

Combinando  
protección social con  
generación de oportunidades  
económicas

Una evaluación de los  
avances del programa  
Haku Wiñay

Javier Escobal  
Carmen Ponce  
Editores



FORDFOUNDATION

35 años  
**GRADE**  
Grupo de Análisis para el Desarrollo



# **COMBINANDO PROTECCIÓN SOCIAL CON GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS**

**UNA EVALUACIÓN DE LOS AVANCES  
DEL PROGRAMA HAKU WiÑAY**



# **COMBINANDO PROTECCIÓN SOCIAL CON GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS**

## **UNA EVALUACIÓN DE LOS AVANCES DEL PROGRAMA HAKU WiÑAY**

**JAVIER ESCOBAL Y CARMEN PONCE  
(EDITORES)**

Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE)  
Av. Grau 915, Barranco, Lima 4, Perú  
Apartado postal 18-0572, Lima 18  
Teléfono: 247-9988  
[www.grade.org.pe](http://www.grade.org.pe)



Esta publicación cuenta con una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Esta publicación y la investigación en la que se sostiene se llevaron a cabo con la ayuda de la Fundación Ford.

Lima, mayo del 2016

Impreso en el Perú

500 ejemplares

Las opiniones y recomendaciones vertidas en este documento son responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente los puntos de vista de la Fundación Ford o de GRADE ni de las instituciones auspiciadoras.

Director de Investigación: Santiago Cueto

Asistente de edición: Diana Balcázar

Corrección de estilo: Rocío Moscoso

Diseño de carátula: Alicia Infante

Diagramación: Amaurí Valls M.

Impresión: Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L.

Cajamarca 239-C, Barranco, Lima, Perú. Teléfonos: 247-4305 / 265-5146

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2016-06286

ISBN: 978-9972-615-92-4

CENDOC / GRADE

ESCOBAL, Javier y Carmen PONCE (Eds.)

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

DESARROLLO RURAL, PROYECTOS DE DESARROLLO, PROGRAMA HAKU WIÑAY, EVALUACIÓN DE PROGRAMAS, POBREZA RURAL, ZONAS RURALES, PERÚ

# CONTENIDO

PREFACIO	9
1. COMBINANDO PROGRAMAS SOCIALES CON OTRAS INTERVENCIONES	13
<i>Javier Escobal y Carmen Ponce</i>	
Referencias bibliográficas	19
2. CARACTERIZANDO LA INTERVENCIÓN	23
<i>Carmen Ponce y Javier Escobal</i>	
2.1. Diseño del proyecto	24
2.1.1. <i>El objetivo</i>	24
2.1.2. <i>En qué consiste el proyecto?</i>	24
2.2. Despliegue del programa en el territorio nacional	30
Referencias bibliográficas	34
3. METODOLOGÍA CUANTITATIVA DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO	35
<i>Carmen Ponce y Javier Escobal</i>	
3.1. Estrategia metodológica para la estimación de impactos	36
3.2. Diseño experimental y selección de la muestra	41
3.3. Potenciales problemas en la implementación del diseño experimental	43
3.3.1. <i>Potencial sesgo por tamaño pequeño de la muestra</i>	44
3.3.2. <i>Imperfecciones en la asignación del tratamiento a nivel de hogares (de ATET a ITT)</i>	49
3.3.3. <i>Intensidad del tratamiento (heterogeneidad de la intervención)</i>	52
3.3.4. <i>Sesgo por deserción (attrition)</i>	56
Referencias bibliográficas	62
Anexo	63
4. IMPACTOS DEL PROYECTO DESDE UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA	67
<i>Javier Escobal, Carmen Ponce y Cynthia Paz</i>	
4.1. Impacto sobre las estrategias de generación de ingresos de los hogares, y percepciones sobre los retos y su capacidad para enfrentarlos	69
4.2. Impacto sobre las condiciones de vida en la vivienda: prácticas saludables y reducción de vectores de riesgo	81
4.3. Impacto sobre el sistema de producción familiar: producción agropecuaria y seguridad alimentaria	87
4.4. Impacto sobre las capacidades financieras del hogar	96
4.5. Exploración de la heterogeneidad de la intervención y sus impactos	100
4.5.1. <i>Intensidad de tratamiento</i>	102
4.5.2. <i>Ganadores de negocios inclusivos</i>	108
Referencias bibliográficas	114

<b>5. UNA MIRADA A LOS PROCESOS LOCALES</b>	115
<i>José Alfonso Heredia</i>	
5.1. Introducción	115
5.2. Hallazgos sobre el componente de negocios rurales inclusivos	117
5.2.1. <i>Retos que enfrenta este componente</i>	117
5.2.2. <i>Los casos considerados exitosos</i>	122
5.2.3. <i>Percepciones sobre la utilidad de la transferencia de capacidades y de los concursos</i>	127
5.2.4. <i>Reflexiones sobre el componente de negocios</i>	133
5.3. Hallazgos sobre las vinculaciones de Haku Wiñay con la institucionalidad local	133
5.3.1. <i>Visiones de la relación entre ejecutores del proyecto y representantes municipales</i>	133
5.3.2. <i>Presunciones respecto a la perspectiva de los concursos con el procedimiento CLAR</i>	136
5.3.3. <i>Observaciones sobre la complementación entre la intervención productiva o de negocios del proyecto y otras iniciativas locales</i>	137
5.3.4. <i>Evidencia sobre las vinculaciones en el territorio</i>	139
5.4. Recapitulación y recomendaciones para la acción	140
Referencias bibliográficas	152
Anexos	153
<b>6. SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROGRAMACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LA POBLACIÓN BENEFICIADA POR EL PROYECTO HAKU WIÑAY: ¿PUEDE FONCODES CONVERTIRSE EN UN PROGRAMA NACIONAL DE DESARROLLO DE LAS POBLACIONES RURALES MÁS POBRES?</b>	161
<i>María Isabel Remy</i>	
6.1. Por qué analizar FONCODES-Haku Wiñay	161
6.2. Qué desafíos tendría que enfrentar Foncodes-Haku Wiñay para multiplicar su intervención	167
6.2.1 <i>Desafíos de articulación</i>	167
6.2.2 <i>Desafíos de diseño</i>	170
6.2.3 <i>Desafíos de financiamiento</i>	176
Referencias bibliográficas	179
<b>7. SÍNTESIS Y REFLEXIONES FINALES</b>	181
<i>Javier Escobal, Carmen Ponce</i>	
<b>ABREVIACIONES</b>	191

## PREFACIO

Aunque se han producido avances notables en la reducción de la pobreza rural —más de 25 puntos porcentuales durante la última década y más de 15 puntos porcentuales en los últimos cinco años—, no es menos cierto que la pobreza en las áreas rurales continúa siendo alta (45,2% en el 2015). Una pregunta que, ciertamente, abre el debate es qué rol específico han jugado en la reducción de la pobreza rural el crecimiento económico, las políticas sociales y el cierre de brechas en la provisión de infraestructura básica —caminos, agua, saneamiento, electricidad y telecomunicaciones—. No hay duda de que para hacer sostenibles estos avances y mejorar las oportunidades de quienes residen en áreas rurales en situación de pobreza, es indispensable reducir la vulnerabilidad a la que están expuestos, ampliando tanto su base de activos productivos como sus capacidades para generar ingresos autónomos; es decir, ingresos que no dependan directamente de las transferencias públicas.

Tal como se plantea en el primer ensayo de este volumen, la evidencia internacional sugiere que la política social, aunque eficaz para reducir vulnerabilidades, es insuficiente para desarrollar estrategias sostenibles de generación de ingresos del segmento poblacional constituido por los pobres rurales. Existen diversas iniciativas que, desde fuera del Estado, han explorado un paquete de intervenciones articuladas para enfrentar los múltiples cuellos de botella que afectan a los pobres rurales. Recientemente, varios países latinoamericanos han empezado a desarrollar iniciativas en el mismo sentido. Así, en la actualidad, asumen retos vinculados a operar desde la estructura del Estado y, al mismo tiempo, ampliar la escala de las intervenciones, avanzando en la transición desde un programa hasta una política pública.

En el Perú, con la aparición del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y la aprobación de la estrategia Incluir para Crecer, se ha

reorientado la función del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), que ha asumido la tarea de desarrollar programas de fomento productivo complementarias de la política social. El programa Mi Chacra Productiva —conocido también como Haku Wiñay en la sierra y como Noa Jayatai en la selva— ha sido concebido como un paquete de intervenciones cuyo objetivo consiste en «desarrollar las capacidades productivas y de gestión de emprendimientos en hogares rurales que conducen sistemas de producción familiar de subsistencia en territorios en situación de pobreza y pobreza extrema, principalmente donde opera el Programa Juntos, con la finalidad de contribuir a la generación y diversificación de sus fuentes de ingresos».

El objetivo de este volumen es proveer evidencia rigurosa de los impactos iniciales del proyecto Haku Wiñay en una muestra representativa de sus ámbitos de intervención en la sierra rural. En la primera parte, Javier Escobal y Carmen Ponce presentan una discusión sobre la experiencia internacional en torno a la combinación de programas sociales con intervenciones de corte productivo desde una perspectiva histórica. Este capítulo permite iniciar la reflexión sobre el impacto del proyecto Haku Wiñay en entornos intervenidos por el programa Juntos, pues identifica consensos y retos compartidos, desde la experiencia nacional e internacional, en la búsqueda de salidas sostenibles de la pobreza. En la segunda parte, se presenta una descripción detallada de la intervención y su despliegue a lo largo del país. Las siguientes secciones se concentran en la evaluación de impacto en sí misma.

La evaluación de impacto se estructura en torno a dos perspectivas metodológicas. Por un lado, se utiliza un marco metodológico cuantitativo que sirve para identificar y cuantificar los impactos del proyecto en los hogares usuarios. Esta evaluación fue posible gracias a un trabajo coordinado con FONCODES y la Dirección de Evaluación del MIDIS, que permitió implementar un diseño experimental que aleatoriza la intervención de Haku Wiñay en centros poblados con alta densidad de usuarios de Juntos. De esta manera, fue posible implementar una estrategia de estimación capaz de enfrentar exitosamente problemas típicos, como el sesgo de selección. En la tercera sección discutimos en detalle la estrategia metodológica. Los resultados de

esta evaluación, que son bastante alentadores, se presentan en la cuarta parte. Con la valiosa colaboración de Cynthia Paz, mostramos que el proyecto ha tenido impactos iniciales positivos en la generación de ingresos, la seguridad alimentaria, la producción agrícola y pecuaria, las condiciones de vida en la vivienda —a partir de la difusión de prácticas saludables—, las capacidades financieras y, en algunos hogares, la expansión de negocios.

Por otro lado, complementando el análisis cuantitativo, se presentan dos estudios adicionales elaborados desde una perspectiva metodológica cualitativa. Ambos profundizan el estudio de temas clave para lograr la sostenibilidad de los impactos positivos generados por el proyecto. El primer estudio, desarrollado por José Heredia, se concentra en dos aristas que, según una evaluación previa del piloto en Vinchos y Chuschi, enfrentan los mayores retos en el proceso de ampliar la escala del proyecto: el componente de negocios rurales inclusivos, y la relación entre el proyecto y la institucionalidad local. Los resultados de este estudio se presentan en la quinta parte y se basan en las percepciones de los actores locales clave: usuarios del proyecto, operadores locales del proyecto y autoridades locales. El segundo estudio cualitativo, desarrollado por María Isabel Remy, tiene como objetivo sistematizar los procesos de programación y asignación de recursos del proyecto. Así, pues, ofrece una reflexión desde una perspectiva menos local, de orden más macro, que identifica los potenciales cuellos de botella del proyecto en sus fases de programación, preinversión y ejecución, tomando en cuenta un eventual escenario de ampliación a escala nacional.

El libro concluye con un capítulo en el que se resumen los hallazgos y se discuten sus implicancias para el diseño de una política que combine los programas sociales con los de fomento productivo, de tal manera que se fortalezca la capacidad de los más pobres del sector rural para generar, de modo sostenible, ingresos suficientes como para salir de la pobreza y mantenerse fuera de esta.

La investigación que aquí se presenta se realizó gracias al apoyo de instituciones y personas a las que quisiéramos expresar nuestro agradecimiento. En primer lugar, a los pobladores, líderes y autoridades locales de las zonas

donde se desarrolló el estudio, tanto a aquellos que respondieron las encuestas como a quienes nos brindaron sus testimonios y opiniones en las entrevistas. Queremos agradecer, además, a César Ciudad, a Leonardo Gonzales y al grupo de supervisores y encuestadores que estuvieron a cargo de la recolección de las encuestas del componente cuantitativo de este estudio. Asimismo, un agradecimiento muy especial a Mauricio Espinoza y Cynthia Paz, por su valioso aporte a lo largo de la investigación.

También queremos agradecer a los funcionarios de FONCODES y de MIDIS por su colaboración permanente para llevar a cabo esta investigación. Finalmente, queremos agradecer a Eduardo Zegarra, investigador principal de GRADE, por sus comentarios a este libro.

Cabe resaltar que tanto la investigación en la que se basa está publicación como la publicación en sí misma han sido posibles gracias al apoyo de la Fundación Ford, a la que agradecemos no solo por su contribución financiera, sino por su interés y pasión por liderar, a nivel internacional, el desarrollo de políticas más inclusivas.

*Los editores*

# I. COMBINANDO PROGRAMAS SOCIALES CON OTRAS INTERVENCIONES

*Javier Escobal y Carmen Ponce*

El reconocimiento de que los pobres rurales enfrentan múltiples carencias, por lo que ninguna intervención aislada será eficaz para lograr una mejora sostenible en su bienestar, no es nuevo. Las intervenciones basadas en el concepto de desarrollo rural integrado (DRI) —muy popular desde finales de la década de 1960 hasta mediados de la de 1980— planteaban la combinación de una serie de intervenciones en un área geográfica particular; el despliegue de bienes y servicios públicos se coordinaba con intervenciones multisectoriales, con un énfasis claro en la promoción de la producción agropecuaria (Brinkerhoff 1981).

La lógica que estaba detrás de las intervenciones articuladas de carácter multisectorial era clara; se basaba en la existencia de complementariedades y efectos sinérgicos entre las distintas actividades que se buscaba implementar. Sin embargo, la eficacia para establecer arreglos institucionales que permitieran desplegar tales iniciativas fue puesta en cuestión, en la medida en que se reconocía que existían importantes ganancias en especialización (Klitgaard 1981). Como producto de ello, el énfasis en las políticas de desarrollo se dirigió hacia intervenciones especializadas. Tal como sostienen Trivelli y otros (2009), la apuesta por la focalización y especialización que acompañó los programas de ajuste estructural y liberalización de mercados llevó a que el acento en los programas que combatían la pobreza se fuera trasladando hacia la inversión en bienes y servicios públicos por parte de instituciones públicas especializadas, así como en la expansión de transferencias monetarias a los más pobres, en desmedro de programas más integrales de apoyo a la generación de ingresos.

Aunque las intervenciones basadas en el concepto de DRI no cumplieron las expectativas generadas, de la experiencia se derivaron

lecciones importantes, incluyendo, tal como lo sostienen De Janvry y Sadoulet (2005: 80), a) la necesidad de reorientar el desarrollo rural hacia acciones basadas en las iniciativas de los pobres rurales antes que en un paternalismo o tutelaje del Estado; b) la necesidad de mejorar la competitividad de los productores desde una visión de articulación a los mercados; c) la necesidad de aprovechar el hecho de que el sector rural va más allá de la agricultura, promocionando actividades rurales no agropecuarias; d) la eliminación del sesgo antiagrario de las políticas macroeconómicas; e) el reconocimiento de la heterogeneidad de circunstancias en las que operan los pobres rurales y la necesidad de establecer intervenciones que concentren una multiplicidad de estrategias para salir de la pobreza; y f) la necesidad de incrementar las inversiones sociales de tal manera que se eleven los niveles de eficiencia y se reduzcan las importantes brechas de género presentes en el mundo rural.

El atractivo de intervenciones articuladas ha sido especialmente fuerte cuando se ha buscado focalizarlas en poblaciones cuyas carencias son extremas. Por ejemplo, a mediados de la década de 1980, en Bangladesh, la ONG Bangladesh Rehabilitation Assistance Committee (BRAC), junto con el Programa Mundial de Alimentos, implementaron una iniciativa articulada al Gobierno de Bangladesh consistente en que, junto con un programa de apoyo alimentario, los beneficiarios recibían microcréditos, servicios de salud y capacitación laboral (Matin y otros 2008). La idea subyacente a la iniciativa era que el programa de apoyo alimentario, aunque fuera eficaz en reducir vulnerabilidades, era insuficiente para desarrollar estrategias sostenibles de generación de ingresos en este segmento poblacional, por lo que se requería complementarlo con otras iniciativas.

Más recientemente, a partir de las experiencias de BRAC en Bangladesh, el «modelo graduación» —desarrollado por BRAC, Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) y la Fundación Ford— estructuró cinco componentes principales para lograr que los hogares salgan de la pobreza extrema de manera sostenible: a) apoyo al consumo, consistente en pequeñas transferencias monetarias para proporcionar «espacio para respirar» y reducir

la vulnerabilidad del hogar; b) incremento de la capacidad de ahorro, pues los participantes son motivados a ahorrar —de preferencia en entidades bancarias formales—, con lo cual se fomenta la construcción de una base de activos más sólida; c) transferencias de activos productivos para fortalecer las actividades de generación de ingresos de los hogares; d) entrenamiento de habilidades vinculadas a emprendimientos, conocimiento financiero y desarrollo personal —fortalecimiento de la autoestima, empoderamiento, comunicación y trabajo en equipo—; y, finalmente, e) acompañamiento a partir de visitas frecuentes de gestores con el fin de orientar a las familias en el manejo de negocios, así como apoyarlas y motivarlas.

Entre el 2007 y el 2014, se llevó a cabo un conjunto de evaluaciones, que contemplaron diseños que incluyen grupos de tratamiento y control aleatorizados para evaluar los impactos del «modelo graduación». Los programas fueron implementados por distintas ONG en seis países: Etiopía, Ghana, Honduras, India, Paquistán y el Perú.<sup>1</sup> Banerjee y otros (2015) resumen la evidencia de este tipo de intervenciones. Los resultados sugieren que el despliegue articulado de estas iniciativas genera impactos estadísticamente significativos tanto en el consumo —a partir del incremento de los ingresos por autoempleo— como en el bienestar psicosocial de los hogares beneficiados. El estudio muestra, también, que los impactos son costo-efectivos, y se sugiere que podrían ser sostenibles, en la medida en que se mantienen al menos un año después de culminadas las intervenciones.

A pesar de los impactos positivos identificados en el «modelo graduación» por Banerjee y otros (2015), es importante reconocer que todas las iniciativas evaluadas han sido implementadas desde ONG y han abarcado una escala muy pequeña. El hecho de que no se hayan ejecutado dentro de la estructura del Estado obliga a actuar con cautela cuando se pretende extrapolar los resultados obtenidos a un escenario en el que la encargada de ejecutar a gran escala el conjunto de intervenciones incluidas en una iniciativa es una organización estatal. Los esquemas de contratación y supervisión a

1 En el caso del Perú, se trata de un piloto desarrollado en el Cusco por las ONG Plan Perú y Asociación Arariwa (Innovations for Poverty Action Perú 2011).

cargo del Estado suelen ser más rígidos que los marcos en los que opera una ONG. Además, los proyectos ejecutados desde el Estado están sujetos a diversas normatividades que buscan garantizar la transparencia y el buen uso de los recursos públicos. Por otro lado, el tamaño de la intervención en los proyectos evaluados hasta ahora ha sido lo suficientemente pequeño como para garantizar la provisión de todos los servicios sin mayores problemas operativos y sin generar efectos de «equilibrio general» vinculados a la afectación de los precios de los bienes y servicios que se expanden gracias a la intervención. Finalmente, las iniciativas desarrolladas desde fuera del sector público no han tenido el objetivo explícito de ampliar la escala de las intervenciones, modificándolas para que se adapten a los distintos contextos en los que se quiere operar.

Así, un reto pendiente en este tipo de iniciativas es buscar validarlas en un contexto en el que se puedan convertir en política pública y ampliar su ámbito de acción. De esta manera, pasarían de beneficiar a unos cuantos cientos de personas a favorecer a una gran proporción de hogares rurales en situación de pobreza y vulnerabilidad. Es en este contexto en el que se requiere evaluar programas que articulen elementos de la política social —como las transferencias condicionadas— con proyectos que mejoren las capacidades productivas y de generación de ingresos de los hogares rurales más pobres.

Otra entrada posible al tema que nos ocupa es reconocer que los programas de protección social son temporales, y deben ser diseñados para garantizar que los beneficiarios logren superar la pobreza y reduzcan la probabilidad de volver a caer en ese estado. En este contexto, tanto los investigadores como los implementadores de política coinciden en sostener, por ejemplo, que las transferencias sociales por sí solas no son suficientes para encaminar a los beneficiarios por una senda de empleo y generación de ingresos sostenible (Robino y Soares 2015).

Asimismo, hay que reconocer que, aunque positivos en promedio, los impactos del «modelo graduación» han mostrado ser bastante heterogéneos tanto entre países como al interior de cada país. Banerjee y otros (2015)

sugieren que las diferencias en la base de activos y en las capacidades de los hogares beneficiados podrían explicar el hecho de que algunos logran alcanzar incrementos sostenidos de ingresos, mientras que otros no. Esta aseveración, aunque obvia, debe ser resaltada, pues reconoce que por más prometedora que parezca una intervención, no puede pretender lograr el mismo objetivo —léase graduación o salida permanente de la pobreza— para todos los participantes. A lo mejor, para el segmento de la población beneficiada que posee una menor base de activos y capacidades, el objetivo esté más vinculado con la seguridad alimentaria y la reducción de vulnerabilidades, lo que permitiría situar a estas personas en un escenario en el que puedan actuar otras intervenciones. Por otro lado, hogares pobres, pero con una base algo mayor de activos y capacidades, sí puedan asumir los riesgos de generar emprendimientos más complejos, que los articulen de manera rentable a los mercados locales o regionales.

Asimismo, la heterogeneidad en los impactos identificados puede también reflejar que la demanda por activos y capacidades es heterogénea, y que programas que definen verticalmente las necesidades de la población objetivo —por más evaluación de la demanda que hagan— adolecen de limitaciones intrínsecas; estas solo pueden ser superadas con esquemas en los que la mezcla de componentes de la intervención esté fuertemente vinculada con la demanda, vía el empoderamiento de los actores locales para que sean capaces de ajustar el programa tanto a características regionales como a requerimientos individuales. Hacer esto desde el Estado e intentar ampliar la escala constituye, sin lugar a dudas, un desafío enorme. El reto de estos programas consiste en desarrollarse dentro de la estructura orgánica del Estado y lograr transformarse en políticas públicas con capacidad de ampliar la escala.

Durante los últimos años, varios Gobiernos de América Latina vienen desarrollando proyectos productivos o proyectos vinculados al desarrollo rural en espacios en los que ya se venían ejecutando los programas de transferencias monetarias condicionadas. Ejemplos de ello son programas como Oportunidades Rurales, en Colombia, vinculado a Familias en Acción;

el Plan de Agricultura Familiar de El Salvador, vinculado a Comunidades Solidarias Rurales; y el proyecto Haku Wiñay, desarrollado en territorios en los que opera el programa Juntos. Tal como sugieren Maldonado y otros (2015), existen importantes diferencias entre programas piloto impulsados desde fuera del Estado —como aquellos reportados por Banerjee y otros (2015)— y estas iniciativas estatales enmarcadas en el esfuerzo por vincular a distintos sectores de la administración pública para crear sinergias entre la política social y la política de fomento productivo o de generación de oportunidades de empleo. Se reconoce, sin embargo, que todavía es muy limitada la evidencia proporcionada por estos proyectos ejecutados desde el Estado. Justamente, el objetivo de este estudio es proporcionar esta evidencia para el caso del despliegue de Haku Wiñay en espacios en los que ya venía operando el programa de transferencias condicionadas Juntos.

