Perú), papa (cultivo difícil, vulnerable al clima), palto (la mayoría de beneficiarios se dedica a esto), lácteos, alpaca (lo menos frecuente, cadena productiva difícil).</p> <p>Los grupos solidarios se llaman “Bancos Comunales Rurales para Productores”.</p>
<b>ESTRATEGIAS</b>	<p>La intervención se basa en cuatro pilares (es un paquete)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación/ Capacitaciones</li> <li>2. Crédito</li> <li>3. Ahorro: obligatorio</li> <li>4. Seguro de vida: obligatorio</li> </ol>
<b>FOCALIZACIÓN</b>	<p>Los beneficiarios se eligen de entre los beneficiarios con asistencia técnica de las instituciones socias.</p>
<b>ETAPAS (DESCRIPCIÓN)</b>	<p>Cada Grupo Solidario tiene un Ciclo que consta de 11 etapas: (es el mismo ciclo que se trabaja con las mujeres):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Investigación de la comunidad.</i> Tener una idea de su movimiento económico, ver si la intervención será viable. Por lo general se descartan a las comunidades que sólo producen para el autoconsumo, pues uno de los requisitos planteados por el proyecto, es que haya algún negocio en la comunidad. Se toma en cuenta también las intervenciones que haya habido en la zona antes, tengan o no que ver con el microcrédito. También aquí se escuchan antecedentes, sobre todo los relacionados a los trabajos que haya tenido la comunidad con otras instituciones (que trabajan microcrédito o no). Cada vez que llegan a una nueva comunidad realizan grupos focales para recoger información sobre el movimiento económico y su experiencia con ahorro y crédito.</li> <li>2. <i>Promoción.</i> Se explica a nivel comunal lo que el proyecto ofrece.</li> <li>3. <i>Capacitaciones.</i> Se tratan temas de desarrollo personal, como liderazgo, autoestima, solución de conflicto; y de gestión empresarial. No se tratan temas de salud. Ha habido hecho talleres de “visionamiento estratégico”, que buscan generar una visión estratégica de la asociación. Son talleres de dos días, y que son caros; no obstante, funcionan muy bien. Con ellos se busca crear una visión, establecer objetivos estratégicos, un plan de acción para lograr el planteado. La idea es que sean conscientes de que tienen más utilidades y que identifiquen las mejores formas de gastarlas.</li> <li>4. <i>Concientización.</i> Se busca que los beneficiarios tengan claro para qué necesitan el crédito.</li> <li>5. <i>Recolección de requisitos.</i> Los requisitos son los siguientes: copia de DNI, copia de un recibo de luz o agua (en su defecto, una constancia de la autoridad comunal que certifique que la persona vive ahí). Además se debe señalar el programa del que es beneficiario. En caso el crédito otorgado sean grande, Finca visita las instalaciones de los cultivos.</li> <li>6. <i>Evaluación del crédito.</i> Finca verifica si los participantes cumplen con los requisitos y si no tienen antecedentes en las centrales de riesgo.</li> <li>7. <i>Reunión de desembolso.</i> Se elige a una junta directiva, que se encargará de la autogestión /autoadministración y se selecciona a los socios. Se realiza una juramentación.</li> <li>8. <i>Decisión final de aprobación y montos de créditos.</i> Decisión que toma la junta directiva de cada grupo, con asistencia de un facilitador de Finca.</li> </ol>

continúa en página siguiente

(Viene de página anterior)

<b>ETAPAS (DESCRIPCIÓN)</b>	<p>9. <i>Entrega del ahorro inicial.</i> Esto es obligatorio.</p> <p>10. <i>Proceso de recuperación del dinero y capacitaciones.</i></p> <p>11. <i>Balance.</i> Es última reunión de pago, en la que se muestra que han pagado todo como indicado y que han ahorrado. En este momento pueden iniciar un nuevo ciclo.</p>
<b>OBSERVACIONES ÚTILES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A pesar de que los responsables de los créditos son los hombres, por lo general quienes realizan los pagos son las mujeres, pues los hombres siembran y luego se van a buscar otros trabajos.</li> <li>■ Instituciones aliadas trabajan como contraparte, es decir que informan cuando hay algún problema con algún beneficiario.</li> <li>■ Se trata de una intervención difícil (más difícil que WARI). Por un lado, porque los cultivos implican un mayor riesgo; y, por el otro, porque hombres suelen ser más irresponsables.</li> <li>■ A diferencia del trabajo con mujeres, la proyección de los cultivos es mayor, tienen mayores posibilidades de crecer, incluso pueden destinarse a la exportación. En cambio los negocios de las mujeres suelen circunscribirse a la comunidad. Por eso este tipo de trabajo tiene mayor posibilidad de generar mayores ingresos.</li> </ul>