Finalmente, es importante resaltar que, en el Perú, las políticas que buscan articular proyectos productivos con la política social se vienen construyendo desde una experiencia previa muy rica de proyectos vinculados al desarrollo rural. Tal como lo sostienen Escobal y otros (2012), diversas iniciativas de proyectos gestionados desde el sector público han incorporado aprendizajes de los proyectos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), como Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS), Corredor Puno-Cusco y Sierra Sur. Estos proyectos plasmaban estructuras de incentivos que permitían asegurar que las iniciativas fueran lideradas por la demanda. Al respecto, y tal como se menciona en el siguiente capítulo, FONCODES ha utilizado a las unidades ejecutoras —núcleo ejecutor central y núcleos ejecutores locales— para asegurar que las tecnologías que se implementen respondan a la demanda local. Al mismo tiempo, utiliza el esquema de concursos de negocios con el fin de garantizar que las iniciativas respondan a las condiciones locales.

## Referencias bibliográficas

- Banerjee, Ahijit; Esther Duflo, Nathanael Goldberg, Dean Karlan, Robert Osei, William Parienté, Jeremy Shapiro, Bram Thuysbaert y Christopher Udry (2015). A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: evidence from six countries. *Science*, 348(6236), 1260799. DOI: 10.1126/science.1260799.
- Boyd, Chris y Ursula Aldana (2015). The impact of financial education on conditional cash transfer beneficiaries in Peru. *Policy in Focus: Social Protection, Entrepreneurship and Labour Market Activation*, 12(2), 26-27. Recuperado de [http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PIF32\\_Social\\_Protection\\_Entrepreneurship\\_and\\_Labour\\_Market\\_Activation.pdf](http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PIF32_Social_Protection_Entrepreneurship_and_Labour_Market_Activation.pdf).
- Brinkerhoff, Derick W. (1981). *The effectiveness of integrated rural development: a synthesis of research and experience*. Report prepared for Agency for International Development, Washington, DC.
- Carter, Michael R.; Rachid Laajaj y Dean Yang. (2015). *Savings and subsidies, separately and together: decomposing effects of a bundled anti-Poverty program*. Recuperado de [https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/publications/283\\_324%20Savings%20Subsidies%20Jun2015.pdf](https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/publications/283_324%20Savings%20Subsidies%20Jun2015.pdf).
- Das, Narayan C. y Farzana A. Misha (2010). *Addressing extreme poverty in a sustainable manner: evidence from CFPR programme*. CFPR Working Paper, 19. Dhaka: BRAC Centre. Recuperado de [http://research.brac.net/reports/cfpr\\_wp19.pdf](http://research.brac.net/reports/cfpr_wp19.pdf).
- De Janvry, Alain y Elisabeth Sadoulet (2005). Achieving success in rural development: toward implementation of an integral approach. *Agricultural Economics*, 32(S1), 75-89.
- Escobal, Javier; Carmen Ponce, Ramón Pajuelo y Mauricio Espinoza (2012). *Estudio comparativo de intervenciones para el desarrollo rural en la sierra sur del Perú*. Lima: GRADE.

- Gasparini, Leonardo; Guillermo Cruces y David Jaume (2012). *Reducing poverty in Latin America through social protection and growth: assessment and projections*. Documento del proyecto LaborAL, CEDLAS e IDRC. Recuperado de <http://www.labor-al.org/images/pdfs/gasparini-cruces-jaume.pdf>.
- Hashemi, Syed y Aude de Montesquiou (2011). Reaching the poorest: lessons from the graduation model. *Focus Note*, 69, 1-15. Disponible en <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Reaching-the-Poorest-Lessons-from-the-Graduation-Model-Mar-2011.pdf>.
- Hashemi, Syed M. y Wamiq Umaira (2011). *New pathways for the poorest: the graduation model from BRAC*. CSP Research Report, 10. Brighton: Centre for Social Protection (CSP) y Institute of Development Studies (IDS). Recuperado de <https://www.ids.ac.uk/files/dmfile/ResearchReport10FINAL.pdf>.
- Innovations for Poverty Action (IPA) Perú (2011). *Modelo de graduación de la extrema pobreza (MGEП) en Cusco, Perú: descripción del contexto y diseño del proceso de implementación del Programa de Graduación en Cusco*. Lima: IPA, Asociación Arariwa y Plan International. Recuperado de <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-modelo-de-graduacion-de-la-extrema-pobreza-mgeп-en-cusco-peru-8-2011.pdf>
- Klitgaard, Robert E. (1981). *On the Economics of Integrated Rural Development*. Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy y Harvard University. Kennedy School Government. Recuperado de [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNAAN229.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNAAN229.pdf).
- Maldonado, Jorge H.; John A. Gómez y Tomás Rosada (2015). Rural development programmes and conditional cash transfers: examining synergistic effects in Latin America. *Policy in Focus: Social Protection, Entrepreneurship and Labour Market Activation*, 12(2), 30-32. Recuperado de [http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PIF32\\_Social\\_Protection\\_Entrepreneurship\\_and\\_Labour\\_Market\\_Activation.pdf](http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PIF32_Social_Protection_Entrepreneurship_and_Labour_Market_Activation.pdf).

- Matin, Imran; Munshi Sulaiman y Mehnaz Rabbani (2008). *Crafting a Graduation Pathway for the Ultra Poor: Lessons and Evidence from a BRAC programme*. Working Paper, 109. Manchester, UK: Chronic Poverty Research Centre.
- Robino, Carolina y Fabio Veras Soares (2015). Social protection, entrepreneurship and labour market activation: evidence for better policies. *Policy in Focus: Social Protection, Entrepreneurship and Labour Market Activation*, 12(2), 4-7. Recuperado de [http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PIF32\\_Social\\_Protection\\_Entrepreneurship\\_and\\_Labour\\_Market\\_Activation.pdf](http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PIF32_Social_Protection_Entrepreneurship_and_Labour_Market_Activation.pdf).
- Sadoulet, Elisabeth; Alain de Janvry y Benjamin Davis. (2001). Cash transfer programs with income multipliers: PROCAMPO in Mexico. *World Development*, 29(6), 1043-1056.
- Trivelli, Carolina; Javier Escobal y Bruno Revesz (2009). *Desarrollo rural en la sierra: aportes para el debate*. Lima: CIPCA, GRADE, IEP, CIES.



## 2. CARACTERIZANDO LA INTERVENCIÓN

*Carmen Ponce y Javier Escobal*

El proyecto Haku Wiñay —‘Vamos a Crecer’, en quechua, también llamado Mi Chacra Emprendedora y Noa Jayatai en shipibo-conibo—<sup>2</sup> es una iniciativa de FONCODES diseñada para atender a hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema. La intervención se enmarca en la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social Incluir para Crecer, establecida por el MIDIS en su rol de rector de la Política de Desarrollo e Inclusión Social.

El proyecto forma parte del Eje Estratégico de Inclusión Económica,<sup>3</sup> cuyo objetivo es incrementar las oportunidades y capacidades de generación de ingresos de los hogares más pobres del país, y es diseñado e implementado por FONCODES. Vale decir que, en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social, FONCODES ha visto fortalecido su componente productivo, pero no en el tradicional ámbito de apoyo a infraestructura, sino en el de apoyo al desarrollo de capacidades y oportunidades económicas de los productores rurales (Vargas y Trivelli 2014). Como se hace evidente en la discusión que sigue, la flexibilidad que aportan las unidades ejecutoras en términos de diseño y ejecución de actividades en campo es una ventaja particularmente importante en el marco de un proyecto como Haku Wiñay. Cabe resaltar, además, que este proyecto se enmarca en la reorientación estratégica de FONCODES hacia intervenciones sustentadas en enfoques de demanda y de desarrollo territorial rural.

En este capítulo, describimos el diseño del proyecto Haku Wiñay según los lineamientos vigentes (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

2 Para mayor información sobre FONCODES y el proyecto Haku Wiñay, véase <http://www.FONCODES.gob.pe/portal/index.php/programas/programas-chacra>.

3 Para mayor información sobre la Estrategia Crecer para Incluir, véase <http://incluirparacrecer.midis.gob.pe/somos.php>.

2013),<sup>4</sup> y mostramos su despliegue en el territorio nacional entre el 2012 y el 2014, así como la proyección para los años que vienen. En los siguientes capítulos se discute, sobre la base de información de campo, el desarrollo del proyecto en la práctica.

## **2.1. Diseño del proyecto**

### *2.1.1. El objetivo*

El proyecto tiene como objetivo desarrollar capacidades productivas y de gestión de emprendimientos en hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema, poniendo especial énfasis en las zonas donde opera el programa Juntos. El proyecto busca, de esta manera, fortalecer las estrategias de generación y diversificación de ingresos de un conjunto de hogares agrícolas con economías de subsistencia.

Es importante señalar que, si bien los esfuerzos de articulación de los programas Juntos y Haku Wiñay buscan potenciar las complementariedades de ambas intervenciones, el segundo no constituye una estrategia de egreso de Juntos.

### *2.2.2. ¿En qué consiste el proyecto?*

El diseño de Haku Wiñay se basa en un conjunto de aprendizajes de anteriores proyectos de apoyo productivo llevados a cabo en el Perú por entidades públicas y privadas, como, por ejemplo, los proyectos Desarrollo Rural en Microrregiones (PRODERM), Manejo de Recursos Naturales de la Sierra Sur (MARENASS), Sierra Productiva, Mi Chacra Productiva, Corredor Cusco-Puno, Sierra Sur, entre otros. Los aprendizajes derivados de estas

---

<sup>4</sup> Para mayor información sobre el cambio en el diseño del proyecto Haku Wiñay entre el piloto del 2012 y el primer escalamiento del 2013, véase Midis (2013) <http://infomidis.midis.gob.pe/tablero/FONCODES/HW.pdf>.

experiencias han alimentado tanto el diseño de gestión del proyecto como el diseño de las actividades que se ejecutan en campo.

En términos de las actividades del proyecto, estas se estructuran en torno a cuatro componentes. El primero es el de *fortalecimiento y consolidación del sistema de producción familiar*. Este componente se concentra en el desarrollo de capacidades productivas del hogar a partir de la transferencia de conocimientos y activos que permitan al productor agrícola aprender —no solo en teoría sino en la práctica— un conjunto de innovaciones tecnológicas productivas. Estas innovaciones tecnológicas son sencillas y de bajo costo, por lo que se espera que, luego de esta primera experiencia, los usuarios del proyecto adopten de manera definitiva las que les interesen. Cabe señalar que, si bien la transferencia de activos permite la implementación de las tecnologías, el productor agrícola podría requerir invertir recursos adicionales para ampliar las instalaciones y optimizar la rentabilidad de una tecnología específica.

### Cuadro 2.1

#### Listado de tecnologías tomadas en cuenta en el proceso de elección del paquete tecnológico de cada hogar

- |   |   |
|---|---|
| 1. Sistema de riego tecnificado                         | 8. Crianza de gallinas  |
| 2. Miniparcelas de producción de granos<br>y tubérculos | 9. Crianza de ovinos  |
| 3. Huerto de hortalizas a campo abierto                 | 10. Crianza de cerdos   |
| 4. Pastos asociados                                     | 11. Módulo de crianza de peces  |
| 5. Producción y manejo de abonos orgánicos              | 12. Módulo de ensilado-conservación<br>de pastos y forrajes (heno y ensilado) |
| 6. Agroforestería con especies forestales<br>o frutales | 13. Módulo de biol (abono orgánico)   |
| 7. Crianza de cuyes                                     | 14. Artesanía   |

Es importante resaltar que el paquete tecnológico transferido no es el mismo para todos los usuarios del proyecto. A partir de las lecciones aprendidas del piloto Mi Chacra Productiva, FONCODES decidió flexibilizar el paquete para que se adecúe a las necesidades e intereses de los usuarios,

«tomando en consideración las condiciones económicas, agroecológicas, sociales y culturales de los hogares participantes».<sup>5</sup> Cada paquete tecnológico incluye un subconjunto de las tecnologías listadas en el cuadro 2.1.

Una característica clave es que las actividades de capacitación están a cargo de *yachachiq*, que el proyecto define en los siguientes términos: «Los Yachachiq son pobladores de la localidad, o de localidades cercanas, con saberes previos y capacitados por FONCODES que se encargan de realizar las capacitaciones a los usuarios, bajo la dirección de un coordinador técnico» (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2013).<sup>6</sup> De este modo, se sigue la metodología de capacitación de campesino a campesino aplicada por diversos proyectos de desarrollo rural en el país durante las últimas tres décadas, tanto por entidades privadas —Soluciones Prácticas-Grupo de Desarrollo de Tecnologías Intermedias (ITDG) y el Instituto para una Alternativa Agraria (IAA)— como públicas —los proyectos financiados por la cooperación holandesa y por el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) (Cruz 2014, Hellin y otros 2006)—.

Las ventajas de esta modalidad de capacitación incluyen no solo una transmisión de contenidos más efectiva —por compartir una lengua común, y cercanía de costumbres y prácticas productivas—, sino el conocimiento de las condiciones de clima y suelos por parte del capacitador.

El segundo componente del proyecto busca *mejorar las condiciones de vida en la vivienda* a partir de la implementación de prácticas saludables en tres ámbitos: a) el uso de agua segura para el consumo humano, b) el adecuado manejo de residuos sólidos y c) el adecuado almacenamiento y preparación de alimentos, incluida la instalación de cocinas mejoradas. Con el fin de estimular la adopción de estas prácticas, el proyecto organiza concursos de viviendas saludables entre los hogares usuarios.

El tercer componente del proyecto tiene como objetivo principal *la promoción de negocios rurales inclusivos* a partir de la provisión de asistencia técnica, fundamentalmente, y se implementa vía la organización de concursos.

---

5 Véase <http://www.FONCODES.gob.pe/portal/index.php/programas/programas-chacra>.

6 Para mayor detalle sobre el Reporte de Seguimiento a Haku Wiñay-FONCODES, véase <http://infomidis.midis.gob.pe/tablero/FONCODES/HW.pdf>.

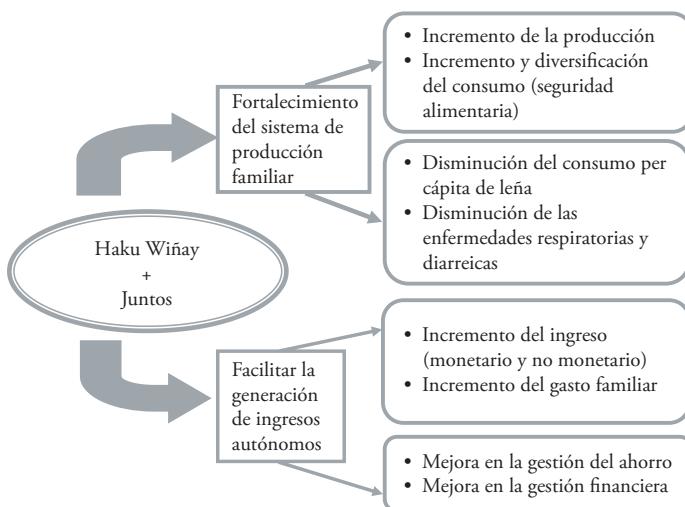
En el marco de este componente, los usuarios del proyecto interesados en implementar o ampliar un negocio se organizan en asociaciones —existentes o creadas para el concurso— de entre cuatro y cinco personas. Con la asesoría de un *yachachiq*, cada asociación prepara una idea o perfil de negocio con el cual concursará para obtener los fondos del proyecto. Cada concurso tiene como jurado a un Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR), convocado por el proyecto para este fin. El Comité está integrado por actores locales, como por ejemplo representantes de la municipalidad distrital, de programas sociales o de ONG presentes en la zona, además de representantes del proyecto. Como se ha mostrado en intervenciones anteriores —por ejemplo, en el proyecto Sierra Sur y en el proyecto Corredor Cusco-Puno—, este tipo de concursos, en los que se sustenta públicamente cada propuesta y se conoce a los jueces que toman la decisión, permite maximizar la transparencia del proceso de asignación de fondos y, con ello, su legitimidad. Adicionalmente, la organización de concursos motiva a los usuarios a desarrollar ideas nuevas o canalizar ideas que ya tenían respecto a alternativas rentables y viables en las condiciones de mercado. Como era previsible, este componente del proyecto es el más difícil de implementar. En las secciones 5 y 6, Heredia y Remy discuten algunas de las dificultades enfrentadas hasta el momento.

Finalmente, el cuarto componente es el de *desarrollo de capacidades financieras*, que se concentra en la capacitación de los usuarios en materia de acceso y uso del sistema financiero. Los temas incluyen conocimientos básicos sobre el manejo de una tarjeta de débito, el ahorro, el crédito responsable, el seguro inclusivo y los canales de atención de servicios financieros. La capacitación está a cargo de un facilitador financiero, llamado *yachachiq* financiero. En la medida en que los hogares usuarios del proyecto han venido recibiendo las transferencias de Juntos, y por ello cuentan con una tarjeta de débito, este componente da continuidad y busca consolidar su acceso autónomo al sistema financiero.

El proyecto prevé la participación de cada hogar usuario por un periodo de tres años. En los dos primeros, se desarrolla el expediente técnico, las capacitaciones, la asistencia técnica y las transferencias de activos previstos

en los cuatro componentes anteriormente descritos; en el último año, se prevé que el proyecto acompañe a los agricultores en la implementación de las tecnologías productivas y emprendimientos, con el fin de asegurar la consolidación de lo aprendido. El valor máximo asignado a cada hogar es de una unidad impositiva tributaria (UIT) para el periodo de tres años; esto es, 3800 soles en el 2014. Este monto financia la totalidad de transferencias de activos, asesoría técnica, capacitación u otro servicio recibido por un usuario a lo largo de los tres años de implementación del proyecto.<sup>7</sup>

**Diagrama 2.1**  
**Objetivos de Haku Wiñay en entornos intervenidos por Juntos**



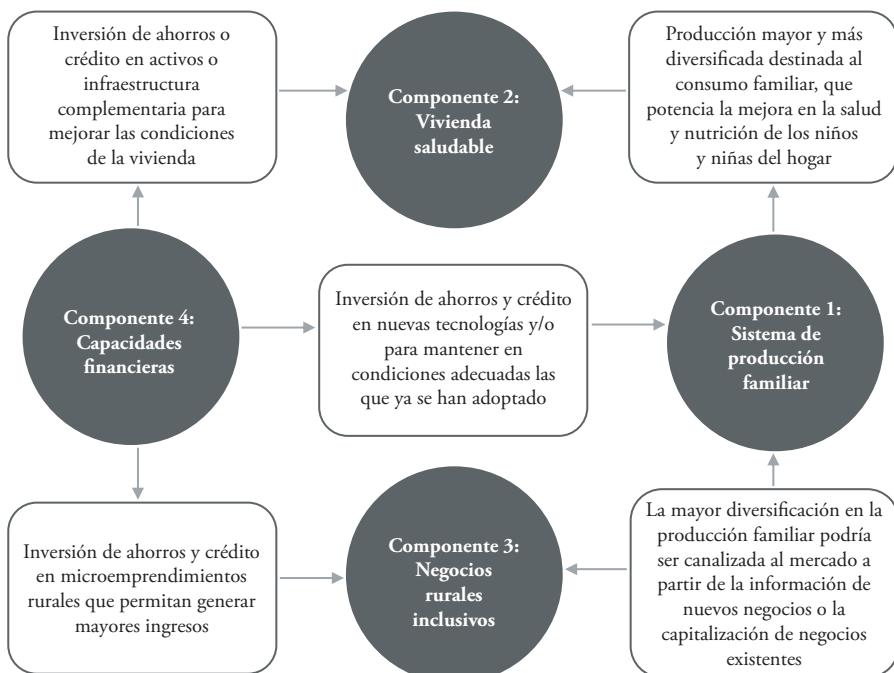
Fuente: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2015: 45). Resolución Ministerial 49-2015-MIDIS, disponible en [http://www.midis.gob.pe/dmddocuments/RM\\_049\\_2015Midis.pdf](http://www.midis.gob.pe/dmddocuments/RM_049_2015Midis.pdf).

Así, la intervención de Haku Wiñay a lo largo de los tres años de implementación busca fortalecer las capacidades del hogar rural pobre para que pueda subsistir en el mediano plazo. Esto se muestra con mayor claridad

<sup>7</sup> El monto total y el periodo de intervención han sido establecidos en la Resolución Ministerial del MIDIS 190, del 2012. En esta misma Resolución se definen los criterios para identificar a la población en proceso de inclusión elegible para ser beneficiaria del proyecto Haku Wiñay.

en el diagrama 2.1, elaborado por el MIDIS (2015). Por un lado, el proyecto busca fortalecer el sistema de producción familiar, que, como se sabe, integra los ámbitos productivo y doméstico. Los componentes 1 y 2 se concentran en este primer aspecto. Mientras el primer componente permite incrementar la producción y acceder a una canasta de alimentos más diversificada, el segundo hace posible mejorar la absorción de estos—debido a las prácticas saludables de almacenamiento y procesamiento de alimentos—, disminuir el consumo de leña, y reducir las enfermedades diarreicas y respiratorias—que, a su vez, limitan la capacidad de absorción de nutrientes—. Por otro lado, el proyecto busca facilitar la generación de ingresos autónomos, en particular a partir de los componentes 1, 3 y 4. Si a esta intervención le añadimos la presencia del programa Juntos, es de esperar que los efectos sobre estos indicadores sean

**Diagrama 2.2  
Potenciales sinergias entre los componentes del proyecto**



Fuente: GRADE.

mayores, no solo por la reducción de la liquidez que implica la transferencia de Juntos a hogares en extrema pobreza, sino además por la mejora esperada en indicadores de salud y nutrición.

Cuando uno se pregunta cómo interactúan los componentes de este proyecto, es posible ver las sinergias que se producirían, especialmente en el mediano plazo. Es decir, si se logra que el desarrollo de capacidades de los hogares intervenidos permita resultados sostenibles en el tiempo, la retroalimentación entre las mejoras logradas por cada componente permitirá un ciclo virtuoso que podría mejorar de manera sostenible las condiciones de vida de estos hogares, como se muestra en el diagrama 2.2.

Antes de presentar el despliegue del proyecto, es importante mencionar que los componentes descritos son implementados luego de un intenso proceso de actividades a nivel local. Estas actividades incluyen la sensibilización de actores locales; la conformación de un núcleo ejecutor central (NEC) y de núcleos ejecutores locales (NE); la firma de convenios entre FONCODES, el NEC y el gobierno local correspondiente para la elaboración de expedientes técnicos, y la ejecución de actividades a nivel local; la capacitación de los miembros del NEC; la elaboración del diagnóstico rural participativo; la preparación y posterior aprobación del expediente técnico; la apertura de cuentas bancarias para el NEC; la selección, contratación y capacitación de los *yachachiq* y el coordinador técnico; la transferencia financiera al NEC; la validación del expediente técnico; y la preparación del plan operativo. Una vez concluido este proceso, es posible iniciar la implementación de la asistencia técnica, la capacitación y la transferencia de activos de los componentes descritos (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2013). En el capítulo 6 se discuten en detalle los aciertos y problemas de los procesos de gestión asociados al proyecto.