#### IV. Principales resultados

- A pesar de que es un programa dirigido a hombres, 30% de los participantes son mujeres.
- Sí se ha encontrado un cambio importante: tener capital al inicio del ciclo productivo, permite comprar mejores semillas, preparar mejor el terreno. Por ello, el mayor impacto se suele reflejar en una mejor calidad del producto.
- Hay, en total, 1.300 productores repartidos en 95 bancos comunales.

---

Fuente: Entrevista con Derek Visser, Director Zonas Rurales / Desarrollo de Comunidades Campesinas.

## I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Wari <sup>1</sup>
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	Finca
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Asociación sin fines de lucro
<b>SOCIOS</b>	Freedom from Hunger, al inicio. Los fondos se destinaron para poder movilizarse en el campo. Ahora ellos son socios en las capacitaciones, pero ya no son la fuente de fondos.
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	2005-2006: Inicio proyecto Wari. Comienza trabajando con comunidades rurales en Huancavelica. 2008: Inicio de trabajo en zonas rurales de Ayacucho y la Dirección de Zonas Rurales.
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Comunidades de Huanavelica y Ayacucho. Sobre todo en zonas urbanas, aunque 20% de beneficiarias son urbanas.
<b>PRESUPUESTO</b>	---
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	Freedom from Hunger, solamente al comienzo. Los fondos otorgados por esta institución fueron destinados a la movilización en el campo. Hoy ya no es una fuente de financiamiento. No obstante son socios en las capacitaciones.
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	<p>Generar soluciones integrales e innovadoras para la inclusión social y el desarrollo pleno de las mujeres y las comunidades de menores recursos.</p> <p>Se busca, por lo tanto, llegar a las mujeres de las comunidades, sobre todo de las comunidades más alejadas; a las que, no obstante, se tenga acceso vial y que en donde los pobladores tengan algún negocio y ofrecer "créditos con educación" para negocios o comercio, siempre y cuando no se trate de cultivos.</p> <p>Generar soluciones integrales e innovadoras para la inclusión social y el desarrollo pleno de las mujeres y las comunidades de menores recursos.</p>
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mujeres de zonas rurales de Ayacucho. Distritos en las provincias de Huanta, Víctor Fajardo, Vilcashuamán, Cangallo y La Mar.</li> <li>■ Aproximadamente 2.500 beneficiarias en zonas rurales de Ayacucho, repartidas en más de 200 distritos en las provincias seleccionadas. Si se suma a las beneficiarias de Huancavelica y a las urbanas (Ayacucho, Huanta y Huancavelica) son en total alrededor de 7.600 participantes.</li> <li>■ 80% del total de mujeres son de comunidades rurales.</li> <li>■ Entre 90% y 95% de beneficiarias son mujeres.</li> <li>■ Los bancos comunales están dirigidos a mujeres, aunque algunas veces participan hombres. Se busca trabajar con las mujeres por que las consideran más responsables, y porque ellas asumen la mayor parte de la carga familiar. Por ello, se tiene más garantía de que los ingresos generados sean destinados a gastos relacionados al bienestar de los hijos. Por otro lado, los hombres suelen migrar más.</li> <li>■ Se centran, además, en comunidades donde ellos consideren es más viable trabajar con créditos, por ello las comunidades que se dedican solo al autoconsumo son descartadas.</li> </ul>

1. En 2005 WARI comenzó como un proyecto; sin embargo, desde 2008 dejó de serlo, pues pasó a formar parte de las actividades regulares de Finca, que además se autofinancia con los intereses que se cobran.

## II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)	Seguridad alimentaria, inclusión financiera.
ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA	Bono productivo Bono de negocios
FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO	Microcréditos, capacitaciones, fomento del ahorro y seguros de vida
¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?	Sí
¿COMPONENTE DE GÉNERO?	Sí

## III. Estrategia de intervención

METODOLOGÍA	<p>Grupos Solidarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Están compuestos máximo por 15 mujeres, en promedio. El mínimo es 10 y pueden llegar a 30.</li> <li>■ Los préstamos otorgados son entre S/. 200 y S/. 600 soles, en zonas rurales. En las capitales de provincia, pueden ser de hasta S/. 1.000.</li> <li>■ El préstamo es a seis meses. Cada mes se amortiza la deuda (capital) y se pagan intereses.</li> <li>■ La tasa de interés es de 3% a 3.5% mensual. Si bien la tasa es relativamente alta, las mujeres rurales no tienen que ir hasta Huamanga para efectuar sus pagos, pues Finca llega a las comunidades.</li> <li>■ Cada grupo se debe autoadministrarse, es decir, realizar sus cobros. No obstante, Finca provee facilitadores.</li> <li>■ Cada grupo tiene un promotor se encarga del grupo; y cada promotor está a cargo de 30 grupos, aunque algunos tienen hasta 40.</li> <li>■ Cada grupo tiene un círculo de vida (ver etapas)</li> <li>■ Son "créditos con educación": todos los miembros de los grupos reciben capacitaciones mensuales en sus comunidades, mientras que en la ciudad son cada 15 días. Además en ese momento se realizan los pagos.</li> </ul>
ESTRATEGIAS	<p>La intervención está compuesta por cuatro pilares:</p> <p>1. Educación/ Capacitaciones</p> <p>Brindar pautas básicas a las beneficiarias sobre el cuidado de los hijos, por un lado; y sobre gestión empresarial (cómo es un crédito, el ahorro, los intereses, etcétera), por el otro.</p> <p>Las áreas de capacitación son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Salud, por medio de campañas temáticas.</li> <li>■ Desarrollo personal (autoestima, liderazgo).</li> <li>■ Género, un sistema de aprendizaje a partir de tres ejes: <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Diamante de la identidad</i>, donde las mujeres dicen qué les gusta y qué no les gusta de ser mujer</li> <li><i>Árbol de causas y retos</i></li> <li><i>El camino de la vida</i>, que les permite fijar una meta y las formas para conseguir cambios</li> </ul> </li> <li>■ Educación y Gestión Empresarial.</li> </ul> <p>Ahora el equipo de Finca está trabajando una nueva metodología de capacitación más participativa, es decir que involucra más a las beneficiarias.</p>

(Continúa en página siguiente)

(Viene de página anterior)