## **2.2. Despliegue del programa en el territorio nacional**

La ejecución del proyecto Haku Wiñay se inició con un piloto de articulación con el programa Juntos en los distritos de Vinchos y Chuschi, en

Ayacucho.<sup>8</sup> Este piloto permitió identificar un conjunto de problemas y retos, y con ello, ajustar el diseño del proyecto. Así, se produjo la primera ampliación de la escala del proyecto en cuatro departamentos del país —Ayacucho, Huancavelica, Apurímac y Huánuco<sup>9</sup>—, financiada por el Fondo de la Igualdad. Posteriormente, se amplió el ámbito de intervención, que en la actualidad comprende 20 departamentos.

Los criterios de focalización del proyecto han pasado por varias etapas. En el 2012, se establecieron los criterios de selección de los centros poblados cuyos habitantes estaban en proceso de inclusión y eran potenciales beneficiarios del proyecto, y sobre esa base se definió un listado de centros poblados elegibles.<sup>10</sup> Los criterios requerían que el centro poblado que iba a ser intervenido a) tuviera una población mayor de 40 hogares, y que el distrito al que estuviera adscrito presentara una tasa de pobreza mayor del 40% según el mapa de pobreza del INEI del 2009; o que b) el distrito hubiera sido priorizado en los planes de reducción de la desnutrición crónica infantil. Sobre la base de estos criterios se definió un conjunto de 13 228 centros poblados rurales a nivel nacional. Posteriormente, se añadieron criterios de focalización adicionales,<sup>11</sup> que incluyen restricciones sobre proporción alta de necesidades básicas insatisfechas, población elegible suficientemente numerosa al interior de una provincia, límites máximos de acceso al canon minero, compromiso del gobierno local para la implementación de proyectos productivos, accesibilidad vial de los centros poblados, pertenencia al valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) o a zonas de frontera, vulnerabilidad a inseguridad alimentaria, entre otros.

8 Un resumen de la evaluación de este piloto se puede encontrar en Escobal y Ponce (2015).

9 Para mayores detalles sobre estos ajustes, véase Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2013).

10 Resolución Ministerial 190 del MIDIS (2012).

11 Resolución Ministerial 049 del MIDIS (2015).

**Tabla 2.1**  
**Despliegue del proyecto en el país**

<b>Departamento</b>	<b>2012*</b>		<b>2013*</b>		<b>2014*</b>		<b>2015-2018 **</b> <b>(potencialmente elegibles)</b>	
	<b>Centros poblados</b>	<b>Hogares poblados</b>	<b>Centros poblados</b>	<b>Hogares poblados</b>	<b>Centros poblados</b>	<b>Hogares poblados</b>	<b>Centros poblados</b>	<b>Hogares poblados</b>
Amazonas			15	1437	13	1192	73	4369
Áncash			19	1695	21	2271	33	1205
Apurímac	7	722	4	536	21	2558	a	a
Arequipa							4	426
Ayacucho	11	1611	23	2339	34	4291	17	a
Cajamarca			20	2291	9	1045	157	9846
Cusco			14	1588	18	2076	83	5936
Huancavelica	8	746	21	2518	26	2845	124	7905
Huánuco	12	1108	16	2151	13	1305	113	6435
Junín			11	1055	18	1723	121	7668
La Libertad			5	405	7	665	101	7598
Lambayeque							19	1099
Lima					9	1232	23	1915
Loreto			21	3229	23	4401	63	a
Pasco					11	1266	36	3791
Piura			21	2479	15	1728	99	5128
Puno			11	1136	9	889	288	20 860
San Martín					13	1621	164	11 593
Ucayali					12	1420	89	5 104
Total	38	4187	201	22 859	272	32 528	1595	98 300

\* Extraído de la web de FONCODES (27 de octubre del 2015),

<http://www.FONCODES.gob.pe/portal/index.php/programas/programas-chacra>.

\*\* Provienen de extraer de lo programado para el periodo 2014-2018 —según la Resolución Ministerial 49-MIDIS-2015, [http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM\\_049\\_2015MIDIS.pdf](http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM_049_2015MIDIS.pdf)— y lo ejecutado en el 2014 —según la web de FONCODES—.

a No se presenta el resultado porque el número de hogares o centros poblados intervenidos antes del 2015 excede el número identificado por FONCODES como «potencialmente elegibles» para el periodo 2014-2018.

Como resultado, según información proporcionada por FONCODES,<sup>12</sup> entre el 2012 y el 2014 el proyecto benefició a un total de 59 574 hogares del país, en 511 centros poblados, 122 distritos y 78 provincias, y ejecutó un total de 215 millones de soles. Como se detalla en la tabla 2.1, en el 2012 se inició la intervención en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica y Huánuco, lo que benefició a 4187 hogares. En el 2013 se expandió el número de usuarios a 22 859 hogares en 13 departamentos, y en el 2014 la intervención se ejecutó en 17 departamentos, lo que benefició a 22 589 hogares. Según información de FONCODES, a mediados del 2015 el programa se venía implementando en 20 regiones del país.

Cabe señalar que la última columna de la tabla 1 hace referencia a hogares y centros poblados potencialmente elegibles; es decir, no se trata necesariamente de metas definitivas del proyecto.

---

12 Datos extraídos de <http://www.FONCODES.gob.pe/portal/index.php/programas/programas-chacra>, el 26 de octubre del 2015.

## Referencias bibliográficas

- Cruz, María Elena (2014). *Nuevos yachachiq y kamayoq: extensionistas campesinos en la sierra sur del Perú*. Lima: PROCASUR. Recuperado de [http://www.indap.gob.cl/sites/default/files/nuevos\\_yachachiq-full.pdf](http://www.indap.gob.cl/sites/default/files/nuevos_yachachiq-full.pdf)
- Escobal, Javier y Carmen Ponce (2015). Combining social protection with economic opportunities in rural Peru: Haku Wiñay. *Policy in Focus: Social Protection, Entrepreneurship and Labour Market Activation*, 12(2), 22-25. Recuperado de [http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PIF32\\_Social\\_Protection\\_Entrepreneurship\\_and\\_Labour\\_Market\\_Activation.pdf](http://www.ipc-undp.org/pub/eng/PIF32_Social_Protection_Entrepreneurship_and_Labour_Market_Activation.pdf).
- Hellin, Jon; Carlos de La Torre, Javier Coello y Daniel Rodríguez (2006). Los *kamayoq* en el Perú: expertos campesinos para la extensión y la experimentación. *LEISA Revista de Agroecología*, 22(3), 22-25.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2015). *Resolución Ministerial 49-2015-MIDIS*. Recuperado de [http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM\\_049\\_2015Midis.pdf](http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM_049_2015Midis.pdf).
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2013). *Reporte de seguimiento a Haku Wiñay-FONCODES*. Reporte 1. Recuperado de <http://infomidis.midis.gob.pe/tablero/FONCODES/HW.pdf>.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2012). *Resolución Ministerial 190-2012-MIDIS*. Recuperado de [http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM\\_190\\_2012Midis.pdf](http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/RM_190_2012Midis.pdf)
- Vargas Winstanley, Silvana, y Carolina Trivelli (2014). *Transitando del discurso a la práctica: conexiones y reflexiones sobre desarrollo humano y política pública a partir de la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social del Perú*. Cuaderno de Trabajo, 19. Lima: PUCP. Departamento de Ciencias Sociales.

### 3. METODOLOGÍA CUANTITATIVA DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

*Carmen Ponce y Javier Escobal*

El componente cuantitativo de este estudio evalúa el impacto inicial del proyecto Haku Wiñay en un conjunto de áreas: la calidad de vida en el hogar —prácticas saludables, seguridad alimentaria, manejo de residuos sólidos, entre otros—, el sistema de producción familiar —tecnologías de producción agrícola y forestal, manejo de animales menores, entre otros—, la generación de ingresos autónomos —actividades independientes de tipo agropecuario, servicios, comercio, artesanías, entre otros—, y las capacidades de uso y manejo de instrumentos financieros.

En particular, el estudio se centra en identificar el impacto inicial que el proyecto ha tenido en hogares usuarios del programa Juntos. Cabe notar que, en la medida en que todos los hogares estudiados han sido intervenidos por Juntos, cuando mencionamos genéricamente el programa/tratamiento/intervención, nos referimos al proyecto Haku Wiñay. Con el fin de obtener estimadores consistentes (insesgados) del efecto del programa sobre la población intervenida, se aplicó un diseño experimental y estimadores de doble diferencia. En esta sección presentamos el marco metodológico utilizado, así como una breve explicación del diseño experimental implementado.

En segundo lugar, se discuten potenciales problemas derivados del tamaño pequeño de la muestra, de imperfecciones en la asignación programada del tratamiento, de la heterogeneidad de la intervención y de la pérdida de hogares entre la primera y segunda visita (*attrition*).

### **3.1. Estrategia metodológica para la estimación de impactos**

Como se mencionó, el objetivo del análisis cuantitativo de este estudio es identificar los impactos iniciales del proyecto Haku Wiñay en hogares que, además, han sido usuarios del programa Juntos. Para ello, se analizó un conjunto de «variables resultado» de interés en las que el programa podría incidir, ya sea intencionalmente —como objetivo de Haku Wiñay— o como efecto colateral de sus actividades. Estas variables resultado incluyen indicadores asociados a seguridad alimentaria del hogar, aplicación de prácticas saludables en la vivienda, nivel y grado de diversificación de ingresos del hogar, conocimiento de servicios financieros, expectativas de los hogares y percepciones sobre el futuro, entre otros.

La pregunta que se busca responder es cuánto ha mejorado —o se ha deteriorado—, *por efecto del programa*, una variable resultado específica. Para ello, comparamos el desempeño observado de esa variable resultado con el desempeño que habría tenido si este mismo hogar no hubiera sido intervenido por el programa. El reto metodológico radica en que no conocemos este segundo escenario, en el cual el hogar, que en realidad sí fue intervenido, no lo hubiera sido.

Como es usual en la literatura sobre evaluación de impacto, usamos el concepto de resultados potenciales, desarrollado por Rubin (1974), para referirnos a cada escenario alternativo. Definamos  $Y_t^d$  como la variable resultado de un hogar en el escenario potencial  $d$ . Así,  $Y_t^P$  es la variable resultado en el periodo  $t$  en el escenario en el cual el hogar participa en el programa; mientras  $Y_t^{NP}$  es la variable resultado en ese mismo periodo si se asume un escenario diferente, en el cual el hogar no participa en el programa.  $t$  denota el periodo de referencia, 0 para el periodo previo a la intervención y 1 para el periodo posterior al inicio de la intervención. El efecto que buscamos estimar es el efecto promedio del tratamiento sobre la población que participó en el programa, denominado usualmente ATET, siglas en inglés de *average treatment effect*:<sup>13</sup>

13 Como señala Lechner (2010), la ecuación (1) no asume forma funcional específica para la variable resultado ni descarta potenciales heterogeneidades en el impacto estimado. También es importante notar

$$D = E [ Y_I^P - Y_I^{NP} \mid T ] \quad (1)$$

$T$  indica que el grupo de hogares al que se refiere este valor esperado es el de aquellos que fueron tratados o intervenidos por el proyecto Haku Wiñay. Como se mencionó, el reto metodológico radica en que el resultado potencial  $Y_I^{NP}$  es desconocido para el grupo de hogares tratados ( $T$ ).

Como señala la literatura de evaluación de impacto, necesitamos construir un grupo control, también llamado contrafactual. El grupo control es un conjunto de hogares que no participan en el programa y cuyas variables resultado muestran —en promedio— el mismo desempeño que hubieran mostrado las variables resultado del grupo tratado en un escenario potencial de no intervención. Si  $C$  representa al grupo control ideal, la ecuación (1) podría ser estimada a partir de la información del grupo control en el escenario de no intervención (escenario real):

$$\hat{D} = \hat{E} [ Y_I^P \mid T ] - \hat{E} [ Y_I^{NP} \mid C ] \quad (2)$$

Sin embargo, como señalan Duflo, Glennerster y Kremer (2008), construir un grupo control adecuado es un reto complejo. Para hacer evidente el sesgo que generaría utilizar un grupo control inadecuado, sumamos y restamos el valor desconocido de  $E [ Y_I^{NP} \mid T ]$  a (2):

$$= E [ Y_I^P \mid T ] - E [ Y_I^{NP} \mid C ] + E [ Y_I^{NP} \mid T ] - E [ Y_I^{NP} \mid T ]$$

Reagrupando,

$$= \underbrace{E [ Y_I^P \mid T ] - E [ Y_I^{NP} \mid T ]}_{\text{ATET}} + \underbrace{E [ Y_I^{NP} \mid T ] - E [ Y_I^{NP} \mid C ]}_{\text{Sesgo de selección}}$$

---

que (1) representa el efecto agregado del programa sobre la variable resultado —en contraposición al efecto marginal, para lo cual requeriríamos la función de producción de cada variable resultado— (Duflo, Glennerster y Kremer 2008).

Como se observa en esta última ecuación, cuando el grupo control no representa adecuadamente al grupo tratado en el escenario de no intervención, se genera un sesgo en la estimación; es decir, al menos una parte del efecto estimado no es atribuible al programa. Este sesgo aparece cuando las variables resultado del escenario de no intervención dependen de si el hogar forma parte del grupo tratado ( $T$ ) o del grupo control ( $C$ ). Este sesgo de selección se puede deber a características observables o no observables, que afecten tanto la probabilidad de ser parte de  $T$  o  $C$  como el valor de las variables resultado. Por ejemplo, el sesgo podría llevar a una sobreestimación de los impactos del programa sobre los ingresos por actividad independiente, si se debiera a que los hogares tratados son —en promedio— menos adversos al riesgo, o tienen mayor acceso a redes extraterritoriales que podrían favorecer conexiones a mercados más rentables. Por el contrario, el sesgo podría llevar a una subestimación de los impactos del programa sobre la actividad agropecuaria si se debiera a que las tierras de los hogares control son, en promedio, más fértiles o tienen mayor acceso al agua.

El supuesto fundamental que permite afirmar que el estimador ATET es insesgado es el denominado *supuesto de exogeneidad del tratamiento*. Este supuesto exige que no existan diferencias sistemáticas en factores observables o no observables que expliquen tanto la pertenencia a  $T$  o a  $C$  (selección) como el valor de la variable resultado. Como señalan Duflo, Glennerster y Kremer (2008), no es posible medir el sesgo de selección —pues no se conoce el resultado potencial de los hogares tratados en un escenario de no intervención  $E [ Y_I^{NP} | T ]$ —, pero sí es posible eliminarlo si se asigna de manera aleatoria la intervención entre hogares elegibles, conformando grupos de hogares tratados y controles comparables. En una muestra suficientemente grande, en la cual el supuesto de exogeneidad del tratamiento se cumple, (2) converge a (1).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Como se detalla posteriormente, en el marco de esta evaluación de impacto se implementó una asignación aleatoria del programa a nivel de centros poblados. Más adelante se describen los retos asociados a esta implementación y los ajustes econométricos realizados para minimizar posibles sesgos derivados del tamaño pequeño de la muestra.

En una versión menos estricta, el supuesto de exogeneidad o de independencia condicionada en características observables asume que el sesgo de selección se debe enteramente a la diferencia en características observables —y, por tanto, en principio, puede ser eliminado en el proceso de estimación—. Sin embargo, es importante resaltar que esta versión del supuesto de independencia condicional asume que en no observables no hay diferencias que generen sesgos en la estimación (2). Si bien el diseño aleatorio de la muestra permite verificar el balance de un conjunto de características observables que podrían generar el sesgo de selección mencionado,<sup>15</sup> en muestras pequeñas es posible que subsistan diferencias sistemáticas en características no observables —y por ello no detectables— que, a su vez, influyan en las variables resultado potenciales, contribuyendo a la aparición del sesgo de selección. Para enfrentar este problema, se diseñó una encuesta que recogió información de antes y después de que se implementara el programa, en el 2013 y el 2015, respectivamente. De esta manera, es posible hacer una estimación de diferencias en diferencias, que tiene la ventaja de reducir sustancialmente potenciales sesgos de selección al eliminar sesgos producidos por diferencias en características —observables y no observables— invariables en el tiempo o que varían en plazos mayores que los de este estudio. El estimador de diferencias en diferencias del efecto promedio del tratamiento sobre la población intervenida, ATET, es el siguiente:

$$\hat{DD} = [\hat{E}[Y_t^P | T] - \hat{E}[Y_o^{NP} | T]] - [\hat{E}[Y_t^{NP} | C] - \hat{E}[Y_o^{NP} | C]] \quad (3)$$

Como señalan Duflo, Glennerster y Kremer (2008), (3) permite obtener un estimador sin sesgos siempre que se cumpla el supuesto de tendencias paralelas.<sup>16</sup> Según este supuesto, si el programa no se hubiera implementado, ambos grupos de hogares —controles y tratados— habrían

<sup>15</sup> Como se explica después, aunque una muestra aleatoria pequeña puede mostrar desbalances entre el grupo tratado y el grupo control en algunas características observables, es posible estimar pesos que permitan corregir estos desbalances, de manera similar a como se corrigen en las encuestas de hogares con diseños complejos, como las que realiza el INEI.

<sup>16</sup>  $\hat{E}[Y_o^{NP} | T]$  es estimable debido a que en  $t = 0$  (2013) el programa todavía no se había implementado, por lo que  $Y_o^{NP}$  es la variable resultado observada de los hogares del grupo tratado en ese año.

experimentado el mismo cambio en sus variables resultado promedio. Esto se ve con mayor claridad a continuación. Si el programa no se hubiera implementado, los hogares del grupo tratado habrían experimentado el siguiente cambio en sus variables resultado:<sup>17</sup>

$$E [ Y_i^{NP} | T ] - E [ Y_o^{NP} | T ]$$

Sumando y restando  $E [ Y_i^{NP} | T ]$  en (3), obtenemos:

$$\begin{aligned} \hat{DD} = & \underbrace{[ \hat{E} [ Y_i^P | T ] - \hat{E} [ Y_i^{NP} | T ] ]}_{\text{ATET}} + \\ & \underbrace{[ \hat{E} [ Y_i^{NP} | T ] - \hat{E} [ Y_o^{NP} | T ] ] - [ \hat{E} [ Y_i^{NP} | C ] - \hat{E} [ Y_o^{NP} | C ] ]}_{\text{Sesgo}} \end{aligned}$$

Como es evidente en esta ecuación, si las tendencias en un escenario de no intervención fueran las mismas —en promedio— entre los hogares del grupo tratado y del grupo control, el sesgo sería nulo y el efecto estimado sería, efectivamente, el impacto promedio del programa sobre el grupo tratado: ATET, (1). Así, el estimador DD relaja parcialmente el supuesto de exogeneidad, al eliminar el efecto que tendrían las características del hogar invariantes en el tiempo sobre las variables resultado.

Adicionalmente al supuesto asociado al sesgo de selección —cuya plausibilidad es razonable cuando se aleatoriza la asignación del tratamiento entre controles y tratados—, se requiere un segundo supuesto para estimar de manera consistente el efecto tratamiento promedio sobre los tratados (ATET) de la ecuación (1). Este segundo supuesto es el que sostiene que la variable resultado de un hogar, en cualquiera de los escenarios potenciales, no se ve afectada por la condición de participante o no participante de otro hogar —usualmente, este supuesto es denominado SUTVA, siglas en inglés de *stable unit treatment value*—. Este supuesto implica que la

<sup>17</sup> Denotamos el escenario de no intervención en  $t = 1$  (2015) en color gris, para enfatizar que se trata de un escenario potencial.

intervención no genera externalidades que afecten las variables resultado de otros hogares. Si este supuesto no se cumple —debido a que el grupo control ha sido afectado al menos parcialmente por el tratamiento, vía entrenamiento por parte de un hogar tratado, por ejemplo—, el valor observado no representa la variable resultado de los tratados en el escenario potencial de no intervención. Al respecto, Lechner (2010) señala que, en una investigación previa en la que se analizó el fenómeno de externalidades en el tratamiento, Miguel y Kremer (2004) sugirieron que, cuando es posible implementar diseños experimentales, es más adecuado aleatorizar grupos que aleatorizar individuos —u hogares—. Esta es una de las razones por las que el diseño de este estudio aleatorizó centros poblados.

Lechner (2010: 178) señala que, en el marco del estimador de diferencias en diferencias (3), un supuesto adicional se desprende del SUTVA: los hogares tratados no modifican su comportamiento, durante el periodo de preintervención, ante la expectativa de que se implemente el programa; es decir,  $\hat{E} [ Y_0^{NP} | T ]$  coincide con los valores poblacionales  $E [ Y_0^{NP} | T ]$  y  $E [ Y_0^{NP} | C ]$ . Por ello, es importante que los diseños experimentales restrinjan el anuncio de la implementación de un programa hasta después de haber realizado la encuesta de línea de base.

### **3.2. Diseño experimental y selección de la muestra**

Esta evaluación se sustenta en un diseño experimental coordinado conjuntamente con FONCODES y la Dirección de Evaluación del MIDIS. El conjunto de centros poblados que constituyen el marco muestral —utilizado para configurar la muestra de hogares que iban a ser encuestados— fue seleccionado en dos etapas. En primer lugar, se identificó el conjunto de centros poblados considerados elegibles por el programa y cuya intervención se planeaba iniciar en el periodo 2013-2016. En segundo lugar, se establecieron criterios adicionales que facilitaran la identificación de los impactos del programa —se eliminó centros poblados en zonas de influencia de la gran minería, para minimizar externalidades asociadas que podrían sesgar los

impactos identificados— y maximizaran la probabilidad de encontrar a los hogares de interés —hogares elegibles para el programa que, a su vez, fueran usuarios del programa Juntos en febrero del 2013—. Sobre la base de estos criterios se configuró el marco muestral de la encuesta, compuesto por los 230 centros poblados que cumplían con tales criterios en los departamentos de Cajamarca, Huánuco y Huancavelica.

Con estos centros poblados se construyeron parejas de centros poblados, tomando como criterio de emparejamiento la similitud de las características asociadas a los ámbitos productivo, económico y social. Luego, se asignó aleatoriamente un centro poblado de cada pareja al grupo de tratados, mientras que el otro fue asignado al grupo control. Para evitar potenciales externalidades o efecto contagio entre uno y otro centro poblado,

**Tabla 3.1**  
**Muestra de hogares en las encuestas de línea de base y revisita**

Departamento	Provincia	Distrito	Centros poblados encuestados	Asignación al tratamiento	Número de hogares encuestados en ambas operaciones de campo**
Huancavelica	Acobamba	Anta	6	Tratado	66
		Rosario	2	Control	23
		Andabamba	4	Control	47
Huánuco	Panao	Umari	6	Tratado	79
		Panao	6	Control	76
Cajamarca	Chota	Chalamarca	6*	Tratado	62*
		Conchán	3	Control	38
		Paccha	3	Control	37
Total	3	8	36*		428

\* Un centro poblado fue eliminado del análisis debido a que, a pesar de haber sido asignado al grupo de tratados, no aparece en el listado de FONCODES de centros poblados donde operó el programa durante este periodo, y los 11 hogares encuestados que residen allí reportaron no haber participado en el programa ni tener vecinos que lo hubieran hecho. El centro poblado pareja que se le había asignado fue incorporado a otra pareja de centros poblados, como centro poblado control.

\*\* Las implicancias de la deserción de algunos hogares de este estudio (*attrition*) son analizada en la siguiente subsección.

se cuidó de que aquellos que conformaban cada pareja pertenecieran a distintos distritos.

Cabe resaltar que la asignación aleatoria al tratamiento implicó, en realidad, la asignación al grupo de centros poblados que serían intervenidos en el 2013, mientras que los centros poblados del grupo control serían intervenidos en el 2016, cuando esta evaluación ya hubiera finalizado.

La tabla 3.1 muestra la distribución de hogares visitados en febrero del 2013 en la encuesta de línea de base, y revisitados entre agosto y setiembre del 2015, después de la implementación del programa en los centros poblados tratados.