<b>ESTRATEGIAS</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>2. Crédito.</li><li>3. Ahorro. Ahorrar es obligatorio. Los ahorros se administran dentro de los mismos bancos comunales.</li><li>4. Seguro de vida. También es obligatorio. Cuesta un S/. 1 al mes. A las beneficiarias no les gusta mucho este componente.</li></ol>
<b>FOCALIZACIÓN</b>	Luego de la selección de una comunidad por Finca, tomando en cuenta la facilidad / dificultad para llegar a la existencia de negocios, hay una "autoselección" de los participantes (ver etapas)
<b>ETAPAS (DESCRIPCIÓN)</b>	<p>Cada Grupo Solidario tiene un ciclo, que consta de 11 etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ <i>Investigación de la comunidad.</i> Tener una idea de su movimiento económico, ver si la intervención será viable. Por lo general se descartan a las comunidades que sólo producen para el autoconsumo, pues uno de los requisitos planteados por el proyecto es que haya algún negocio en la comunidad. Se toma en cuenta también las intervenciones que ha habido en la zona antes, tengan o no que ver con el microcrédito. También se escuchan antecedentes, sobre todo relacionados con los trabajos de la comunidad con otras instituciones (que trabajen microcréditos o no). Cada vez que llegan a una nueva comunidad realizan grupos focales para recoger información sobre el movimiento económico y su experiencia con ahorro y crédito.</li><li>■ <i>Promoción.</i> Se explica a nivel comunal lo que el proyecto ofrece. Participan autoridades y hombres, en la medida en que se considera que ello facilitará trabajo posterior con las mujeres y que evitará conflictos. Se pregunta a los asistentes si les interesa, y se dice explícitamente que el trabajo es con mujeres.</li><li>■ <i>Capacitaciones.</i> Se realizan tres. Se explica en detalle lo que es un "préstamo solidario", pues debe quedar claro que si un miembro del grupo falla, el resto tiene que asumir la responsabilidad. Las capacitaciones también son un filtro, en la medida en que hay personas que quieren el crédito pero no capacitación por lo que dejan de participar. Se habla también sobre el proceso de formación del grupo. No se tratan temas de salud o de otra naturaleza.</li><li>■ <i>Concientización.</i> Se busca que las beneficiarias tengan claro para qué necesitan el crédito.</li><li>■ <i>Recolección de requisitos.</i> Los requisitos son los siguientes: copia de DNI, copia de un recibo de luz o agua (en su defecto, una constancia de la autoridad comunal que certifique que la persona vive ahí).</li><li>■ <i>Evaluación del crédito.</i> Finca verifica si los participantes cumplen con los requisitos y si no tienen antecedentes en las centrales de riesgo.</li><li>■ <i>Reunión de desembolso.</i> Se elige una junta directiva, que se encargará de la autogestión /autoadministración y se selecciona a las socias. Se realiza una juramentación.</li></ul> <p>8. <i>Decisión final de aprobación y montos de los créditos.</i> Esta decisión la toma cada grupo, en función de sus necesidades y posibilidades de cumplimiento. Este puede ser un paso que cause conflictos o resistencia por lo que se tiene que manejar con cuidado. Esto sucede por lo general de dos a tres semanas después de que comienza un ciclo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ <i>Entrega del ahorro inicial.</i> Es el último paso para demostrar su compromiso con el proyecto. Es además una garantía para Finca. Se pide que entreguen 10% del crédito otorgado. Las mujeres suelen tener miedo de dejar el dinero, no obstante Finca les hace notar que es un monto pequeño y ellos también se también están arriesgando con el préstamo, que es, además, 90% del monto.</li><li>■ <i>Proceso de recuperación del dinero y capacitaciones.</i></li><li>■ <i>Balance.</i> Es última reunión de pago, en la que se muestra que han pagado todo como indicado y que han ahorrado. En este momento pueden iniciar un nuevo ciclo.</li></ul>
<b>OBSERVACIONES ÚTILES</b>	<p>Cuando el ciclo termina se suele ofrecer un crédito individual a las "mejores" socias, de montos mayores a los iniciales, entre S/. 2.000 y S/. 5.000. En este caso las beneficiarias deben ir a la ciudad a hacer los trámites.</p> <p>El equipo de Finca tiene planeado recoger información sobre JUNTOS. Quieren hacer una comparación entre las mujeres beneficiarias de JUNTOS y las mujeres beneficiarias de los bancos comunales, en la medida en que saben que parte de su población objetivo recibe la transferencia de JUNTOS.</p>

[Insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS]