Cabe señalar que las estimaciones de los efectos del programa presentadas en la siguiente sección incorporaron ajustes en los errores estándar para dar cuenta del diseño muestral de la encuesta. Para ello, se tomó en cuenta que el muestreo al interior de cada departamento se hizo de manera independiente, que la primera etapa de muestreo seleccionó parejas de centros poblados —tratado y control— y que este muestreo fue hecho sin reemplazo, por lo que se incorporó un factor de corrección por población finita.<sup>18</sup> El factor de corrección fue calculado como la proporción de centros poblados tratados seleccionados para la encuesta con relación al número de centros poblados elegibles para el programa en cada departamento. Este factor de corrección calculado para cada centro poblado tratado fue asignado al centro poblado control identificado como pareja en el diseño original.

### **3.3. Potenciales problemas en la implementación del diseño experimental**

Como señalan Duflo, Glennerster y Kremer (2008), los diseños experimentales usualmente enfrentan un conjunto de problemas en el proceso de implementación. Este estudio no es una excepción. Los autores sugieren

<sup>18</sup> Se usa el factor de corrección por población finita en contextos de muestreo sin reemplazo, como el de este estudio. Este factor de corrección da cuenta de la reducción en la varianza, como producto de un muestreo sin reemplazo en términos relativos a uno con reemplazo realizado sobre la misma población.

algunas estrategias para recuperar la consistencia interna del estimador de impacto. Aquí presentamos los principales problemas enfrentados en el marco de este proceso de evaluación, así como las soluciones aplicadas.

### *3.3.1. Potencial sesgo por tamaño pequeño de la muestra*

En principio, el diseño experimental de la intervención asegura el balance entre hogares tratados y hogares control, en la medida en que se selecciona aleatoriamente el grupo de centros poblados intervenidos en el 2013 y el grupo de centros poblados control que serán intervenidos después del 2015. En consecuencia, el diseño muestral de la encuesta debería recoger submuestras balanceadas de hogares control y hogares tratados. Sin embargo, debido a que la muestra seleccionada es pequeña y la evaluación se hace a nivel de hogares, se detectaron algunos desbalances en características observables que podrían generar sesgos en la evaluación de impacto sobre determinadas variables resultado. Estos desbalances fueron ajustados para eliminar potenciales problemas de sesgo de selección.

Como es conocido, la literatura de evaluación de impacto ha desarrollado un conjunto de metodologías que buscan asegurar el cumplimiento del supuesto de independencia condicional del tratamiento en contextos de evaluación a) en los cuales el diseño experimental no es perfecto —y no permite asegurar el balance perfecto entre los tratados y los controles— o b) en los que, en ausencia de diseños experimentales, se recurre a experimentos naturales o diseños cuasiexperimentales. Estas metodologías incluyen el emparejamiento individual por características específicas, el emparejamiento utilizando la propensión a ser tratado (*propensity score matching*), el emparejamiento genético (*genetic matching*), el diseño de regresión discontinua (*discontinuity regression design*), y el balance entrópico, entre otras (Imbens y Wooldridge 2009; Hainmueller 2012; Duflo, Glennerster y Kremer 2008). En este estudio utilizamos esta última metodología.

Hainmueller (2012) propone, desde la ciencia política, una metodología de estimación de pesos para el grupo control que permite igualar determinados momentos de la distribución —media, varianza, kurtosis— de las

características observables de los dos grupos —tratados y controles—.<sup>19</sup> De esta manera, se busca asegurar la ortogonalidad entre el tratamiento y tales características. Hainmueller (2012: 31) señala que el balance entrópico puede ser entendido como una suerte de generalización del método convencional de estimación de ponderadores asociados a la propensión de un hogar a ser tratado (*propensity score*). Mientras este último método procede en dos etapas —en la primera etapa, estima pesos individuales a partir de una regresión logística de la probabilidad de ser tratado; y en la segunda, evalúa el balance entre las dos muestras (ponderadas por los pesos) para asegurar que estos igualan la distribución de las características de los hogares (covariables)—, el balance entrópico se concentra desde el inicio en el problema de balance de las características de los hogares.

El balance entrópico planteado por Hainmueller (2012) consiste en estimar el efecto tratamiento (3) a partir de la diferencia entre el promedio ponderado de variables resultado de controles y tratados —en vez de la diferencia entre promedios simples—. Los ponderadores o pesos utilizados para ese promedio ponderado se estiman únicamente para los hogares control —los hogares tratados mantienen un peso de 1—, siguiendo el siguiente esquema de optimización (Hainmueller 2012: 30):

$$\min_{w_i} H(w) = \sum_{i/C} w_i \log(w_i/q_i)$$

Sujeto a

$$\sum_{i/C} w_i c_{ri} (X_i) = m_r \text{ con } r \in 1, \dots, R \quad (4)$$

$$\sum_{i/C} w_i = 1$$

$$w_i \geq 0 \text{ para todo } i \text{ que pertenece al grupo control}$$

---

<sup>19</sup> Estos pesos pueden usarse para ajustar el diseño muestral a encuestas que buscan ser representativas de determinados parámetros poblacionales conocidos, construyendo pesos que minimizan la distancia entre el parámetro muestral y el parámetro poblacional.

Cabe notar que, si bien la métrica de distancia utilizada en la función objetivo puede ser otra, Hainmueller (2012) propone usar la de divergencia entrópica que Kullback planteó en 1959. El objetivo, entonces, es minimizar la distancia entre el vector de pesos estimados  $w_i$  y el de pesos base  $q_i$  ( $q_i \geq 0$ ) para todos los hogares del grupo control, y  $\sum_{i \in C} q_i = 1$ ,  $q_i = 1/n_C$ , donde  $n_C$  representa el número de hogares control). La primera restricción es la asociada al balance de los momentos de la distribución entre tratados y controles,  $c_{ri}(X_i) = X_{ij}^r$ , donde  $r$  representa el momento de la distribución de la variable  $X_j$  que se busca balancear. Por ejemplo, si se busca balancear el primer momento de la distribución (la media) de una sola variable  $X_j$ ,  $\sum_{i \in C} w_i c_{ri}(X_i) = \sum_{i \in C} w_i X_{ij}$  y  $m_r = \sum_{j \in T} X_{ij}/n_T$ , donde  $n_T$  es el número de hogares tratados y  $m_r$  representa aquí el promedio de la variable  $X_j$  en el grupo de hogares tratados. Así, el método permite balancear las muestras en un conjunto de características manteniendo la mayor cercanía posible de los pesos a los originalmente prevalentes en la encuesta, para conservar, en la medida de lo posible, la eficiencia en la estimación de los impactos del programa (Hainmueller 2012: 31).

Hainmueller resalta la ventaja operativa de este método frente al de estimación de ponderadores o pesos asociados a la propensión de un hogar a ser tratado (*propensity score*), en primer lugar, porque ajusta exactamente los momentos de la distribución de un conjunto de características. En ese sentido, no requiere la verificación iterativa del balance entre tratados y controles por bloques que la metodología de *propensity score matching* sí exige en el proceso de búsqueda de balance entre las características de los tratados y controles, búsqueda que, en muchos casos, es poco exitosa (Hainmueller 2012, Hainmueller y Xu 2014). En segundo lugar, el autor muestra, a partir de simulaciones, que el método sería más exitoso que métodos alternativos en reducir problemas de dependencia de los resultados a especificaciones alternativas del modelo (*model dependence*).

No obstante las ventajas operativas de este método, es importante notar que la identificación de las características cuyo balance es prioritario para eliminar problemas potenciales de sesgo de selección en la evaluación de impactos queda en manos del investigador. En el caso de estudios basados

en una muestra pequeña, el conjunto de características que pueden ser balanceadas es reducido, por lo que la identificación de variables clave puede constituir un reto complejo. Por ello, es importante estudiar la significancia estadística de las diferencias sin y con pesos para el conjunto de variables que no pueden ser incorporadas en la estimación de balance entrópico. Afortunadamente, en este estudio contamos con un diseño experimental previo, por lo que el desbalance entre tratados y controles no es muy grande.

Para efectos de este estudio, seleccionamos un conjunto de variables que podrían influir en el nivel y en los cambios de las variables resultado de la evaluación, tanto en variables asociadas a actividades económicas como a indicadores de seguridad alimentaria y prácticas cotidianas de manejo de la vivienda. Las variables seleccionadas incluyen años de educación formal y sexo del jefe de hogar. Además, incluimos el departamento de residencia del hogar, que da cuenta de diferencias en características regionales como, por ejemplo, el hecho de que, en Cajamarca —mayoritariamente hispanohablante—, la lengua materna del jefe del hogar o de su cónyuge no tiende a reflejar las diferencias en el acceso a servicios o exposición a procesos de exclusión, lo que sí sucede en otros departamentos del Perú, como Huánuco y Huancavelica. Adicionalmente, se aseguró el balance de algunas variables de contexto que dan cuenta del tipo de dinámica económica y tecnologías predominantes en el centro poblado del hogar antes de la intervención. Para ello, se tomó información proveniente del Censo Agropecuario 2012 a nivel de centro poblado, incluyendo el valor promedio del ganado en las unidades agropecuarias, así como la proporción de unidades agropecuarias a) en las que se contrata a trabajadores remunerados, b) que cuentan con algún tipo de riego en por lo menos una de sus parcelas, y c) cuyo conductor o conductora reporta que la actividad agropecuaria le permite generar suficientes ingresos para la familia. En la tabla 3.2 se muestran las diferencias entre características promedio de los hogares tratados y control antes y después de utilizar los ponderadores resultantes del balance entrópico.<sup>20</sup> Cabe señalar que la restricción de

<sup>20</sup> La estimación se hizo en Stata utilizando el programa *ebalance* desarrollado por Haimmueller y Xu (2013) para Stata.

**Tabla 3.2**  
**Diferencia entre las características**  
**de centros poblados tratados y controles**

Características previas a la intervención	Muestra sin pesos			Muestra con pesos		
	Hogares en centros poblados controles	Hogares en centros poblados tratados	Sig <sup>1/</sup>	Hogares en centros poblados controles	Hogares en centros poblados tratados	Sig <sup>1/</sup>
<b>Características de los hogares de la muestra</b>						
Hogares en Cajamarca (%)	33,9	30,0		30,0	30,0	
Hogares en Huánuco (%)	34,4	38,2		38,1	38,2	
Años de educación del jefe de hogar	4,6	4,0	*	4,0	4,0	
Número de miembros del hogar	4,8	4,9		4,6	4,9	*
Hogares en cuyo centro poblado opera alguna ONG (%)	27,2	64,4	***	64,6	64,4	
Hogares cuyo jefe de hogar se dedica a la actividad agrícola (%)	56,9	65,9	***	65,9	65,9	
Hogares cuya jefa de hogar es mujer (%)	12,2	19,8	**	19,8	19,8	
Edad del jefe de hogar	41,5	42,0		40,9	42,0	
<b>Indicadores de contexto del CENAGRO 2012 (agregados a nivel de centro poblado)</b>						
Hogares que cuentan con teléfono (%)	18,2	20,3	*	11,5	20,2	*
Hogares con algún miembro que migra para obtener otros ingresos (%)	32,9	23,4	***	28,9	23,4	
Unidades agropecuarias en las que se ha contratado a trabajadores remunerados (%)	59,4	48,0	***	48,0	47,9	
Unidades agropecuarias que cuentan con algún tipo de riego (%)	18,6	19,6		19,5	19,6	
Promedio del valor del ganado (a precios de 1994)	1029	952	**	952	952	
Hogares que reportan que la actividad agropecuaria les produce ingresos suficientes (%)	20,3	25,7	**	25,7	25,7	
Número de hogares	221	207		221	207	

<sup>1/</sup> Significancia estadística de la diferencia. \*\*\*p<0,01, \*\*p<0,05, \*p<0,1.

balance (4) introducida en la estimación se concentró en la igualdad de medias entre tratados y controles.

Como se observa en la tabla 3.2, el balance entrópico permite balancear no solo las características incorporadas en la restricción (4), sino además otras variables que consideramos que también pueden afectar a las variables resultado, como, por ejemplo, la presencia de alguna ONG en el centro poblado —que podría afectar el tipo de apoyo que reciben los hogares y, eventualmente, el acceso a determinadas tecnologías que el programa ofrece—, la participación del jefe de hogar en actividades agrícolas como fuente de generación de ingresos; y en variables contextuales, la migración estacional como estrategia de los hogares del centro poblado para generar ingresos. Cabe señalar que, en el proceso de mejora del balance multivariado, dos características mantienen sus diferencias entre tratados y controles: el número de miembros del hogar, que presenta una diferencia pequeña (4,6 versus 4,9), y el acceso promedio a teléfono en el centro poblado en el 2012 (variable que proviene del Censo Agropecuario). Sin embargo, las ganancias en balance entre controles y tratados en los frentes productivo, de diversificación de ingresos, de características demográficas y de capital humano son sustantivas.

### *3.3.2. Imperfecciones en la asignación del tratamiento a nivel de hogares (de ATET a ITT)*

Como se mencionó en el capítulo anterior, la participación en el proyecto Haku Wiñay es voluntaria, e involucra la contribución en tiempo, trabajo y, en algunos casos, activos por parte del hogar tratado. Por ello, como mencionamos al inicio de este capítulo, el supuesto de exogeneidad del tratamiento sería poco plausible si no se incorporara un diseño aleatorio en el proceso de asignación del tratamiento. Sin embargo, incluso en este escenario de diseño experimental, algunos hogares que pertenecen a centros poblados tratados y que, por tanto, podrían participar en el programa, pueden decidir no hacerlo. Como señalan Duflo, Glennerster y Kremer (2008), este es el caso en muchas evaluaciones de impacto con diseño

experimental, dado que los investigadores tienen poco control sobre lo que potenciales tratados y potenciales controles deciden hacer.

Debido a que el diseño de la evaluación aleatorizó la intervención a nivel de centros poblados, la tasa de potenciales controles que participa en el programa es 0. Sin embargo, existen potenciales tratados que decidieron no participar en el programa. En nuestra muestra, 86% de los hogares potencialmente tratados fueron efectivamente intervenidos por el programa; es decir, 29 de los 207 hogares de la muestra de centros poblados tratados no participaron en el programa. Aunque no es un problema masivo, es necesario tomar en cuenta las implicancias que esto puede tener en la interpretación del estimador (3).

En este caso, en el cual algunos hogares del grupo de centros poblados tratados no participan en el programa, la diferencia entre las variables resultado promedio de los hogares que residen en los centros poblados tratados y aquellos que residen en los centros poblados controles —descrita en (3)— no estima el efecto promedio sobre los hogares efectivamente tratados. En este contexto, la ecuación (3) permite obtener el estimador denominado *intención de tratamiento* (ITT), que es el efecto esperado sobre la población que *se planea* intervenir/beneficiar/atender —al interior de la cual tenemos hogares que decidirán participar y hogares que decidirán no participar—. Siguiendo a Duflo, Glennerster y Kremer (2008), sobre la base del estimador ITT es posible utilizar una aproximación de variables instrumentales para estimar el efecto promedio del programa sobre la población efectivamente intervenida (ATET).<sup>21</sup> El instrumento que utilizamos es la pertenencia a un centro poblado aleatoriamente seleccionado para ser tratado.

Siguiendo a Duflo, Glennerster y Kremer (2008), dos supuestos son necesarios para utilizar como instrumento la asignación aleatoria de centros

<sup>21</sup> En principio, en este contexto de participación imperfecta o parcial, el estimador que se deriva de ITT usando como instrumento la asignación aleatoria de centros poblados sería el denominado LATE (por sus siglas en inglés, *local average treatment effect*). LATE representa el efecto promedio del programa sobre la población efectivamente tratada —que podría incluir, en una evaluación como esta, a hogares de centros poblados tratados que efectivamente participen y a hogares de centros poblados control que también participen—. Sin embargo, debido a que no existe ningún hogar de centros poblados control que participe en el programa, el estimador LATE es, en realidad, el estimador ATET.

poblados para estimar el efecto local del tratamiento sobre la población efectivamente intervenida. En primer lugar, se requiere el supuesto de independencia, que implica que la comparación entre variables resultado expuestas a diferentes valores del instrumento identifica el impacto causal del instrumento. Siguiendo a Duflo, Glennerster y Kremer (2008), esto se cumple por construcción, dado que el instrumento es asignado en forma aleatoria. Adicionalmente, las variables resultado potenciales no deben ser afectadas directamente por el instrumento. Cabe recordar que este supuesto ha sido discutido en este capítulo, dado que el instrumento al que nos referimos es, justamente, la asignación aleatoria del programa entre centros poblados tratados y controles; en el acápite anterior se muestra el ajuste hecho para cumplir con el supuesto de independencia condicional en observables vía la metodología de balance entrópico. El segundo supuesto requerido es el de monotonicidad, que exige que la probabilidad de participar en el programa sea igual o mayor entre hogares expuestos al instrumento que entre hogares no expuestos al instrumento. Este supuesto se cumple en la medida en que la probabilidad de participar en el programa para aquellos que no residen en centros poblados tratados es nula, mientras que la probabilidad de participación entre hogares que pertenecen a centros poblados tratados es mayor que 0, y bastante alta, dada la tasa de participación de 86% en centros poblados tratados.

Cabe notar que este paso del estimador ITT al estimador ATET, utilizando como instrumento la asignación aleatoria de centros poblados, puede generar sesgos importantes si existen externalidades en el tratamiento que afecten a las variables resultado de los hogares no participantes que residen en centros poblados tratados. Para indagar sobre posibles externalidades, en la encuesta a los hogares que decidieron no participar se preguntó si conocían a usuarios del programa. El resultado fue que 22 de los 29 hogares que no participaron reportaron conocer a algún beneficiario del programa; 16 de ellos dijeron que estos eran familiares o parientes suyos. Estos reportes sugieren que el efecto contagio podría ser alto, dada la cercanía de estos usuarios a los no participantes. Sin embargo, como se

muestra en la tabla 3.3, cuando se preguntó por cada uno de los rubros de intervención del programa, solo entre 0 y 4 personas reportaron haber recibido un beneficio indirecto de parte de un beneficiario del programa en cada uno de esos rubros —capacitación o activos—. Por ello, se consideró que el estimador ATET obtenido a partir del ITT, usando como instrumento la asignación aleatoria del tratamiento entre centros poblados, es consistente y, en el peor de los casos, tendría un sesgo muy pequeño.

**Tabla 3.3**  
**Beneficios indirectos del programa entre hogares de centros poblados tratados que no participaron en este**

Tipo de apoyo recibido por parte de usuarios de Haku Wiñay	Número de hogares	%
Riego tecnificado	1	3
Huerto de hortalizas	4	14
Parcela de pastos	2	7
Agroforestería	0	0
Producción de abonos y plaguicidas orgánicos	2	7
Crianza de animales menores	4	14
Instalación o uso de cocina mejorada	4	14
Prácticas de higiene en el hogar	4	14
Manejo de residuos sólidos	4	14
Educación financiera	0	0
Ayuda en algún otro negocio	0	0
Total de hogares que no recibieron beneficios directos del programa	29	100

### *3.3.3. Intensidad del tratamiento (heterogeneidad de la intervención)*

Imbens y Wooldridge (2009: 71) señalan que las intervenciones implementadas por programas sociales son usualmente heterogéneas, diseñadas con cierto grado de flexibilidad con el fin de que puedan adecuarse a las necesidades o demandas de la población tratada; así, en algunos casos, se interviene con mayor intensidad a unos participantes que a otros, y en

otros, se aplican tratamientos secuenciales. Como se señaló en el capítulo 2, el proyecto Haku Wiñay es un programa de intervenciones heterogéneas. Cuenta con varios componentes, en el marco de los cuales se desarrollan actividades de capacitación, asesoría técnica y/o transferencia de activos con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y producción de hogares en situación de pobreza. Por un lado, hay un menú de tecnologías entre las cuales se privilegia algunas, de acuerdo con las preferencias y necesidades de los productores; por otro, las actividades de capacitación y transferencia de activos en el módulo de vivienda saludable buscan complementar y mejorar las condiciones de vida de los participantes del programa. Mientras el componente de servicios financieros es más homogéneo, el de concursos de negocios inclusivos es el que beneficia de manera más heterogénea a los participantes, en la medida en que no todos participan; y entre aquellos que participan, solo algunos ganan.

El riesgo fundamental cuando se evalúa el impacto de programas heterogéneos está asociado al supuesto de exogeneidad o independencia condicional en características observables. Si el tipo de tratamiento implementado depende de las características del hogar tratado, es fundamental que la estrategia de estimación controle por estas características en la búsqueda del grupo control ideal, para mantener la consistencia interna del estimador. Sin embargo, a diferencia del caso de tratamientos homogéneos, la literatura econométrica sobre estimadores de impacto de tratamientos heterogéneos es todavía limitada.<sup>22</sup>

Dada la heterogeneidad del paquete de actividades de los hogares tratados,<sup>23</sup> y dado que la restricción común al paquete fue el monto máximo permitido por hogar, hicimos una estimación del equivalente monetario transferido a cada hogar. Sobre la base de esta escala monetaria de intensidad del tratamiento recibido por cada hogar, clasificamos a la población tratada en tres terciles. El cálculo del equivalente monetario fue realizado

22 Para mayor detalle sobre los avances en este frente, véase Imbens y Wooldridge (2009).

23 Para efectos de una metodología cuantitativa de evaluación de impactos, la heterogeneidad del tratamiento puede ser resumida de dos maneras: a partir de una variable discreta con múltiples valores, o a partir de una variable continua que homogenice la diversidad de tratamiento en una escala comparable.

combinando los reportes de los hogares encuestados sobre las transferencias recibidas de activos, capacitación y servicios con información proporcionada por FONCODES sobre costos promedio (aproximados) por actividad.

Sobre la base de esta estimación monetaria de intensidad del tratamiento, se exploró el impacto del programa en sus versiones de menor intensidad y de mayor intensidad. Adicionalmente, se exploró el impacto del programa en el grupo que ganó concursos de negocios rurales inclusivos. En la siguiente sección se discuten estos resultados, junto con los resultados para la muestra agregada. Cabe señalar que, con el fin de minimizar el riesgo de incurrir en sesgo de selección en la estimación del ATET de cada subgrupo, replicamos el ejercicio de balance de características observables vía la estimación de pesos entrópicos para cada subgrupo. Es decir, estimamos pesos muestrales que permitieran balancear la muestra de hogares control con cada subgrupo de hogares tratados: tercio de menor intensidad, tercio de mayor intensidad, hogares ganadores de concursos de negocios rurales inclusivos.<sup>24</sup> Como se observa en la tabla 3.4, el balance entrópico permite mejorar la comparabilidad de las submuestras en todas las características de contexto, excepto en la distribución de hogares residentes en Cajamarca. Asimismo, permite balancear características demográficas y de actividad productiva del hogar, excepto por el número de sus miembros. En la medida en que la evaluación se hace en un horizonte de dos años, se espera que el efecto de estas características se diluya en el estimador de diferencias en diferencias.

Es importante señalar que estos resultados para subpoblaciones específicas deben ser tomados con cautela, en la medida en que el diseño aleatorio de asignación del tratamiento no consideró esta heterogeneidad en el tipo de tratamiento aplicado a cada hogar —o disponible para cada centro poblado—. En ese sentido, estos resultados constituyen un análisis exploratorio de las heterogeneidades del tratamiento en el marco de un programa complejo y con componentes liderados por demanda.

---

<sup>24</sup> En el anexo se presentan las tablas completas asociadas a la tabla 3.4.

**Tabla 3.4**  
**Significancia estadística de la diferencia entre controles y tratados**  
**antes y después de aplicar ponderadores de balance entrópico**

Características previas a la intervención	Tercio menos intervenido		Tercio más intervenido		Ganadores de concursos de negocios rurales inclusivos	
	Sin pesos	Con pesos	Sin pesos	Con pesos	Sin pesos	Con pesos
<b>Características de los hogares de la muestra</b>						
Hogares en Cajamarca		*			**	***
Hogares en Huánuco						
Años de educación del jefe de hogar						
Número de miembros del hogar		**		**		**
Hogares en cuyo centro poblado opera alguna ONG	***	*	***		***	
Hogares cuyo jefe de hogar se dedica a la actividad agrícola		***				
Hogares cuya jefa de hogar es mujer		**				
Edad del jefe de hogar						
<b>Indicadores de contexto del CENAGRO 2012 (agregados a nivel de centro poblado)</b>						
Hogares que cuentan con teléfono						
Hogares con algún miembro que migra para obtener otros ingresos	***		***	*	***	
Unidades agropecuarias que contratan a trabajadores remunerados	***		**		*	
Unidades agropecuarias con algún tipo de riego						
Promedio del valor del ganado (a precios de 1994)			*			
Hogares que reportan que la actividad agropecuaria les produce ingresos suficientes	**					
Número de hogares tratados	63		59		53	

### *3.3.4. Sesgo por deserción (attrition)*

Como se mencionó, la muestra de la revisita incluyó a 447 hogares distribuidos tal como se expone en la tabla 3.5. Luego de la revisita, se logró ubicar y encuestar a los representantes de 428 hogares; no se pudo entrevistar a 19 hogares que ya no vivían en los centros poblados incorporados en la muestra.

**Tabla 3.5**  
**Distribución de la muestra para la revisita**

Departamento	Grupo control	Grupo tratamiento	Total
Cajamarca	78	65	143
Huancavelica	72	72	144
Huánuco	78	82	160
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>219</b>	<b>447</b>

Los 19 hogares que no pudieron ser revisitados representan el 4,3% de la muestra. De ellos, 11 pertenecen a centros poblados del grupo de tratamiento, y 7, a centros poblados del grupo de control. A pesar de que el número absoluto de hogares no ubicados es pequeño, cabe preguntarse si la omisión de ellos podría generar algún sesgo de selección. Para explorar este tema, en la tabla 3.6 mostramos las características más importantes de los hogares, divididos entre hogares entrevistados y hogares no entrevistados. Tal como se observa, las diferencias entre ambos grupos, en la línea de base, son pequeñas y estadísticamente no significativas. Solo para el caso de la extensión total de la superficie agrícola las diferencias son estadísticamente significativas y muestran que los no revisitados cuentan con mayor extensión agrícola. Sin embargo, en las demás características del jefe de hogar, de su vivienda y de sus parcelas no existe ningún patrón sistemático que valga la pena resaltar.

Con el fin de analizar la relevancia conjunta de los indicadores mencionados en la tabla 3.7 se estima un *probit* para evaluar el perfil de quienes no fueron entrevistados. La tabla 3.7 muestra que solo una de las variables

**Tabla 3.6**  
**Diferencia de medias de variables estructurales,**  
**medidas en la línea de base, entre hogares entrevistados**  
**y hogares no entrevistados en la revisita**

Variables explicativas	Medias		Diferencia
	Hogares entrevistados	Hogares no entrevistados	
Jefa de hogar mujer (%)	15,9	10,5	-5,4
Número de años de educación del jefe de hogar	4,3	5,1	0,8
Número de miembros del hogar	4,8	4,4	-0,4
Edad del jefe de hogar	41,8	39,2	-2,6
El jefe de hogar o su cónyuge tienen el quechua como lengua materna (%)	61,9	57,9	4,0
Alumbrado por electricidad (%)	84,1	89,5	-5,4
Número de parcelas	2,7	2,0	-0,7
Superficie total (hectáreas)	1,1	1,8	0,7 **
Superficie que se encuentra bajo riego (%)	10,3	8,4	-1,9
Recibió asistencia técnica en cualquier tema (%)	23,8	10,5	-13,3
Recibió alguna capacitación (%)	53,3	42,1	-11,2
Hogares cuyo jefe se dedica a la actividad agrícola (%)	61,3	70,3	9,0
Hogares que reportan que la actividad agropecuaria produce ingresos suficientes (CENAGRO 2012) (%)	22,9	24,5	1,6
Unidades agropecuarias en las que se usa tractor (CENAGRO 2012) (%)	9,6	15,1	5,4

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1.

—superficie total— es estadísticamente significativa al 99% y otras tres variables —número de parcelas, acceso a asistencia técnica y capacitación— son marginalmente significativas. A pesar de ello, la prueba de significancia conjunta de todas las variables incluidas muestra que no se puede rechazar la hipótesis de que la pérdida de hogares es, simplemente, aleatoria (prueba F con un valor de 0,26). De hecho, el estimado del grado de ajuste del modelo sugiere que el 85% de la varianza en la variable que registra a quienes no fueron entrevistados se puede atribuir a factores no directamente observables.

**Tabla 3.7****Probit-perfil de quienes no fueron entrevistados en la revisita (*attrition*)**

Variables explicativas	Coefficiente
Jefa de hogar mujer	-0,49 (0,43)
Número de años de educación del jefe de hogar	0,05 (0,05)
Número de miembros del hogar	-0,12 (0,10)
Edad del jefe de hogar	-0,01 (0,01)
El jefe de hogar o su cónyuge tienen el quechua como lengua materna	-0,21 (0,31)
Alumbrado por electricidad	0,05 (0,36)
Número de parcelas	-0,19 * (0,11)
Superficie total (hectáreas)	0,21 *** (0,07)
Superficie que se encuentra bajo riego	-0,02 (0,45)
Recibió asistencia técnica en cualquier tema	-0,69 * (0,40)
Recibió alguna capacitación	-0,45 * (0,27)
Hogares cuyo jefe de hogar se dedica a la actividad agrícola	0,59 (0,52)
Unidades agropecuarias que reportan que la actividad agropecuaria les produce ingresos suficientes (CENAGRO 2012)	0,21 (0,55)
Unidades agropecuarias en las que se usa tractor (CENAGRO 2012)	0,75 (0,67)
Constante	-1,00 (0,91)
Pseudo R_2	0,15
F-test	0,26

Nota: Los valores entre paréntesis son los errores estándar. \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1

Aunque los resultados no muestran ningún desbalance importante en los atributos de quienes no pudieron ser entrevistados, podría darse el caso de que las diferencias en no observables generen en los impactos algún sesgo atribuible a esta pérdida de 4,3% de la muestra. Sin embargo, como veremos, este no parece ser el caso.

Por un lado, tal como lo muestra la tabla 3.8, en lo que se refiere a diferencias en la línea de base para un grupo representativo de los indicadores de impacto, no parece haber contrastes significativos entre los hogares entrevistados y no entrevistados. En la línea de base no existen diferencias en los principales indicadores vinculados a la mejora de la vivienda, el consumo de alimentos en el hogar o las capacidades financieras de los hogares. Se identifica una diferencia estadísticamente significativa en el *stock* inicial de algunos animales menores —menor cantidad de cuyes entre los hogares no entrevistados—, y el menor consumo de menestras y legumbres.

¿Hasta qué punto estas diferencias identificadas en las características de los hogares no entrevistados respecto a los hogares entrevistados, o las diferencias en los valores iniciales de las variables resultado entre ambos grupos, pueden influir en la evaluación del impacto de Haku Wiñay en estos hogares? Para explorar si podría existir algún sesgo en nuestros resultados debido a la pérdida muestral ocurrida en la revisita, hemos calculado la prueba estadística sugerida por Beckett y otros (1988), conocida como prueba de BGLW. La intuición detrás de la prueba es evaluar hasta qué punto existen diferencias significativas en la línea de base, en los determinantes de cada variable de impacto, entre quienes han sido entrevistados y quienes no han podido ser entrevistados. La prueba conjunta que evalúa si los parámetros de la ecuación de los determinantes de cada variable de impacto son similares entre el total de la muestra y el subgrupo de los revisitados constituye la base de la prueba estadística.

Tal como muestra la tabla 3.9, la prueba estadística para casi todos los indicadores de impacto evaluados sugiere que los determinantes de los indicadores de impacto no son distintos entre el grupo de hogares revisitados y quienes no fueron entrevistados. Esto sugiere no solo que la pérdida de la muestra es pequeña, sino, además, que no parece generar

**Tabla 3.8**  
**Diferencia de medias en variables de impacto medidas en la línea de base, entre hogares entrevistados y no entrevistados en la revisita**

<b>Variables de impacto</b>	<b>Medias</b>		<b>Diferencia</b>
	<b>Hogares entrevistados</b>	<b>Hogares no entrevistados</b>	
Cuenta con cocina mejorada (%)	60,5	57,9	-2,6
Los animales menores o chanchos ingresan a los espacios donde las personas cocinan, comen o duermen (%)	20,8	15,8	-5,0
Los miembros del hogar realizan un uso productivo de la basura (compost) (%)	18,5	10,5	-7,9
Los miembros del hogar tratan el agua antes de beberla (%)	80,6	89,5	8,9
Los miembros del hogar se lavan las manos al inicio del día (%)	56,3	47,4	-8,9
Consumen hojas verdes (número de veces al año)	135,1	116,8	-18,3
Consumen menestras/legumbres y semillas (número de veces al año)	209,5	167,6	-42,0*
Consumen proteína animal (número de veces al año)	169,2	198,3	29,1
Consumen huevos (número de veces al año)	250,5	234,7	-15,7
Índice de Herfindahl: diversidad de la dieta anual (9 rubros)	0,97	0,96	-0,01
Gasto total de alimentos comprados en el mercado durante el último mes (S/..) a precios del 2013	219,40	250,70	31,38
Hogares que cuentan con tierra bajo riego (%)	14,02	15,79	1,77
Número de cuyes	6,2	2,9	-3,3 *
Número de gallinas	5,3	4,4	-0,9
Capacidad de duplicar ingresos trabajando más (%)	55,6	68,4	12,8
Algún miembro del hogar mantiene abierta una cuenta de ahorros (%)	7,2	5,3	-2,0
Conoce el fondo de seguros de depósitos (%)	0,9	0,0	-0,9
Si cuenta con un monto importante, prefiere ahorrarlo en el banco (%)	13,1	15,8	2,7

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1

sesgos significativos en la evaluación de impacto que se presentará en el capítulo siguiente. Únicamente en el caso del indicador de diversificación de la dieta se identifica una diferencia significativa.

Tal como sugieren Fitzgerald y otros (1998), estimar la significancia conjunta en el *probit* que incorpora los principales determinantes (observables) de la pérdida muestral, y evaluar si existe un impacto diferenciado de los observables en las variables resultado en la línea de base, permite discernir si existe o no un sesgo vinculado a la pérdida muestral. Aquí, el análisis de ambas pruebas sugiere que no es el caso.

**Tabla 3.9**

**Prueba de BGLW: diferencias entre los determinantes de quienes fueron entrevistados y quienes no fueron entrevistados en la revisita**

	<b>Valor de la prueba estadística</b>
Cuenta con cocina mejorada	0,00
Los animales menores o chanchos ingresan a los espacios donde las personas cocinan, comen o duermen	0,00
Los miembros del hogar realizan un uso productivo de la basura (compost) (%)	0,00
Los miembros del hogar tratan el agua antes de beberla (%)	0,00
Los miembros del hogar se lavan las manos al inicio del día (%)	3,31
Consumo de hojas verdes (número de veces al año)	0,97
Consumo de menestras/legumbres y semillas (número de veces al año)	1,07
Consumo de proteína animal (número de veces al año)	1,08
Consumo de huevos (número de veces al año)	0,95
Índice de Herfindahl: diversidad de la dieta anual (9 rubros)	2,61      **
Gasto total de alimentos comprados en el mercado en el último mes (\$./) a precios del 2013	0,84
Hogares que cuentan con tierra bajo riego	0,00
Número de cuyes	0,50
Número de gallinas	0,61
Activos e ingresos suficientes (autoevaluación: 1-10)	1,37
Capacidad de duplicar los ingresos trabajando más	0,00
Algún miembro del hogar mantiene abierta una cuenta de ahorros	0,89
Si cuenta con un monto importante, prefiere ahorrarlo en el banco	2,32

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1.

## Referencias bibliográficas

- Becketti, Sean; William Gould, Lee Lillard y Finis Welch (1988). The panel study of income dynamics after fourteen years: an evaluation. *Journal of Labour Economics*, 6(4), 472-492.
- Duflo, Esther; Rachel Glennerster y Michael Kremer (2008). Using randomization in development economics research: a toolkit. En T. Paul Schultz and John Strauss (Eds.). *Handbook of Development Economics* (pp. 3895-3962). Vol. 4. Amsterdam; London: North Holland.
- Fitzgerald, John; Peter Gottschalk y Robert Moffitt (1998). An analysis of sample attrition in panel data: the Michigan panel study on income dynamics. *Journal of Human Resources*, 33(2), 251-299.
- Hainmueller, Jens (2012). Entropy Balancing for Causal Effects: A Multivariate Reweighting Method to Produce Balanced Samples in observational studies. *Political Analysis*, 20(1), 25-46. Recuperado de <http://pan.oxfordjournals.org/content/20/1/25.abstract>
- Hainmueller, Jens y Yiqing Xu (2013). ebalance: a Stata package for entropy balancing. *Journal of Statistical Software*, 54(7), 1-18.
- Imbens, Guido y Jeffrey Wooldridge (2009). Recent developments in the econometrics of program evaluation. *Journal of Economic Literature*, 47(1), 5-86.
- Lechner, Michael (2010). The estimation of causal effects by difference-in-difference methods. *Foundations and Trends in Econometrics*, 4(3), 165-224.
- Miguel, Edward y Michael Kremer (2004). Worms: identifying impacts on education and health in the presence of treatment externalities. *Econometrica*, 72(1), 159-217.
- Rubin, Donald B. (1974). Estimating causal effects of treatments in randomized and nonrandomized studies. *Journal of Educational Psychology*, 66(5), 688-701. doi:10.1037/h0037350. Lechner (2010).

## Anexo

**Tabla 1**

**Diferencias entre los hogares tratados que ganaron concursos de negocios rurales inclusivos y los hogares del grupo control**

	Sin pesos			Con pesos		
	Hogares en centros poblados controles	Hogares en centros poblados tratados	Sig. <sup>1</sup>	Hogares en centros poblados controles	Hogares en centros poblados tratados	Sig. <sup>1</sup>
<b>Características de los hogares de la muestra</b>						
Hogares en Cajamarca (%)	33,9	49,1	**	23,2	49,1	***
Hogares en Huánuco (%)	34,4	32,1		32,1	32,1	
Años de educación del jefe de hogar	4,6	4,7		4,7	4,7	
Número de miembros del hogar	4,8	5,0		4,6	5,0	**
Hogares en cuyo centro poblado opera alguna ONG (%)	27,2	57,7	***	41,8	57,7	
Hogares cuyo jefe de hogar se dedica a la actividad agrícola (%)	56,9	49,5		49,5	49,5	
Hogares cuya jefa de hogar es mujer (%)	12,2	11,3		11,3	11,3	
Edad del jefe de hogar	41,5	40,7		39,4	40,7	
<b>Indicadores de contexto del CENAGRO 2012 (agregados a nivel de centro poblado)</b>						
Hogares que cuentan con teléfono (%)	18,2	18,9		14,8	18,9	
Hogares alguno de cuyos miembros migra para obtener otros ingresos (%)	32,9	22,4	***	33,5	22,4	
UA en las que se contrata a trabajadores remunerados (%)	59,4	51,8	*	51,8	51,8	
UA que cuentan con algún tipo de riego (%)	18,6	17,0		17,0	17,0	
Promedio del valor del ganado (a precios de 1994)	1029	954		953	953	
Hogares que reportan que la actividad agropecuaria les produce ingresos suficientes (%)	20,3	18,6		18,6	18,6	
UA en las que se utiliza tractor (%)	4,3	7,6		4,6	7,6	
Número de hogares	221	53				

<sup>1</sup> Significancia estadística de la diferencia. \*\*\*p<0,01, \*\*p<0,05, \*p<0,1.

**Tabla 2**  
**Diferencias entre submuestras de hogares tratados**  
**(con menor y mayor intensidad) y sus respectivos grupos control**

Características previas a la intervención	(a) Tercio de menor intensidad						(b) Tercio de mayor intensidad					
	Sin pesos			Con pesos			Sin pesos			Con pesos		
	Hogares en centros poblados controles	Hogares en centros poblados tratados	Sig. <sup>1/</sup>									
<b>Características de los hogares de la muestra</b>												
Hogares en Cajamarca	33,9	31,8		55,8	31,7	*	33,9	44,1		29,3	44,1	
Hogares en Huánuco	34,4	30,2		28,8	30,2		34,4	32,2		32,2	32,2	
Años de educación del jefe de hogar	4,6	3,9		3,9	3,9		4,6	4,7		4,7	4,7	
Número de miembros del hogar	4,8	5,1		4,6	5,1	**	4,8	5,0		4,6	5,0	**
Hogares en cuyo centro poblado opera alguna ONG	27,2	64,9	***	30,7	64,9	*	27,2	60,3	***	45,9	60,3	
Hogares cuyo jefe de hogar se dedica a la actividad agrícola	56,9	68,3	***	68,3	68,3		56,9	53,5		53,5	53,5	
Hogares cuya jefa de hogar es mujer	12,2	23,8	**	23,8	23,8		12,2	13,6		13,6	13,6	
Edad del jefe de hogar	41,5	43,2		42,3	43,2		41,5	40,7		39,8	40,7	

Características previas a la intervención	(a) Tercio de menor intensidad						(b) Tercio de mayor intensidad					
	Sin pesos			Con pesos			Sin pesos			Con pesos		
	Hogares en centros poblados controles	Hogares en centros poblados tratados	Sig. <sup>1/</sup>									
<b>Indicadores de contexto del CENAGRO 2012 (agregados a nivel de centro poblado)</b>												
Hogares que cuentan con teléfono	18,2	20,2		17,2	20,2		18,2	19,8		13,9	19,8	
Hogares alguno de cuyos miembros migra para obtener otros ingresos	32,9	22,7	***	33,3	22,7		32,9	20,2	***	34,9	20,2	*
UA en las que se contrata a trabajadores remunerados	59,4	45,5	***	45,5	45,5		59,4	48,3	**	48,3	48,3	
UA que cuentan con algún tipo de riego	18,6	15,8		15,8	15,8		18,6	17,5		17,5	17,5	
Promedio del valor del ganado (a precios de 1994)	1 029	1 003		1 003	1 003		1 029	932	*	932	932	
Hogares que reportan que la actividad agropecuaria les produce ingresos suficientes	20,3	27,1	**	23,5	27,1		20,3	18,7		18,7	18,7	
UA en las que se utiliza tractor	4,3	16,2	***	6,5	16,2		4,3	10,9	***	4,7	10,9	
Número de hogares	221	63					59	221				

1 Significancia estadística de la diferencia. \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1.



## 4. IMPACTOS DEL PROYECTO DESDE UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA

*Javier Escobal, Carmen Ponce y Cynthia Paz*

Este capítulo presenta los resultados de la evaluación de impacto —con enfoque cuantitativo— del proyecto Haku Wiñay en las condiciones de vida de hogares que además han sido usuarios del programa Juntos. Como se mencionó en el capítulo 2, el proyecto busca incidir en diversas esferas de la vida de los hogares, y es de esperar que en algunas de estas la complementariedad con Juntos permita intensificar los impactos. Por ello, la estrategia metodológica identifica como hogares comparables (control) a hogares similares que los tratados en un conjunto de características, incluida su participación en Juntos, pero que no son intervenidos por Haku Wiñay. De esta manera, los impactos estimados incorporan tanto impactos directos del proyecto Haku Wiñay como potenciales complementariedades con Juntos, excluyendo el efecto directo individual de este programa.

El capítulo empieza con una discusión respecto a los impactos del proyecto en el nivel de ingresos de los hogares, y la composición de estos ingresos por tipo de actividad económica. Esta descomposición por fuente de ingreso permite analizar el impacto del proyecto sobre los ingresos laborales —netos de transferencias públicas o privadas—; es decir, sobre los ingresos autónomos del hogar, que son los que, en el largo plazo, pueden permitir salidas sostenibles de la pobreza. De manera complementaria, se discute el impacto del proyecto en las percepciones de los hogares, tanto en torno a sus expectativas de mejora de ingresos como respecto a sus capacidades para enfrentar retos en los planos económico y climático. Como se muestra, los cambios en estas percepciones son consistentes con los cambios observados en los ingresos de los hogares tratados. Este primer subcapítulo ofrece una perspectiva más general que los siguientes.

A continuación, se presentan subcapítulos temáticos que observan con mayor detalle determinadas esferas de influencia del proyecto. En primer lugar, se analiza el impacto del proyecto en un conjunto de prácticas saludables en la vivienda, como el lavado de manos, el tratamiento del agua para consumo, el manejo adecuado de residuos sólidos y el uso de la cocina mejorada, entre otras. En segundo lugar, se evalúa el impacto del proyecto sobre el sistema de producción familiar, que incorpora tanto la esfera de producción agropecuaria como los temas asociados a la seguridad alimentaria. Aquí se observa con mayor detalle el tipo de cambios que explican los impactos sobre los rubros agropecuarios de ingresos expuestos en el primer subcapítulo. En tercer lugar, se discute el impacto de la intervención en el conocimiento de los hogares respecto al acceso y uso de servicios financieros. Finalmente, el último subcapítulo explora potenciales heterogeneidades de los impactos de dos maneras: a) identificando subgrupos expuestos a tratamientos de distinto grado de intensidad, y b) analizando en detalle a los hogares ganadores de los concursos de negocios rurales inclusivos.

En cada subcapítulo se presenta un conjunto de tablas con los resultados de la evaluación. Hay dos tipos de tablas que aparecen en los primeros cuatro subcapítulos, y que comparten una estructura común. En primer lugar, se presenta un tipo de tablas con las variables resultado promedio del grupo de hogares efectivamente tratados; es decir, excluyendo a los hogares que residen en centros poblados tratados, pero que no participaron en el proyecto. Este tipo de tablas contrastan los resultados promedio antes y después del proyecto —2013 y 2015, respectivamente—, e identifican aquellos cuya diferencia es estadísticamente significativa. Las tablas permiten conocer la situación promedio de los hogares tratados, además de los cambios experimentados, y de esta manera proporcionan información sobre las condiciones de vida de los hogares tratados por el proyecto.

Cuando nos trasladamos desde la diferencia de medias entre un periodo y otro hacia la identificación de los cambios atribuibles al proyecto, enfrentamos las complejidades de la construcción de un grupo control —la metodología se detalla en el capítulo 3—. Como se explicó en el capítulo

anterior, el diseño aleatorio de la muestra de centros poblados no asegura la eliminación del sesgo de selección en el estimador de impacto a nivel de hogares —debido a su tamaño pequeño y a la asignación imperfecta del tratamiento—, por lo que es necesario ponderar los promedios de las variables resultado de los hogares control utilizando pesos que aseguren el balance entre las características de los hogares de centros poblados tratados y control. De esta manera, obtenemos el estimador del efecto promedio del tratamiento en la población objetivo del proyecto (ITT). Adicionalmente, es necesario corregir el sesgo de selección a nivel de hogares —en la medida en que no todos los hogares de centros poblados tratados participaron en el proyecto—, con el fin de obtener el estimador del efecto promedio del proyecto sobre los tratados (ATET). Estos dos estimadores son presentados en el segundo tipo de tablas.