#### IV. Principales resultados y conclusiones

- Las capacitaciones son un espacio que las mujeres disfrutan: ahí pueden hablar de sus problemas, compartir con sus pares.
- Muchas veces, participar en una de las juntas directivas es la primera vez que las que ocupan un cargo de tal responsabilidad. Ello hace que su autoestima aumente. Ha habido casos en que las mujeres luego se valen de esta experiencia para postular a puestos de autoridades comunales.
- En la medida en que la selección final de las socias y la decisión sobre los montos de los microcréditos es responsabilidad de las mujeres de la junta directiva, se generan liderazgos y autoestima; además desarrolla capacidades.
- Durante las capacitaciones, específicamente sobre los temas de género, las mujeres pueden conversar sobre sus problemas. Esto también contribuye a su autoestima.
- Al inicio las mujeres no les gusta mucho el ahorro, pero luego señalan estar orgullosas de su esfuerzo. Cuando preguntan: “¿qué les gustó más?”, el 95% dice el ahorro: es su propio dinero, ellas pueden decidir qué hacer él. En segundo lugar, les gusta las capacitaciones y en tercer lugar, el crédito.
- Más de 90% de las beneficiarias tiene seguro de vida.
- Finca ha observado que a veces las mujeres logran mejorar y hacer crecer sus negocios hasta cierto punto, luego “se estacionan”. Este es un tema que les preocupa, y si bien son conscientes de que uno de los factores para no crecer puede ser la falta de movimiento en las comunidades, quieren estudiarlo más de cerca.
- El equipo de Finca piensa que las mujeres más que estar interesadas en el crédito, están interesadas y disfrutan más del ahorro y las capacitaciones.
- El equipo de Finca, también encontró es necesario pensar en otro tipo de intervención, en la medida en que en las comunidades no todos tienen negocios o la posibilidad de crearlos; pero sí todos tienen chacra. Además, las mujeres beneficiarias, les sugirieron que trabajen también con sus esposos con relación a la chacra para complementar la ayuda recibida.

---

Fuente: Entrevista con Derek Visser, Director Zonas Rurales / Desarrollo de Comunidades Campesinas.

## I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	AFLATOUN Rural
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	Finca Perú
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Organización sin fines de lucro
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Provincias de Huaytará y Churcampa en Huancavelica Provincias de Huanta y Huamanga en Ayacucho
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Fortalecer actitudes, capacidades y habilidades en los niños de la provincia y desarrollar una visión de emprendimiento personal y comunitario.
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	Niños de 9-12 años. A 2011 había 1.023 beneficiarios.

## II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Desarrollo de capital humano
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono productivo Bono de negocios
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	Sí
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

## III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Este programa de educación social y financiera consta de 24 de sesiones de capacitación.</p> <p>La metodología es participativa.</p> <p>Se organiza en los siguientes módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ahorros y planificación para el futuro: los niños ahorrarán cada semana y desarrollarán un proyecto empresarial.</li> <li>■ Desarrollo personal de los niños: se desarrollarán temas sobre derechos y responsabilidades de los niños, habilidades de liderazgo y el trabajo en equipo, así como sus roles en su familia y comunidad.</li> <li>■ El mundo: los niños aprenderán que todos somos ciudadanos del mundo y conocerán sobre otros países del mundo</li> <li>■ Medio ambiente: los niños se comprometerán con el cuidado del medio ambiente mediante el trabajo con materiales reciclados, el recojo de basura y la actuación de un socio-drama sobre el medio ambiente para sus familias.</li> </ul>
--------------------	---

Fuente: Entrevista con Derek Visser, Director Zonas Rurales / Desarrollo de Comunidades Campesinas.



## GESTIÓN EMPRESARIAL

## I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Gestión empresarial
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	Solid OPD
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Organización privada de desarrollo
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Cinco años
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Provincias de Huamanga, Vilcashuamán, Huanta, Cangallo y La Mar (San Miguel) en el departamento de Ayacucho. Provincia de Chincheros en el departamento de Apurímac, Churcampá y Angaraes en el departamento de Huancavelica.
<b>OBJETIVOS GENERALES</b>	Fortalecer los conocimientos en gestión empresarial de los actores, es decir, en: costos de producción y comercialización, conocimientos en herramientas y estrategias de negociación, planificación comercial y implementación de sistemas de control de calidad.

## II. Relación con el esquema de graduación Juntos

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA</b>	Inclusión, todos
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono de negocios Bono de producción
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	No
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

## III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Intervención
<b>ESTRATEGIAS</b>	Los bases específicas sobre las que se han trabajado han sido el resultado de una investigación de las necesidades de capacitación a los productores, del mismo modo se han tratado otros componentes, como la formación individual y talleres grupales.
<b>OBSERVACIONES ÚTILES</b>	Además Solid busca apoyar con la identificación y contactos con compradores potenciales.

## IV. Resultados

En 2009 se han desarrollado plenamente la metodología y el contenido de esta estrategia, tanto los empleados de Solid OPD como los empleados de la BTC (Agencia Belga para el Desarrollo), han recibido y aprendido un entrenamiento intensivo sobre el tema.