#### **4.1. Impacto sobre las estrategias de generación de ingresos de los hogares, y percepciones sobre los retos y su capacidad para enfrentarlos**

Un objetivo central de Haku Wiñay es fomentar la capacidad de generación de ingresos autónomos de los hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema. Por ingresos autónomos entendemos aquellos que no están directamente vinculados a transferencias públicas como las de Juntos. Como se mencionó, la mayor parte de los usuarios de la intervención son, a la vez, usuarios del programa Juntos. Esto no es casual; el proyecto Haku Wiñay fue diseñado para desplegarse en áreas con una alta concentración de pobreza, donde la presencia de Juntos es muy importante.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> En coordinación con el MIDIS, FONCODES estableció que su área de intervención prioritaria comprendía a) centros poblados rurales con, por lo menos, 40 hogares ubicados en distritos con más del 40% de pobreza monetaria; y b) centros poblados rurales con, por lo menos, 40 hogares ubicados en distritos priorizados para la implementación de intervenciones efectivas dirigidas a reducir la desnutrición crónica infantil. A fines del 2012, la presencia de Juntos en estos centros poblados era sustantiva: 60,8% de los hogares eran usuarios del programa.

Siguiendo la discusión del capítulo anterior, con el fin de explorar la dimensión de ingresos autónomos de los hogares, la muestra seleccionada incluyó a hogares usuarios del programa Juntos. Esta condición —ser usuarios de Juntos en el levantamiento de la línea de base— permite identificar hogares similares en características asociadas a su capacidad de generación de ingresos autónomos, lo que ayuda en el proceso de identificación econométrica de los impactos del proyecto Haku Wiñay.

La intervención puede afectar los ingresos de los hogares mediante diversos mecanismos. Por un lado, las actividades vinculadas al primer componente —fortalecimiento y consolidación del sistema de producción familiar— podrían permitir el incremento de la producción agrícola o pecuaria, tanto para el autoconsumo como para la venta. Por otro lado, el componente de promoción de negocios rurales inclusivos puede ampliar el espectro de actividades generadoras de ingreso de los hogares sujetos a la intervención. Aunque no se prevé que los otros dos componentes del programa —mejora de las condiciones de vida en la vivienda a partir de la implementación de prácticas saludables, y desarrollo de capacidades financieras— tengan impactos directos sobre la generación de ingresos, sí pueden presentar impactos indirectos positivos, al fortalecer al conjunto de la economía campesina ya sea mediante mejoras en la salud —lo que podría generar incrementos de productividad—, o en aspectos financieros vinculados a los emprendimientos productivos que ya existían o que se generaron como producto de la intervención.

Para analizar el impacto del programa sobre la generación de ingresos, se ha considerado conveniente agruparlos en las siguientes categorías:

- (1) Ingresos por actividad independiente agropecuaria (productos y subproductos)
  - (1.1) Ingresos por actividad independiente agrícola
  - (1.2) Ingresos por actividad independiente pecuaria
  - (1.3) Ingresos por producción independiente de subproductos agrícolas o pecuarios

- (2) Ingresos independientes vinculados a otras actividades primarias (actividad forestal, pesca, otros)
- (3) Ingresos por actividad independiente asociada a servicios, comercio, artesanías u otros rubros
- (4) Ingresos por trabajo dependiente o asalariado (agrícola y no agrícola)
  - (4.1) Ingresos por trabajo asalariado agrícola
  - (4.2) Ingresos por trabajo asalariado no agrícola
- (5) Ingresos por alquileres, transferencias y otras fuentes (no incluye Juntos)
- (6) Ingresos por transferencias de Juntos

Las primeras cuatro categorías resumen la generación de ingresos laborales que constituyen alrededor del 80% de los ingresos de los hogares tratados de la muestra.<sup>26</sup> Para discutir con mayor detalle la fuente de incrementos en los ingresos, se divide la actividad agropecuaria en actividad agrícola, pecuaria y de producción de subproductos, mientras que en la actividad asalariada se distingue entre la vinculada a la actividad agrícola o a la no agrícola.

La tabla 4.1 registra la evolución de los ingresos promedio de aquellos hogares que fueron intervenidos por el proyecto. Cabe notar que una pequeña parte de los hogares que residen en los centros poblados intervenidos no formaron parte de la intervención —29 hogares, que representan el 14% de la muestra ubicada en centros poblados tratados—. Estos 29 hogares se excluyen de la tabla 4.1. Sin embargo, sí son tomados en cuenta, como veremos más adelante, para estimar tanto la intención de tratamiento (ITT) como el impacto promedio del tratamiento sobre los tratados (ATET).

<sup>26</sup> En estricto, el rubro 5 incluye algunos ingresos que contribuyen a los ingresos autónomos del hogar: alquileres, rentas, transferencias privadas. Sin embargo, estos ingresos son pequeños y heterogéneos, por lo que concentraremos el análisis en los ingresos laborales, que permiten obtener estimadores consistentes y estadísticamente robustos.

**Tabla 4.1**  
**Ingresos de los hogares usuarios del proyecto en el 2013 y el 2015**

	Preinter-vención (2013)	Postinter-vención (2015)	Diferencia
<i>Ingresa totales del hogar (S/.)</i>	11 593,5	12 395,0	801,5 *
1. Ingresos independientes agropecuarios (productos y subproductos)	6150,6	6594,7	444,1 ~
1.1. Ingresos agrícolas independientes	2991,0	3147,5	156,5
1.2. Ingresos pecuarios independientes	1832,9	2038,3	205,3 ***
1.3. Ingresos independientes por subproductos agrícolas y pecuarios	1326,7	1408,9	82,2 *
2. Ingresos independientes por otras actividades primarias (forestal, pesca, otros)	995,6	982,8	-12,8
3. Ingresos independientes por servicios, comercio, artesanías, otros	659,3	879,6	220,2 ***
4. Ingresos por trabajos dependientes	1330,5	1475,5	144,9
4.1. Ingresos por trabajo asalariado agrícola	1055,3	1146,8	91,5
4.2. Ingresos por trabajo asalariado no agrícola	275,3	328,7	53,4 **
5. Ingresos por alquileres, transferencias, otros (no incluye Juntos)	903,8	1022,3	118,5 **
6. Ingresos por transferencias de Juntos	1553,6	1440,3	-113,4 ***
Índice de Herfindahl de diversificación de ingresos (1 = diversificación completa, 0 = concentración):			
Desagregando el ingreso en 17 rubros	0,8471	0,8525	0,0054 *
Desagregando el ingreso en 9 grupos	0,8957	0,9000	0,0043
Desagregando el ingreso en 6 grandes grupos	0,7581	0,7581	-0,0001

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

Los ingresos nominales han sido deflactados temporal (IPC, base 2009) y espacialmente (ENAHO 2014) para hacerlos comparables entre regiones y entre años. Los ingresos están presentados en soles de Lima Metropolitana del 2014.

La tabla 4.1 reporta que, antes del inicio del proyecto Haku Wiñay, la principal fuente de ingresos de los hogares intervenidos era la actividad agropecuaria; mientras el ingreso independiente agropecuario representaba el 53% del total de los ingresos del hogar, el ingreso asalariado agrícola representaba el 9% del mismo total. Por ello, era de esperar que las actividades

de transferencia de tecnologías agropecuarias del primer componente del proyecto fueran particularmente relevantes para estos hogares. Más allá de los ingresos laborales, cabe resaltar que las transferencias de Juntos representaban el 13% de los ingresos de estos hogares, dato que refleja la importancia del programa en el grupo tratado.

Esta tabla también muestra que, entre el 2013 y el 2015, se produjo un incremento del 7% en los ingresos totales de los hogares tratados. Los rubros de ingreso que dan cuenta de este incremento son, en primer lugar, la actividad independiente vinculada a servicios, comercio, artesanía y otros rubros no primarios, que se incrementa en 33% respecto del valor reportado en el 2013. En segundo lugar, el ingreso por subproductos agropecuarios y el ingreso por actividad pecuaria también se incrementan, aunque en proporciones menores que el rubro de servicios, comercio, artesanía y otras actividades no primarias. Otros rubros que crecen —aunque en menor medida— son el ingreso asalariado no agrícola y los ingresos por alquileres, remesas y otros no laborales. El único rubro de ingresos que decrece en el grupo tratado es el asociado a las transferencias del programa Juntos, que muestra una ligera caída del 7%; este dato podría estar vinculado a la salida de Juntos por parte de algunos hogares usuarios —debido al avance natural en el ciclo de vida familiar— que determinó que dejaran de ser elegibles. Esta caída del ingreso por Juntos, sin embargo, no implica una caída importante en la participación de esta transferencia en los ingresos totales (pasa del 13% al 11,6%).

La tabla 4.1 también muestra un indicador agregado de diversificación, conocido como el índice de Herfindahl.<sup>27</sup> Para efectos del análisis, exploramos tres maneras distintas de agregar los ingresos: a) en la primera, se registran los 6 grandes grupos mencionados; b) en la segunda, 9 grupos —se desagregan los ingresos agropecuarios y los ingresos salariales—; y en la tercera, los 17

---

<sup>27</sup> El índice Herfindahl se construye a partir de las participaciones de  $N$  actividades en el ingreso total ( $s_i$ ); toma el valor de 1 cuando existe total diversificación y de 0 cuando existe total especialización:

$$H_r = \frac{1 - \sum_i (s_i)^2}{1 - 1/N}$$

rubros de ingresos recogidos en la encuesta: (1) agricultor independiente (por cuenta propia); (2) ganadería —incluye crianza de animales menores—; (3) subproductos agrícolas o pecuarios —yogur, queso, huevos, leche, chuño, cuy pelado, cuero—; (4) pesca; (5) actividad forestal; (6) otra actividad primaria; (7) transporte —taxista, dueño de vehículo—; (8) comercio; (9) confecciones, artesanía, panadería y otros negocios no agropecuarios; (10) otro servicio; (11) otra actividad independiente —bodega, etcétera—; (12) trabajador asalariado en agricultura, pesca, actividad forestal, ganadería; (13) trabajador asalariado no agrícola —industria, transporte, comercio u otro servicio—; (14) ingresos por alquileres; (15) ingresos por transferencia de Juntos; (16) transferencias, remesas, donaciones públicas —sin considerar transferencias de Juntos—; y (17) otros ingresos.

Los resultados del análisis de diversificación de ingresos sugieren que, aunque no hay grandes cambios en el patrón de generación de ingresos de los hogares tratados, cuando se evalúa el tema con el mayor nivel de desagregación posible —17 rubros—, se observan ciertos indicios de mayor diversificación.

Aunque las tendencias hacia el incremento de los ingresos autónomos de los hogares tratados —mostradas en la tabla 4.1— parecen sugerir un impacto positivo de Haku Wiñay, es importante resaltar que estos datos no prueban que los cambios en ingresos sean atribuibles al proyecto. Tal como mencionamos en el capítulo 3, para estimar los impactos de la intervención requerimos rebalancear al grupo de hogares control, con el fin de asegurar su comparabilidad con el grupo de hogares tratados. Como hemos visto, a pesar de que el diseño de la evaluación corresponde a un diseño aleatorizado a nivel de centros poblados, dado el reducido tamaño de la muestra es posible que se registren sesgos en las características iniciales de quienes se beneficiaron con la intervención y quienes no. Por otro lado, aunque, en principio, el programa se despliega en los centros poblados que van a ser intervenidos de manera no discriminatoria, no existe la garantía de que todos los hogares ubicados en los centros poblados intervenidos acepten el tratamiento. De hecho, como hemos mencionado, 29 hogares de estos centros poblados tratados no fueron intervenidos.

**Tabla 4.2**  
**Impactos de la intervención sobre los ingresos**

	Intención del tratamiento	Impacto del tratamiento
	(diferencias en diferencias)	
<i>Ingresos totales del hogar (S/.)</i>	786,3 *	910,5 *
1. Ingresos independientes agropecuarios (productos y subproductos)	746,2 **	864,0 **
1.1. Ingresos agrícolas independientes	470,3 **	544,5 **
1.2. Ingresos pecuarios independientes	268,6 **	311,1 **
1.3. Ingresos independientes por subproductos agrícolas y pecuarios	7,2	8,4
2. Ingresos independientes por otras actividades primarias (actividad forestal, pesca, otros)	66,7	77,2
3. Ingresos independientes por servicios, comercio, artesanías, otros	201,0 *	232,7 *
4. Ingresos por trabajo dependiente	-273,3 ***	-316,5 ***
4.1. Ingresos por trabajo asalariado agrícola	-239,7 **	-277,6 **
4.2. Ingresos por trabajo asalariado no agrícola	-33,6	-38,9
5. Ingresos por alquileres, transferencias, otros (no incluye Juntos)	59,3	68,7
6. Ingresos por transferencias de Juntos	-13,5	-15,7
Índice de Herfindahl de diversificación de ingresos (1 = diversificación completa, 0 = concentración):		
Desagregando el ingreso en 17 rubros	-0,0024	-0,0028
Desagregando el ingreso en 9 grupos	-0,0032	-0,0037
Desagregando el ingreso en 6 grandes grupos	-0,0129 *	-0,0149 *

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, - p<0,15.

Los ingresos nominales han sido deflactados temporal (IPC, base 2009) y espacialmente (ENAHO 2014) para hacerlos comparables entre regiones y entre años. Los ingresos están en soles de Lima Metropolitana del 2014.

La tabla 4.2 estima dos indicadores asociados a los efectos que puede haber tenido la intervención sobre los ingresos de los hogares tratados. En primer lugar, luego de balancear la muestra de hogares que residen en centros poblados tratados —para que, en promedio, sus características pretratamiento sean similares que las de los residentes en los centros poblados que forman parte del grupo de control—, es posible calcular

las diferencias en diferencias; es decir, el cambio ocurrido en los hogares ubicados en los centros poblados tratados menos el cambio ocurrido en los hogares del grupo de control. Este indicador, conocido como intención de tratamiento (ITT por sus siglas en inglés), recoge el impacto del tratamiento en los centros poblados tratados. Para estimar el impacto del tratamiento sobre los hogares efectivamente tratados, se requiere reconocer que la decisión de recibir o no el tratamiento es endógena, por lo que es necesario estimar el impacto del tratamiento por variables instrumentales. Para ello, se ejecuta el procedimiento reseñado en el capítulo 3. Si se asume que no hay externalidades y que la exclusión es razonablemente aleatoria, el impacto del tratamiento debería compensar por el 14% de individuos que aparecen en el indicador de ITT y que, supuestamente, no recibieron mayor impacto. En general, el impacto del tratamiento será ligeramente mayor que el cálculo de la «intención de tratamiento».

Los resultados de la evaluación de impacto muestran que, para el ingreso total, existe un indicador de intención de tratamiento positivo y estadísticamente significativo. El efecto estimado es de 786,3 soles anuales. Cuando se corrige por la endogeneidad del tratamiento, el impacto estimado es de 910,5 soles, lo que representa un 7,8% de incremento de los ingresos que se puede atribuir directamente a la intervención.

Tal como se ve en el cuadro 4.2, existen incrementos estadísticamente significativos tanto en los ingresos agrícolas producidos en la propia finca como en los ingresos vinculados a las actividades ganaderas. Nótese que los ingresos independientes vinculados a otros negocios —i. e. servicios, comercio, artesanía— también se incrementan. Aunque el incremento es, en magnitud, relativamente pequeño —232 soles, versus los 864 soles de incremento de ingresos en la actividad agropecuaria—, es estadísticamente significativo y representa un aumento de más del 35% respecto a los ingresos de este rubro en la línea de base de los hogares intervenidos.

Por otro lado, estos incrementos en ingresos agropecuarios e ingresos asociados a negocios no agropecuarios —comercio, servicios, artesanía u otros— vienen acompañados por una reducción de los ingresos salariales

agrícolas, lo que sugiere que la intervención ha generado cambios en el uso de la mano de obra, privilegiando la utilización de los recursos propios y reduciendo el peso de la venta de mano de obra para tareas agropecuarias en parcelas ajenas.

Estos cambios en los ingresos han generado un cambio pequeño en las estrategias de diversificación de ingresos de los hogares tratados por la intervención. Los resultados de la tabla 4.2 muestran patrones distintos de los observados previamente en la tabla 4.1. El incremento en diversificación en el índice de Herfindahl de 17 rubros observado en la tabla 4.1 desaparece una vez que se estima el contrafactual del grupo tratado y se eliminan posibles sesgos de selección. Así, el impacto del proyecto, de acuerdo con los estimados ITT y ATET de la tabla 4.2, induce a una mayor concentración de los ingresos del hogar (considerando los seis grandes rubros de ingresos).

Tal como se observa en los paneles (a) y (b) del gráfico 4.1, mientras que en el grupo tratado se incrementa ligeramente el peso de las actividades no agropecuarias en el ingreso, en el de control aumenta el peso del asalariamiento fuera de la finca como estrategia para sostener los ingresos laborales. Como se señaló, la tabla 4.2 confirma el ligero descenso de la diversificación, medida por el índice de Herfindahl, aunque esta reducción solo es estadísticamente significativa cuando se agrupan los ingresos en las seis grandes categorías ya mencionadas.

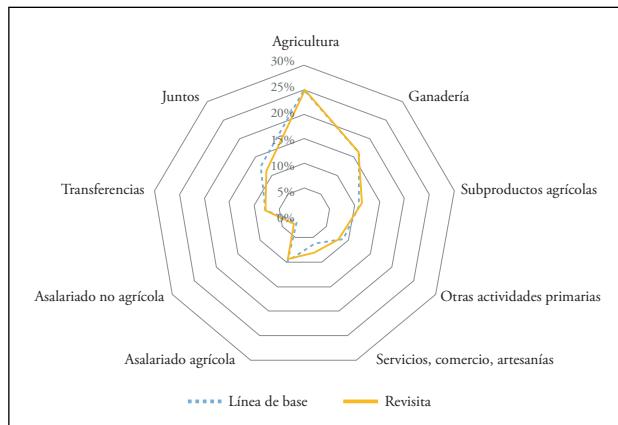
### ***Cambios en las percepciones sobre las condiciones de vida y capacidades del hogar***

De manera complementaria, es interesante anotar que la percepción de los hogares tratados confirma los impactos estimados y comentados líneas atrás. Tal como se muestra en la tabla 4.3, el 67% de los hogares tratados reconoce que sus ingresos han mejorado durante los últimos dos años, mientras que el 68% considera que los ingresos en su centro poblado han mejorado durante ese mismo período. Tal como muestra la tabla 4.4, los estimadores

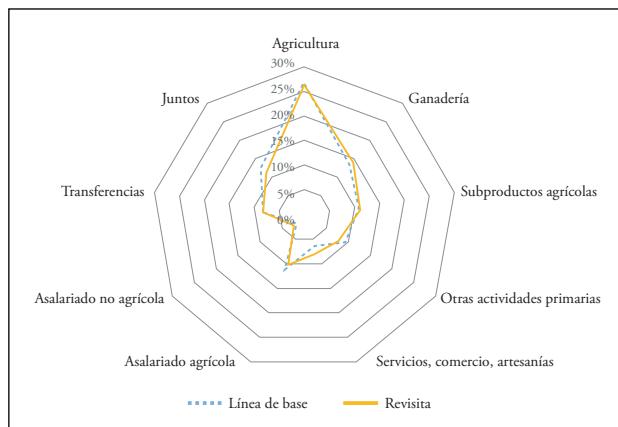
### Gráfico 4.1

#### Impactos sobre la diversificación de ingresos

(a) Grupo de tratamiento



(b) Grupo control



de intención de tratamiento y de impacto promedio del tratamiento señalan que estas percepciones de mejora son estadísticamente significativas y pueden ser atribuidas a la intervención. En particular, se observa una diferencia de 38 puntos porcentuales en la percepción de mejora en los ingresos del centro poblado que podemos atribuir a la intervención. Asimismo, hay una diferencia

de 24 puntos porcentuales en la percepción de mejora de los ingresos del hogar que también pueden ser atribuidos a la intervención.

**Tabla 4.3**  
**Cambios en las percepciones y las capacidades de los hogares usuarios del proyecto en el 2013 y el 2015**

	Preintervención (2013)	Postintervención (2015)	Diferencia
Los ingresos del centro poblado han mejorado durante los últimos dos años (%)		68,0	(a)
Los ingresos del hogar han mejorado durante los últimos dos años (%)		66,9	(a)
Capacidad de generar sus ingresos (escalera de 10 peldaños)	2,3	3,8	1,4 ***
Capacidad de mejorar con esfuerzo (escalera de 10 peldaños)	2,4	3,9	1,5 ***
Capacidad de enfrentar <i>shocks</i> climáticos (escalera de 10 peldaños)	2,2	3,6	1,3 ***
Capacidad de enfrentar <i>shocks</i> no climáticos (escalera de 10 peldaños)	2,0	3,4	1,4 ***
Capacidad de duplicar los ingresos (%)	56,7	73,6	16,9 **
Autoevaluación de rentabilidad del negocio (escalera de 10 peldaños)	2,2	3,5	1,3 ***
Capacidad de negociar (escalera de 10 peldaños)	2,2	3,7	1,5 ***
Conocimiento de su negocio (escalera de 10 peldaños)	2,1	3,7	1,5 ***

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

(a) El cambio en el indicador fue registrado directamente en la revisita, por lo que no se calcula su significancia estadística.

Es interesante notar que, tal como se muestra en la tabla 4.3, los hogares intervenidos por el proyecto muestran mejoras importantes en varios indicadores vinculados a sus capacidades para incrementar sus ingresos, conocer su negocio, negociar y enfrentarse a *shocks* adversos.<sup>28</sup> Sin

<sup>28</sup> Estos indicadores se construyen a partir de presentarles a los informantes una escalera de 10 peldaños en cuyos extremos se señalan niveles mínimos y máximos de capacidades. Se le pide al informante que se ubique respecto a sus capacidades actuales.

embargo, una vez que se controla por las diferencias en atributos observables en la línea de base, las mejoras en muchos indicadores, aunque positivas, no son estadísticamente significativas y, por lo tanto, no son atribuibles a la intervención (tabla 4.4). Solo podemos atribuir a la intervención las mejoras que los hogares revelan respecto al conocimiento de sus negocios y el incremento en la capacidad de negociar. Como veremos más adelante, el hecho de que no se aprecien efectos para el promedio de la muestra no significa que no hayan existido impactos para aquellos que ganaron negocios inclusivos o recibieron, en general, una mayor intensidad de tratamiento.

**Tabla 4.4**  
**Impactos de la intervención sobre las percepciones**

	Intención del tratamiento	Impacto del tratamiento (diferencias en diferencias)
Los ingresos del centro poblado han mejorado durante los últimos dos años (%)	32,7 **	38,1 **
Los ingresos del hogar han mejorado durante los últimos dos años (%)	21,0 **	24,4 **
Capacidad de generar ingresos (escalera de 10 peldaños)	0,2	0,2
Capacidad de mejorar con esfuerzo (escalera de 10 peldaños)	0,2	0,3
Capacidad de enfrentar <i>shocks</i> climáticos (escalera de 10 peldaños)	0,2	0,2
Capacidad de enfrentar <i>shocks</i> no climáticos (escalera de 10 peldaños)	0,3	0,3
Capacidad de duplicar ingresos (%)	-1,7	-2,0
Autoevaluación de rentabilidad del negocio (escalera de 10 peldaños)	0,03	0,04
Capacidad de negociar (escalera de 10 peldaños)	0,38 *	0,45 *
Conocimiento de su negocio (escalera de 10 peldaños)	0,32 ~	0,37 ~

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

#### **4.2. Impacto sobre las condiciones de vida en la vivienda: prácticas saludables y reducción de vectores de riesgo**

Como se mencionó en el capítulo 2, de manera complementaria al fortalecimiento de capacidades para la generación de ingresos, el proyecto busca apoyar a los hogares en la implementación de prácticas saludables al interior de la vivienda, con el fin de mejorar las condiciones de vida y reducir los vectores de riesgo asociados a enfermedades respiratorias y gastrointestinales. Para ello, ofrece a los hogares tratados capacitación y activos para la implementación de cocinas mejoradas, prácticas saludables de almacenamiento de alimentos y tratamiento de agua para consumo, así como manejo adecuado de residuos sólidos.