70 productores de palta, ochenta de quinua y uno de tara han sido asistidos durante la cosecha y el mercadeo y comercialización de sus productos, dentro y fuera del país. De este modo, algunos agricultores de palta han enviado no menos de cinco contenedores a los importadores europeos, cuatro de los cuales han sido *Special Fruit*.

Este año, los productores serán capacitados en todo lo que respecta al tema de administración de empresas y así como el 2009 se les guiará en la búsqueda de nuevos mercados para sus productos.

Fuente: <<http://www.solidperu.com/page.asp?lng=es&mmi=7&smi=54>>.

### I. Descripción general del programa / proyecto

<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Técnicas de producción
<b>ENTIDAD EJECUTORA</b>	Solid Perú
<b>TIPO EJECUTORA</b>	Organización privada de desarrollo
<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>	Desde 2007
<b>ÁMBITO (GEOGRÁFICO)</b>	Región de Ayacucho: Provincia de Vilcas Huamán, Huanta, Víctor Fajardo y Lucanas. Región de Huancavelica: Provincia de Huancavelica. Región de Huánuco. Acciones de incidencia en Puno y Cusco.
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	AECID Generalitat Valenciana, UE, Gobierno de Navarra, FAO, UNICEF
<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	2.500 niños menores de tres años, 8.000 familias, 80 comunidades

### II. Relación con el esquema de graduación JUNTOS

<b>COMPONENTE DE JUNTOS QUE TRABAJA (EDUCACIÓN, NUTRICIÓN...)</b>	Seguridad alimentaria, desarrollo de capital humano, salud y nutrición
<b>ALTERNATIVA DE GRADUACIÓN A LA QUE CORRESPONDE / MÁS SE RELACIONA</b>	Bono de producción
<b>FORMA DE ENTREGA DEL BENEFICIO</b>	Capacitaciones
<b>¿COMPONENTE DE BANCARIZACIÓN?</b>	No
<b>¿COMPONENTE DE GÉNERO?</b>	No

### III. Estrategia de intervención

<b>METODOLOGÍA</b>	Programa de intervención, capacitaciones
<b>ESTRATEGIAS</b>	<p>Agua y saneamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instalación de servicios de agua potable</li> <li>■ Campañas de promoción de higiene y salud</li> <li>■ Fortalecimiento de instituciones locales</li> </ul> <p>Seguridad alimentaria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementación de sistemas de riego</li> <li>■ Fortalecimiento de instituciones locales</li> <li>■ Mejora de la capacidad organizativa, económica y trabajo en red de mujeres indígenas</li> <li>■ Biofortificación de papa</li> <li>■ Sistemas de información de asuntos sociales a nivel local</li> </ul> <p>Salud y nutrición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lucha contra la desnutrición infantil crónica y carencia de micronutrientes</li> <li>■ Distribución de complementos nutricionales para menores de tres años</li> </ul>

Continúa en página siguiente

(Viene de página anterior)

**ESTRATEGIAS**

- Vigilancia comunitaria
- Promoción de lactancia materna y hábitos de consumo saludables
- Estrategia comunicacional de complementos nutricionales
- Incidencia Política

**Adecuación cultural**

- Significados socio-culturales de agua y saneamiento y seguridad alimentaria en relación con la desnutrición infantil
- Identificación de patrones culturales en hábitos de consumo infantil
- Análisis de técnicas de conservación de alimentos locales

#### IV. Principales resultados

De abril a noviembre de 2008, se realizaron 297 talleres y 5.345 asistencias técnica. Las necesidades prioritarias fueron tratadas de acuerdo con los ciclos de crecimiento de los cultivos.

Además, se emprendieron las siguientes acciones:

- Trazar la historia de la tierra.
- Proporcionar parcelas demostrativas.
- Realizar investigaciones sobre la quinua.
- Establecer viveros de tara.
- Apoyar productores de aguacate en materia de estrategia de negocios.
- Asesorar sobre la compra de ganado y la inseminación artificial.

Fuente: <<http://www.solidperu.com/page.asp?lng=es&mmi=7&smi=54>>.

*Instituto de Estudios Peruanos*