La tabla 4.5 muestra las diferencias de medias de un conjunto de indicadores de prácticas saludables en la vivienda entre el 2013 (antes del proyecto) y el 2015 (después de haber implementado el proyecto). Como se señaló en el capítulo 3, estas diferencias no son necesariamente atribuibles al proyecto, en la medida en que hay múltiples factores que podrían explicar tales cambios.

En primer lugar, en los hogares tratados se observa una reducción en el uso de leña de 7,7 a 6,5 cargas al mes, que es estadísticamente significativa. La tabla 4.6 muestra que parte de esta reducción es atribuible al proyecto. Asimismo, en la tabla 4.5 se observa que, en los hogares tratados, se ha incrementado el uso de cocinas mejoradas.

Cabe señalar que la encuesta incorporó un conjunto de preguntas para verificar si el término *cocina mejorada* hacía referencia al mismo concepto. Como se señala en la tabla, el primer dato (def. 1) se obtuvo preguntando al informante si el hogar contaba con una cocina mejorada, sin definir el término. El segundo dato se construye a partir de varios reportes, y refleja el uso de cocinas que no generan contaminación por humo en el hogar: a) cuenta con cocina con chimenea, que está dentro del hogar, pero separada de las otras habitaciones; o b) cuenta con cocina a gas o a electricidad. La tercera definición recoge ambas descripciones.

Como se observa en la tabla 4.5, el incremento es significativo en las tres definiciones, y oscila entre 7 y 14 puntos porcentuales. Sin embargo, cuando exploramos el impacto del proyecto sobre este indicador, los resultados varían en signo y significancia dependiendo de la definición utilizada. Esto se debe a que el grupo control reporta un cambio sustancial en el uso de *cocina mejorada* según la primera y tercera definición, y un incremento ligeramente similar al de los hogares intervenidos con la segunda definición.

En nuestra opinión, el indicador más recomendable para efectos de comparación entre hogares tratados y control es el segundo (def. 2), debido a que se basa en preguntas específicas sobre las características de la cocina —se pregunta al representante del hogar dónde se ubica la cocina; si tiene chimenea, conducto o desfogue de humo; y si está instalada en un ambiente separado de las habitaciones—. Esta definición atiende, fundamentalmente, a la función de la cocina mejorada consistente en eliminar el humo del ambiente.

Según Velásquez y Zavala (2012), diversos estudios muestran que la exposición al humo dentro de la vivienda es un factor de riesgo para infecciones respiratorias agudas en niños en situación de pobreza. Algunas instituciones, como ADRA (2008), señalan en sus manuales de cocinas mejoradas que la exposición al humo puede ocasionar problemas en el sistema respiratorio, enfermedades oculares —cataratas y ceguera—, mayor vulnerabilidad a infecciones, problemas de obstrucción pulmonar crónica y anemia, entre otros. Adicionalmente al desfogue de humos, la cocina mejorada puede proveer mayor seguridad para el manejo de ollas —y, con ello, reducir el riesgo de accidentes—, incrementar la eficiencia en el uso de leña —al mantener el calor por más tiempo— y mantener el calor en la vivienda, entre otros. Estas características no están incluidas en la segunda definición; sin embargo, tampoco podemos asegurar que estén incluidas en las otras dos definiciones, por lo que sugerimos priorizar la segunda definición. Al respecto, los resultados de la tabla 4.6 no son claros con relación a si el incremento en el uso de cocina mejorada en los hogares tratados es atribuible al proyecto.

**Tabla 4.5**  
**Condiciones de la vivienda de los hogares usuarios**  
**del proyecto en el 2013 y el 2015**

	Preinter-vención (2013)	Postinter-vención (2015)	Diferencia
Cantidad de leña utilizada mensualmente para cocinar (cargas)	7,7	6,5	-1,3 ***
Cuenta con cocina mejorada (def. 1) (%)	69,7	83,7	14,0 **
Cuenta con cocina mejorada (def. 2) (%)	60,1	69,7	9,6 *
Cuenta con cocina mejorada (def. 3) (%)	82,6	89,9	7,3 *
Número de miembros del hogar por habitación	3,0	2,9	-0,1
Los animales menores o porcinos ingresan a los espacios donde las personas cocinan, comen o duermen (%)	16,3	11,8	-4,5
Realizan un uso productivo de la basura (compost) (%)	22,5	44,4	21,9 ***
Tratan el agua antes de beberla (%)	79,8	87,1	7,3 *
Hieren o echan lejía al agua antes de beberla (%)	79,2	86,5	7,3 *
Se lavan las manos en la vivienda (%)	41,6	46,6	5,06
Se lavan las manos al inicio del día (%)	55,6	77,5	21,9 ***
Se lavan las manos después de trabajar (%)	36,0	62,9	27,0 ***
Se lavan las manos antes de comer (%)	82,0	91,6	9,6 **
Se lavan las manos después de ir al baño (%)	81,5	79,8	-1,7
<b>Observación del encuestador:</b>			
Cuenta con agua de caño o grifo para lavarse las manos (%)	60,7	64,0	3,4
Cuenta con jabón para lavarse las manos (%)	30,3	46,6	16,3 **
Cuenta con otro limpiador de manos (%)	8,4	18,0	9,6 **
Cuenta con lavatorio/tina/balde para lavarse las manos (%)	52,2	54,5	2,2
Cuenta con toalla limpia o paño para secarse luego de lavarse las manos (%)	14,0	11,8	-2,2
Mejora en la salud con relación a enfermedades respiratorias (%)		5,6	(a)
Mejora en la salud con relación a enfermedades estomacales (%)		10,7	(a)

Notas: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

(a) El cambio en el indicador fue registrado directamente en la revisita, por lo que no se calcula su significancia estadística.

(1) El hogar reportó contar con una cocina mejorada (se preguntó sin referencia a una definición específica).

(2) El hogar reportó contar con a) cocina con chimenea dentro de la vivienda, separada de las otras habitaciones; b) cocina con chimenea fuera de la vivienda; o c) cocina de gas o electricidad.

(3) (1) + (2): El hogar reportó contar con a) cocina con chimenea dentro de la vivienda y separada de las otras habitaciones; b) cocina con chimenea fuera de la vivienda; c) cocina de gas o electricidad; o d) *cocina mejorada*, sin especificar definición.

El segundo tema asociado a prácticas saludables en la vivienda se relaciona con la distribución de espacios. Al respecto, se indagó primero sobre posibles condiciones de hacinamiento en el hogar. El INEI identifica como umbral de hacinamiento un número mayor de tres individuos por habitación. Sin embargo, tanto los usuarios del proyecto como los hogares control reportaron entre dos y tres miembros del hogar por habitación. Esta situación —adecuada— no ha cambiado entre el 2013 y el 2015.

El tercer tema asociado a vectores de riesgo en la vivienda es la presencia de animales menores o porcinos en los ambientes donde las personas cocinan, comen y duermen. Como se señala en la tabla 4.5, solo 10% de los hogares usuarios del proyecto reportaron esta situación, y no se observan cambios atribuibles al proyecto cuando se compara estos hogares con los hogares control. Asimismo, se indagó el efecto del proyecto en el manejo de residuos sólidos en el hogar, que constituyen una fuente potencialmente importante de riesgo de salud para las familias. Como se observa en la tabla 4.5, en el 2013, 22,5% de los usuarios del proyecto reportaron utilizar de manera productiva los residuos sólidos del hogar elaborando compost; en dos años, esta cifra se duplicó al alcanzar el 44,4% de los hogares usuarios. Cabe recordar que una de las actividades del proyecto consiste en capacitar en la elaboración de abono orgánico, por lo que es razonable esperar que este cambio sea atribuible al programa. La tabla 4.6 muestra que, en efecto, este incremento es atribuible, prácticamente en su totalidad, al proyecto.<sup>29</sup>

Como es ampliamente conocido, junto con el manejo adecuado de excretas, el consumo de agua limpia y el lavado de manos con jabón son las medidas más importantes de prevención en salud, en especial en lo que se refiere a enfermedades diarreicas agudas, cuya incidencia en la niñez rural es particularmente preocupante (Ministerio de Salud 2014, Organización Mundial de la Salud 2013, UNICEF 2012). Como se observa en la tabla 4.5, se ha producido un incremento en la proporción de usuarios que aplican algún tipo de tratamiento al agua para consumo. Asimismo, el incremento

---

29 Un ejemplo del tipo de intervención implementada por el proyecto puede encontrarse en FONCODES (2014), <http://www.paccperu.org.pe/publicaciones/pdf/126.pdf>.

en la proporción de usuarios del proyecto que reportan lavarse las manos al inicio del día, luego de trabajar y antes de comer es estadísticamente significativo, y bastante pronunciado en los dos primeros rubros. También se observa un incremento estadísticamente significativo en la presencia de jabón o algún limpiador de manos en el baño —este indicador proviene de la observación directa de los encuestadores—. Estas mejoras, sin embargo, no son atribuibles al proyecto, a excepción del incremento en el lavado de manos al inicio del día, que resalta en la tabla 4.6 como uno de los impactos positivos del proyecto. Cabe notar que, aunque no se observan cambios en la proporción de usuarios del proyecto que se lavan las manos después de ir al baño, la tabla 4.6 arroja impactos negativos en este indicador. Esto sería resultado de cambios en esta práctica saludable en el grupo control, posiblemente inducida por alguna otra intervención. Algo similar ocurre con la presencia de toalla limpia o paño en el lugar donde los miembros del hogar se lavan las manos, tanto en términos de la ausencia de cambios entre los usuarios como en el signo negativo del impacto del proyecto. Así, pues, se trata de dos indicadores que, aunque no han empeorado entre los hogares tratados, han mejorado sustancialmente entre los hogares control. Es preciso resaltar que en ningún caso se trata de un deterioro en las prácticas saludables de los usuarios del proyecto.

Por último, exploramos la percepción de los hogares en torno a mejoras en la salud típicamente asociadas a las prácticas antes mencionadas. En particular, se preguntó por mejoras percibidas en la salud de los miembros del hogar respecto a la incidencia de enfermedades respiratorias y estomacales. Debido a que la línea de base no incluyó esta pregunta, el reporte no es tan robusto como en el caso de otros indicadores. De acuerdo con la tabla 4.5, los responsables de los hogares usuarios del proyecto no han percibido mejoras en la incidencia de enfermedades respiratorias o estomacales.

**Tabla 4.6**  
**Impactos de la intervención sobre la calidad de vida en el hogar**

	Intención del tratamiento	Impacto del tratamiento (diferencias en diferencias)
Cantidad de leña utilizada mensualmente para cocinar (cargas)	-0,6 **	-0,7 **
Cuenta con cocina mejorada (def. 1) (%)	29,9 ***	34,8 ***
Cuenta con cocina mejorada (def. 2) (%)	-1,7	-2,0
Cuenta con cocina mejorada (def. 3) (%)	19,0 **	22,1 ***
Número de miembros del hogar por habitación	-0,4 *	-0,5 *
Los animales menores o chanchos ingresan a los espacios donde las personas cocinan, comen o duermen (%)	10,7	12,4
Realizan un uso productivo de la basura (compost) (%)	19,4 **	22,5 **
Tratan el agua antes de beberla (%)	5,3	6,1
Hieren o echan lejía al agua antes de beberla (%)	4,8	5,6
Se lavan las manos dentro de la vivienda (%)	5,2	6,0
Se lavan las manos al inicio del día (%)	23,2 **	26,9 **
Se lavan las manos después de trabajar (%)	14,1	16,4
Se lavan las manos antes de comer (%)	-5,3	-6,1
Se lavan las manos después de ir al baño (%)	-16,0 *	-18,6 *
<b>Observación del encuestador:</b>		
Cuenta con agua de caño o grifo para lavarse las manos (%)	-0,4	-0,4
Cuenta con jabón para lavarse las manos (%)	-5,5	-6,4
Cuenta con otro limpiador de manos (%)	-2,8	-3,2
Cuenta con lavatorio/tina/balde para lavarse las manos (%)	-7,6	-8,9
Cuenta con toalla limpia o paño para secarse luego de haberse lavado las manos (%)	-11,3 ***	-13,2 ***
Mejora en la salud con relación a enfermedades respiratorias (%)	-3,2	-3,7
Mejora en la salud con relación a enfermedades estomacales (%)	0,5	0,6

Notas: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

(a) El cambio en el indicador fue registrado directamente en la revisita, por lo que no se calcula su significancia estadística.

(1) El hogar reportó contar con cocina mejorada (se preguntó sin referencia a una definición específica).

(2) El hogar reportó contar con a) cocina con chimenea dentro de la vivienda y separada de las otras habitaciones, b) cocina con chimenea fuera de la vivienda, o c) cocina de gas o electricidad.

(3) (1) + (2): El hogar reportó contar con a) cocina con chimenea dentro de la vivienda y separada de las otras habitaciones, b) cocina con chimenea fuera del hogar, c) cocina de gas o electricidad, o d) cocina mejorada (sin especificar definición).

#### **4.3. Impacto sobre el sistema de producción familiar: producción agropecuaria y seguridad alimentaria**

Tal como hemos visto al inicio de este capítulo, existe evidencia clara en favor de un incremento en los ingresos agropecuarios de los hogares tratados por Haku Wiñay que puede ser atribuida, sin reparos, a la intervención. La tabla 4.7 muestra los cambios más importantes ocurridos en el sistema de producción agrícola familiar de los hogares tratados, algunos de los cuales podrían ayudar a explicar el cambio en los ingresos agrícolas. Tal como se muestra en esta tabla, los hogares tratados han reportado un incremento estadísticamente significativo en la utilización del riego. Junto con este incremento en el riego, los hogares tratados reportan un incremento en el número de cultivos producidos en el 2015. Este incremento se concentra especialmente en los rubros de hortalizas, verduras y tubérculos.

La tabla 4.7 muestra también que los hogares intervenidos por Haku Wiñay han incrementado su rendimiento (producción por hectárea) y el valor de venta de sus productos agrícolas en el mercado. El incremento en rendimiento se observa en los tres tipos de cultivo, pero es significativo estadísticamente solo en el caso de los tubérculos. Por su parte, el valor de venta de la producción agrícola muestra incrementos marginalmente significativos en tubérculos, así como en hortalizas y verduras. Aunque estos indicadores agropecuarios son positivos, el indicador de producción agrícola no muestra cambios en el agregado; y cuando se desagrega por rubros, se observa un incremento estadísticamente significativo en hortalizas y verduras, y una caída marginalmente significativa en términos estadísticos en el rubro de frutas.

La tabla 4.8 muestra los cambios ocurridos cuando se balancea la muestra por las diferencias en atributos observables de controles y tratados en la línea de base, con el fin de construir el escenario contrafactual que permitirá descontar los cambios que se habrían producido en el grupo tratado si no se hubiera implementado el proyecto. Aquí se observa que el incremento en el uso de riego reportado por los hogares tratados no es atribuible al proyecto. El hecho de que el incremento en el uso de riego

**Tabla 4.7**  
**Cambios en el sistema de producción familiar**  
**de los hogares usuarios del proyecto en el 2013 y el 2015**

	Preintervención (2013)	Postintervención (2015)	Diferencia
Hogares que cuentan con superficie en riego (%)	11,2	24,7	13,48 **
Hogares que cuentan con riego tecnificado (%)	7,7	14,5	6,8 ~
<i>Número de nuevos cultivos producidos en el 2015</i>			
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)		2,8	(a)
Tubérculos		1,3	(a)
Hortalizas y verduras		1,4	(a)
Frutas		0,1	(a)
<i>Valor bruto de la producción agrícola (S/. a precios medianos del 2013)</i>			
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)	2797,8	2825,2	27,4
Tubérculos	2368,1	2532,8	164,7
Hortalizas y verduras	134,1	183,8	49,7 *
Frutas	295,5	108,6	-187,0 ~
<i>Rendimientos (S/. a precios medianos del 2013) <sup>1/</sup></i>			
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)	35 912,3	54 216,3	18 304,0 ~
Tubérculos	7953,0	15 860,3	7907,0 ***
Hortalizas y verduras	49 054,3	67 329,6	18 275,0
Frutas	8111,8	14 339,0	6227,0
Valor de la venta de tubérculos (S/.)	1224,9	1621,3	396,4 ~
Valor de la venta de hortalizas y verduras (S/.)	30,9	65,7	34,8 ~
Valor de la venta de frutales (S/.)	83,7	65,5	-18,2

Notas: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05 \* p<0,1, ~ p<0,15.

(a) El cambio en el indicador fue registrado directamente en la revisita.

<sup>1/</sup> Se incluyen únicamente reportes de hogares que producen el tipo de cultivo respectivo.

en el grupo de tratamiento venga acompañado por un incremento en el número de cultivos de hortalizas y verduras, así como de frutas, producto de las intervenciones del proyecto, sugiere que existen diferencias en la calidad del riego implementado en el grupo de tratamiento y el grupo de control,

**Tabla 4.8**  
**Impactos de la intervención en el sistema**  
**de producción agrícola familiar**

	Intención del tratamiento	Impacto del tratamiento (diferencias en diferencias)
Hogares que cuentan con superficie en riego (%)	6,9	8,0
Hogares que cuentan con riego tecnificado (%)	3,6	4,1
<i>Número de nuevos cultivos producidos en el 2015</i>		
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)	0,7	0,8
Tubérculos	0,04	0,05
Hortalizas y verduras	0,6 **	0,7 **
Frutas	0,1 **	0,1 *
<i>Valor bruto de la producción agrícola (S/. a precios medianos del 2013)</i>		
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)	106,3	123,7
Tubérculos	167,9	195,2
Hortalizas y verduras	112,9 **	131,3 **
Frutas	-174,4	-202,9
<i>Rendimientos (S/. a precios medianos del 2013) <sup>1/</sup></i>		
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)	19 383,0 ~	22 200,0 ~
Tubérculos	2512,0	2907,0
Hortalizas y verduras	32 990,0	36 391,0
Frutas	-41 188,0	-49 860,0
Valor de la venta de tubérculos (S/.)	113,6	132,1
Valor de la venta de hortalizas y verduras (S/.)	43,5 *	50,6 *
Valor de la venta de frutales (S/.)	-32,1	-37,3

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

<sup>1/</sup> Se incluyen únicamente reportes de hogares que producen el tipo de cultivo respectivo: 384 hogares para tubérculos, 202 para hortalizas y verduras, y 26 para frutas.

en favor del primer grupo. En términos del volumen de producción, el rendimiento y el valor de ventas en el mercado, los resultados de la tabla 4.8 confirman que algunos de los cambios mencionados son, efectivamente, producto de la intervención, pero otros no.

Por un lado, la tabla 4.8 muestra evidencia de que el incremento en la producción y venta de hortalizas y verduras por parte de los hogares tratados es atribuible a la intervención. Este efecto del proyecto, en el caso de la producción de hortalizas y verduras, es considerablemente mayor que el cambio reportado por los hogares, lo que sugeriría que el grupo control experimentó una reducción importante en la producción promedio de este rubro. Cabe señalar también que la reducción reportada en la producción de frutas no es atribuible al proyecto; es decir, probablemente hay otros factores que expliquen la caída y que, si no se hubiera implementado el proyecto, habrían afectado de la misma manera a los hogares tratados productores de frutas. Por último, en materia de rendimiento, se confirma un efecto positivo, aunque marginalmente significativo, en los rendimientos agregados de la producción agrícola de los hogares tratados (valorizados a precios constantes del 2013). Sin embargo, el incremento en el rendimiento de tubérculos reportado por los hogares tratados en la tabla 4.7 no es atribuible al proyecto; es decir, fue experimentado también por los hogares del grupo control (que representan a los hogares tratados en la situación de no intervención).

Otra área en la que el proyecto Haku Wiñay ha influido es la crianza de animales menores: 70% de los hogares usuarios reportan haber recibido cuyes; y 50%, gallinas. En la tabla 4.9 se observan los cambios en la producción de animales menores. Aquí mostramos no solo el incremento a lo largo del periodo de análisis, sino además en puntos intermedios, para dar cuenta de posibles procesos de acumulación y desacumulación de animales menores. Por ejemplo, la tabla señala que los hogares tratados aumentaron su *stock* de gallinas entre el 2013 y el 2014, pero luego desacumularon, lo que, dos años después de iniciada la intervención, los llevó a retornar a los niveles originales. Debido a ello, cuando se balancean las características de tratados y controles (tabla 4.10), la diferencia en el *stock* de gallinas aparentemente no es significativa. Sin embargo, las tablas 4.9 y 4.10 muestran que, aunque el número de gallinas es parecido antes y después de la intervención, la producción de huevos se ha incrementado

**Tabla 4.9**  
**Cambios en la producción de animales menores de los hogares  
 usuarios del proyecto en el 2013 y el 2015**

	Preinter- vención (2013)	Postinter- vención (2015)	Diferencia
<b>Número de gallinas (2013 vs. 2015)</b>	5,9	5,7	-0,2
Número de gallinas (2013 vs. 2014)	5,9	8,4	2,6 ***
Número de gallinas (2014 vs. 2015)	8,4	5,7	-2,7 ***
<b>Número de cuyes (2013 vs. 2015)</b>	6,3	11,9	5,5 **
Número de cuyes (2013 vs. 2014)	6,3	12,4	6,1 ***
Número de cuyes (2014 vs. 2015)	12,4	11,9	-0,5
Producción de huevos (kg)	150,0	1188,1	1038,0 ***
Valor de la venta de cuyes (S/. a precios corrientes)	25,6	42,6	16,9
Valor de la venta de gallinas (S/. a precios corrientes)	15,7	26,2	10,5 *

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, - p<0,15.

**Tabla 4.10**  
**Impactos de la intervención sobre la producción de animales menores**

	Intención del tratamiento	Impacto del tratamiento (diferencias en diferencias)
<b>Número de gallinas (2013 vs. 2015)</b>	0,4	0,5
Número de gallinas (2014 vs. 2015)	1,2	1,4 **
Número de gallinas (2013 vs. 2014)	-0,8	-1,0
<b>Número de cuyes (2013 vs. 2015)</b>	2,2	2,5
Número de cuyes (2014 vs. 2015)	4,6 **	5,4 **
Número de cuyes (2013 vs. 2014)	-2,4	-2,8
Producción de huevos (kg)	925,4 ***	1076,0 ***
Valor de la venta de cuyes (S/. a precios corrientes)	-4,7	-5,4
Valor de la venta de gallinas (S/. a precios corrientes)	3,8	4,5

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, - p<0,15.

significativamente, siete veces por encima de los niveles que existían en la línea de base. Este dato hace evidente el cambio en la tecnología de crianza implementado por el programa.

Nótese, asimismo, que el *stock* de cuyes se incrementó en el grupo de hogares tratados. Sin embargo, ese incremento no puede ser atribuido claramente a la intervención, salvo en el periodo 2014 al 2015.

Un área complementaria de la actividad agropecuaria en la que Haku Wiñay ha incidido es la producción de pastos. Como se muestra en la tabla 4.11, el porcentaje de hogares tratados con pastos no ha aumentado; de hecho, se observa una pequeña reducción, aunque no significativa desde el punto de vista estadístico. Sin embargo, la ligera reducción observada ocurre junto con una importante recomposición del tipo de pastos y su productividad. Los hogares intervenidos incrementan fuertemente sus pastos cultivados y reducen el uso de pastos naturales. Asimismo, mantienen el número de cortes al año. En contraste, los hogares control sufren una reducción significativa en el acceso tanto a pastos naturales como a pastos cultivados, y una reducción de su productividad, medida por el número de cortes del año.

**Tabla 4.11**  
**Cambios en la producción de pastos de los hogares usuarios**  
**del proyecto en el 2013 y el 2015**

	Preinter- vención (2013)	Postinter- vención (2015)	Diferencia
Cuenta con pastos (cultivados y/o naturales) (%)	59,0	55,1	-3,9
Cuenta con pastos cultivados (%)	19,7	51,1	31,5 ***
Valor de la venta anual de pastos (S.)	1,9	0,1	-1,8 **
Número de cortes de pastos al año	1,8	1,7	-0,2
Cosecha más pastos (%)		-9,6	(a)

Notas: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

(a) El cambio en el indicador fue registrado directamente en la revisita, por lo que no se calcula su significancia estadística.

Reconociendo que los hogares intervenidos y los hogares control difieren ligeramente en sus características de partida —a pesar de que los centros poblados fueron asignados aleatoriamente a los grupos de tratamiento y control—, en la tabla 4.12 corregimos los sesgos de la comparación y estimamos el indicador de intención de tratamiento, así como el indicador de impacto del tratamiento. Los resultados muestran con claridad un aumento promedio de casi 25% en el acceso a pastos cultivados, un reconocimiento de que 44% de los hogares intervenidos han incrementado su cosecha de pastos y lo han hecho gracias a un incremento en la productividad, con lo que han logrado casi un corte más al año respecto al grupo de control. Estas estadísticas sugieren que los cambios en la producción y productividad de pastos pueden ser atribuidos a la intervención. Nótese, sin embargo, que el incremento en las ventas, aunque ligeramente positivo, no es estadísticamente significativo. En este contexto, cabe suponer que el grueso del incremento en pastos sirvió para alimentar al ganado y a los animales menores en poder de los productores. Este hallazgo sería consistente con el incremento del ingreso por actividad pecuaria independiente analizado en la sección 4.1.

**Tabla 4.12**  
**Impactos de la intervención sobre la producción de pastos**

	Intención del tratamiento	Impacto del tratamiento (diferencias en diferencias)
Cuenta con pastos (cultivados y/o naturales) (%)	21,3 **	24,8 **
Cuenta con pastos cultivados (%)	31,5 ***	36,7 ***
Valor de la venta anual de pastos (S/.)	0,2	0,2
Número de cortes de pastos al año	0,7 **	0,9 **
Cosecha más pastos (%)	37,7 ***	43,8 ***

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, - p<0,15.

### ***Cambios en el consumo***

Como hemos visto, existe evidencia clara de que la intervención ha logrado mejorar la producción agrícola y pecuaria de los hogares tratados por Haku Wiñay. Adicionalmente, se observa un incremento en los ingresos derivados de otros negocios que permiten ampliar la capacidad de compra de los hogares tratados por la intervención. Los efectos de estos cambios en el consumo de los hogares son analizados a partir de las tablas 4.13 y 4.14. La clasificación de los alimentos sigue la sugerencia de la guía de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) para medir la diversidad alimentaria a nivel del hogar (Kennedy y otros 2013).

A partir de las distintas frecuencias de consumo de alimentos, el cuadro 4.13 muestra un estimado del número de días al año que en los hogares se consume cada tipo de alimento, según información proporcionada por ellos mismos. Para interpretar los resultados obtenidos, es importante reconocer que hay diferencias estacionales vinculadas a las fechas en que se llevaron a cabo las encuestas. Mientras que la línea de base fue levantada en febrero del 2013, la revisita ocurrió entre agosto y setiembre del 2015. Esta diferencia incide en la comparabilidad estricta de las frecuencias de consumo, en tanto existen patrones estacionales que afectan la recordación de los hogares. A pesar de ello, en la medida en que las zonas donde se ubican los grupos de tratamiento y control están sujetas a la misma estacionalidad, sí es posible comparar los cambios en la frecuencia de consumo del grupo de tratamiento con los cambios en la frecuencia de consumo del grupo de control.

Tal como se puede observar en la tabla 4.13, los hogares tratados muestran reducciones en la frecuencia de consumo. Cabe preguntarse si, una vez balanceadas ambas muestras, esta reducción es compartida por los hogares del grupo control y es, por tanto, efecto de factores ajenos al proyecto Haku Wiñay.

Cuando se corrige el sesgo por las diferencias en características observables en la línea de base entre el grupo de tratamiento y el grupo control, puede estimarse el impacto de la intervención sobre el consumo

**Tabla 4.13**  
**Cambios en el consumo de los hogares usuarios del proyecto**  
**en el 2013 y el 2015**

	Preinter- vención (2013)	Postinter- vención (2015)	Diferencia
<i>Consumo de alimentos (número de veces al año)</i>			
1. Cereales, tubérculos y raíces blancas	361,0	359,4	-1,6
1.1. Cereales	277,4	289,7	12,3
1.2. Tubérculos y raíces blancas	342,1	336,1	-6,1
2. Otros tubérculos y vegetales o frutas anaranjados	267,3	274,0	6,8
2.1. Otros tubérculos y vegetales anaranjados	176,7	206,8	30,1 ***
2.2. Frutas anaranjadas	146,7	104,0	-42,6 **
3. Otros vegetales, otras frutas	292,4	308,0	15,7
3.1. Otros vegetales	245,3	260,3	15,0
3.2. Otras frutas	117,1	113,0	-4,1
4. Hojas verdes	122,3	105,9	-16,4
5. Menestras, legumbres y semillas	209,2	196,3	-12,8
6. Vísceras de animales, carne roja, pescado	165,3	157,5	-7,8
6.1. Vísceras de animales	44,3	49,2	4,9
6.2. Carne de res, cordero, conejo, etc.	70,8	74,2	3,4
6.3. Pescados y mariscos	60,7	39,4	-21,3 ***
7. Huevos	243,7	237,2	-6,5
8. Leche, yogur y queso	187,2	179,2	-8,0
9. Aceites y grasas	310,6	315,2	4,7
10. Dulces y bebidas	510,0	426,3	-83,7 **
10.1. Dulces	301,1	306,8	5,7
10.2. Té, cerveza y otras bebidas	211,6	122,8	-88,8 ***
Índice de Herfindahl: diversidad de la dieta anual (9 rubros)	0,9620	0,9630	-0,001
Gasto total en alimentos comprados en el mercado durante el último mes (S/.)	244,4	175,7	-68,7 ***
Índice de seguridad alimentaria (escalera de 10 peldaños)	2,8	4,2	1,4 ***

Notas: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

(a) El cambio en el indicador fue registrado directamente en la revisita, por lo que no se calcula su significancia estadística.

de los distintos rubros de alimentos. En la tabla 4.14 se observa que los indicadores, tanto de la intención de tratamiento como del impacto de este, muestran resultados positivos y estadísticamente significativos en diversos rubros. Esto sugiere que la reducción observada en la tabla 4.13 está afectada por factores estacionales, y que, una vez descontados de los estimadores de impacto basados en el estimador de diferencias (ITT y ATET), se identifica, en realidad, un impacto positivo del proyecto sobre la dieta de los hogares tratados. En ese sentido, la tabla 4.14 presenta evidencia de mayor frecuencia en el consumo de alimentos en los rubros de cereales, tubérculos y vegetales anaranjados, ricos en vitamina A; hojas verdes, también ricas en vitamina A; menestras y legumbres, ricas en proteína vegetal; carne y vísceras, ricas en proteína animal; así como huevos, también ricos en proteína animal.

Más aún, cuando se calcula el indicador Herfindahl de diversidad de la dieta agregando la frecuencia de consumo de los nueve grupos alimentarios más importantes —excluyendo dulces y bebidas—, la evidencia sugiere que la intervención sí ha incrementado la diversidad de la dieta de manera estadísticamente significativa (2,5 puntos porcentuales).

Es interesante anotar que, aunque hay evidencias de impactos positivos atribuibles al proyecto, ambos grupos —el de tratamiento y el de control— perciben una mejora similar en sus niveles de seguridad alimentaria. Por último, cabe destacar que se registra evidencia de una reducción en el gasto de consumo alimentario, que puede ser atribuida al proyecto. Lo que ocurre aquí es consistente con una mayor producción agropecuaria, que ha permitido incrementar el consumo de los hogares, lo que ha generado, a su vez, ahorros adicionales en el gasto monetario que han podido ser reasignados a otros destinos.

#### **4.4. Impacto sobre las capacidades financieras del hogar**

Tal como se ha mencionado, otra área de intervención del proyecto es aquella dirigida a incrementar el conocimiento sobre el acceso y uso del

**Tabla 4.14**  
**Impactos de la intervención sobre el consumo**

	Intención del tratamiento	Impacto del tratamiento (diferencias en diferencias)
<i>Consumo de alimentos (número de veces al año)</i>		
1. Cereales, tubérculos y raíces blancas	71,6 **	83,2 *
1.1. Cereales	69,0 **	80,3 **
1.2. Tubérculos y raíces blancas	2,7	3,2
2. Otros tubérculos y vegetales o frutas anaranjados	87,3 ***	101,6 ***
2.1. Otros tubérculos y vegetales anaranjados	93,9 ***	109,4 ***
2.2. Frutas anaranjadas	-6,5	-7,6
3. Otros vegetales, otras frutas	23,5	27,3
3.1. Otros vegetales	37,0	43,1
3.2. Otras frutas	-13,4	-15,6
4. Hojas verdes	113,6 ***	132,2 ***
5. Menestras, legumbres y semillas	37,0 *	43,1 *
6. Visceras de animales, carne roja, pescado	38,9 *	45,3 *
6.1. Visceras de animales	22,3 **	26,0 **
6.2. Carne de res, cordero, conejo, etc.	31,4 **	36,6 **
6.3. Pescados y mariscos	-14,4 **	-16,7 **
7. Huevos	48,4 ***	56,3 ***
8. Leche, yogur y queso	-0,3	-0,3
9. Aceites y grasas	-26,7	-31,1
10. Dulces y bebidas	-24,9	-28,9
10.1. Dulces	12,4	14,4
10.2. Té, cerveza y otras bebidas	-38,0	-44,3
Índice de Herfindahl: diversidad de la dieta anual (9 rubros)	0,0214 ***	0,0249 ***
Gasto total en alimentos comprados en el mercado durante el último mes (S/.)	-70,2 ***	-81,6 ***
Índice de seguridad alimentaria (escalera de 10 peldaños)	0,11	0,13

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

sistema financiero. Aquí, la intervención ha privilegiado la transmisión de conocimientos básicos sobre el manejo de una tarjeta de débito, el ahorro, el crédito responsable, el seguro inclusivo y los canales de atención de servicios financieros. En la medida en que los hogares usuarios vienen recibiendo transferencias monetarias vinculadas al programa Juntos —por lo que cuentan con una tarjeta de débito—, la capacitación ofrecida mediante este componente debería permitir consolidar conocimientos vinculados a un acceso que ya existe.

**Tabla 4.15**  
**Cambios en aspectos financieros de los hogares usuarios**  
**del proyecto en el 2013 y el 2015**

	Preinter- vención (2013)	Postinter- vención (2015)	Diferencia
<i>Algún miembro del hogar recibió capacitación en</i>			
Acceso y uso del sistema financiero (%)	61,2		(a)
Uso de ahorros en el sistema financiero (%)	58,4		(a)
Préstamos o créditos (%)	58,4		(a)
Transferencias bancarias (%)	52,8		(a)
<i>Algún miembro del hogar tiene o ha tenido alguna cuenta de ahorro (%)</i>			
Pidió un préstamo —o cree que podría hacerlo— a una caja o un banco (%)	11,8	17,4	5,6
Prefiere ahorrar su dinero en una entidad financiera (%)	56,5	48,6	-7,9
Si cuenta con un monto importante, prefiere ahorrarlo en un banco (%)	14,2	33,0	18,8 ***
Confía en las instituciones financieras (%)	15,7	29,2	13,5 **
Confía en el sistema financiero (escalera de 10 peldaños)	21,9	32,6	10,7 **
Prefiere ahorrar un monto de dinero en alguna entidad financiera (%)	1,6	2,9	1,2 ***
Conoce el Fondo de Seguros de depósitos (%)	16,3	32,6	16,3 ***
	1,1	3,4	2,2 *

Notas: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

(a) El cambio en el indicador fue registrado directamente en la revisita, por lo que no se calcula su significancia estadística.

La tabla 4.15 muestra que los hogares tratados por Haku Wiñay reportan haber accedido a capacitación vinculada a diversos temas del sistema financiero. Estos hogares informan que sus conocimientos sobre el sistema financiero se han incrementado y que esto ha venido acompañado por un aumento en su nivel de confianza respecto a las instituciones financieras, así como por un conocimiento mayor de los beneficios que reporta el fondo de seguro de depósitos. Es importante anotar, asimismo, que los hogares tratados reportan, en el 2015, una mayor preferencia por utilizar el sistema financiero para depositar sus ahorros que la que reportaban antes de iniciarse el proyecto. Cabe preguntarse si estas mejoras en el conocimiento y la confianza en el sistema financiero se deben a factores distintos de la intervención, y, por tanto, son compartidas por el grupo control y habrían ocurrido aunque el proyecto no se hubiera implementado.

La tabla 4.16 muestra los indicadores de intención de tratamiento e impacto de tratamiento una vez que se corrigen los sesgos producidos porque las características de los hogares pertenecientes a los grupos de tratamiento y control no estaban balanceadas en la línea de base, y, además, porque hay cierta endogeneidad debida a que un pequeño porcentaje de los hogares ubicados en los centros poblados que conforman el grupo de tratamiento optaron por no participar.

En primer lugar, nos interesa destacar que, una vez que se controla por los sesgos mencionados, resulta evidente el aumento de la capacidad de los hogares para operar en el sistema financiero. Gracias a la intervención, los usuarios incrementaron sus preferencias por ahorrar en el sistema financiero y su confianza en este. Es importante reconocer, sin embargo, que el nivel de partida —en términos de conocimiento y confianza— era bajo, por lo cual los cambios, aunque estadísticamente significativos, son modestos. Así, como producto de la intervención, se reconoce un cambio de 0,6 peldaños en el nivel de confianza (en una escalera de 10 peldaños). Considerando que el punto de partida en la línea de base era 1,6, es evidente que el nivel de confianza sigue siendo bajo.

Por otro lado, es interesante registrar las conductas que han surgido como producto de la capacitación, como, por ejemplo, el incremento de

14 puntos porcentuales en la preferencia a ahorrar en instituciones del sistema financiero y, al mismo tiempo, una mayor cautela en el uso del crédito como mecanismo de financiamiento.

**Tabla 4.16**  
**Impactos de la intervención sobre aspectos financieros**

	Intención del tratamiento (diferencias en diferencias)	Impacto del tratamiento (diferencias en diferencias)
<i>Algún miembro del hogar recibió capacitación en</i>		
Acceso y uso del sistema financiero (%)	51,0 ***	59,4 ***
Uso de ahorros en el sistema financiero (%)	48,0 ***	55,8 ***
Préstamos o créditos (%)	48,6 ***	56,5 ***
Transferencias bancarias (%)	44,4 ***	51,6 ***
Algún miembro de su hogar tiene o ha tenido alguna cuenta de ahorro (%)	-3,4	-4,0
Solicitó un préstamo —o cree que podría haberlo solicitado— a una caja o un banco (%)	-17,3 **	-20,1 ***
Prefiere ahorrar su dinero en una entidad financiera (%)	12,2 **	14,2 **
Si cuenta con un monto importante, prefiere ahorrarlo en un banco (%)	13,3 **	15,5 **
Confía en las instituciones financieras (%)	16,9 **	19,6 **
Confía en el sistema financiero (escalera de 10 peldaños)	0,5 ***	0,6 ***
Prefiere ahorrar un monto de dinero en alguna entidad financiera (%)	1,3	1,6
Conoce el fondo de seguros de depósitos (%)	2,2 *	2,6 *

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, - p<0,15.

#### 4.5. Exploración de la heterogeneidad de la intervención y sus impactos

Aunque la muestra en la que se basa esta evaluación es relativamente pequeña, no podemos dejar de reconocer que, en intervenciones de este tipo, existe la posibilidad de observar impactos heterogéneos. Esto es así porque los hogares manejan una base de activos y capacidades distintas y, al enfrentar un conjunto de opciones presentadas, pueden aceptar algunos

componentes y rechazar otros, ya sea porque no les interesan o porque esa necesidad ya ha sido cubierta por alguna intervención previa o alguna estrategia alternativa. Adicionalmente, existe un componente —el de negocios inclusivos— cuyos beneficios están exclusivamente dirigidos a quienes se organicen en asociaciones, concursen y ganen la posibilidad de acometer algún emprendimiento.

La tabla 4.17 muestra el detalle de los distintos componentes de la intervención y el porcentaje de usuarios en la muestra que accedieron a cada uno de estos beneficios. Como se puede observar, existen algunos componentes —como aquellos vinculados a capacitación en prácticas saludables en la vivienda— que han beneficiado a casi todos los hogares; en otros —como huertos de hortalizas, miniparcelas o pastos asociados—, la cobertura es mayor de dos tercios. Sin embargo, existen otros componentes que han beneficiado a un porcentaje menor. Por ejemplo, solo el 35% de los hogares de la muestra participaron en concursos para promover negocios inclusivos, y el 30% ejecutó algún emprendimiento.

**Tabla 4.17**  
**Cobertura de los distintos componentes de Haku Wiñay**

Tipo de beneficio recibido	Porcentaje de hogares usuarios (%)
<i>Implementación en temas productivos</i>	
1. Implementación del sistema de riego tecnificado	41
2. Miniparcelas de producción de granos y tubérculos	65
3. Huerto de hortalizas a campo abierto	78
4. Pastos asociados	67
5. Producción y manejo de abonos orgánicos	65
6. Agroforestería con especies forestales o frutales	16
7. Crianza de animales menores: cuyes	70
8. Crianza de animales menores: gallinas	50
9. Crianza de animales menores: ovinos	28
<i>Otros apoyos/capacitaciones recibidos en temas productivos</i>	
1. Crianza de animales menores: cerdos	12
2. Módulo de crianza de peces	4

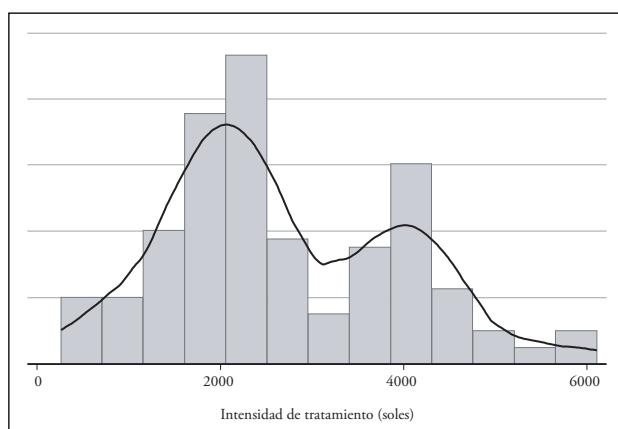
► <b>Tipo de beneficio recibido</b>	<b>Porcentaje de hogares usuarios (%)</b>
3. Módulo de ensilado. Conservación de pastos y forrajes (heno y ensilado)	28
4. Módulo de biol	44
5. Artesanía	11
6. Otros apoyos en temas productivos	12
<i>Implementación y mejora de la vivienda saludable</i>	
1. Instalación o arreglo de la cocina mejorada	72
2. Elementos que ayuden a organizar la cocina (ganchos, alacenas, repisas, etc.)	19
3. Mejoras en la iluminación (apertura o ampliación de ventanas) de la cocina	33
4. Limpieza y/o pintado de las paredes de la cocina	35
5. Cambio o mejoras en el material del piso de la cocina	8
<i>Capacitaciones en prácticas saludables</i>	
1. Prácticas de higiene	85
2. Agua segura	85
3. Organización de espacios	79
4. Manejo de residuos sólidos	81
5. Otros temas en prácticas saludables	10
6. Participación en concursos de viviendas saludables	17
7. Premios para los ganadores de concursos de viviendas saludables	7
<i>Promoción de negocios rurales inclusivos</i>	
1. Participación en concursos	35
2. Transferencias a ganadores	30
<i>Educación financiera</i>	
1. Capacitaciones en acceso y uso del sistema financiero, ahorro en instituciones financieras, préstamos y/o créditos, transferencias bancarias o remesas	62

#### *4.5.1. Intensidad de tratamiento*

Si se valoriza al costo de implementación de lo que los hogares tratados han recibido, es posible construir un indicador que nos aproxime a la intensidad del tratamiento. El gráfico 4.2 muestra, justamente, la distribución de este indicador. Como se puede observar, existe una amplia heterogeneidad: hay quienes han recibido poco porque han participado en pocos componentes y quienes han recibido bastante porque han participado en prácticamente

todos los componentes. Tal como se ve en el gráfico, existe una bimodalidad en la distribución, en la medida en que hay un grupo ubicado en niveles de intervención valorizados en 2000 soles y otro grupo con un nivel de intervención valorizado en 4000 soles. En su mayoría, aquellos que tienen una intensidad de tratamiento superior a los 4000 soles han ganado algún negocio inclusivo.

**Gráfico 4.2**  
**Distribución de los hogares tratados según intensidad de tratamiento**  
**(tratamiento valorizado al costo)**



Para efectos de evaluar en qué medida existen impactos heterogéneos según la intensidad del tratamiento, hemos optado por dividir la muestra en tres grupos o terciles, y comparar el tercio inferior de menor tratamiento con el tercio superior de mayor tratamiento.

En primer lugar, es importante evaluar los impactos diferenciados sobre los ingresos generados. La tabla 4.18 muestra los indicadores de impacto sobre los distintos componentes de ingreso para el tercio inferior y el tercio superior de la intensidad de tratamiento. Tal como se puede apreciar, el impacto medio de la intervención sobre los ingresos totales es similar entre quienes recibieron poco tratamiento y quienes recibieron la mayor parte de los componentes. Sin embargo, la significancia estadística

solo es aparente en el grupo que está en el tercio superior de la intensidad de tratamiento. Esto significa que el tercio inferior tiene ingresos suficientemente variables como para que no se pueda garantizar que el incremento es estadísticamente significativo. Algo similar ocurre con varios componentes del ingreso —como el ingreso agrícola, el ingreso pecuario y el ingreso proveniente de negocios (vinculados a servicios, comercio o

**Tabla 4.18**  
**Impactos de la intervención sobre los ingresos**  
**según intensidad del tratamiento**

	Intensidad del tratamiento: tercio inferior (diferencias en diferencias)	Intensidad del tratamiento: tercio superior (diferencias en diferencias)
<i>Ingresos totales del hogar (S/.)</i>	841,8	861,6 *
1. Ingresos independientes agropecuarios (incluye subproductos)	838,5	576,1 **
1.1. Ingresos agrícolas independientes	475,3	278,0 *
1.2. Ingresos por ganadería	223,2	277,7 **
1.3. Ingresos por subproductos agrícolas y pecuarios	139,9	20,4
2. Ingresos independientes: otras actividades primarias (forestal, pesca, otros)	73,0	9,0
3. Ingresos independiente: servicios, comercio, artesanías, otros	186,2	408,4 **
4. Ingresos dependientes: asalariado agrícola y no agrícola	-319,5	-209,7
4.1. Ingresos asalariado agrícola	-355,0	-262,8 **
4.2. Ingresos asalariado no agrícola	35,5	53,1
5. Ingresos por transferencias, alquileres, otros (no incluye Juntos)	-40,3	97,8
6. Ingresos por transferencias de Juntos	104,0 **	-19,8
Índice de Herfindahl de diversificación de ingresos, 17 rubros (1 = diversificación completa, 0 = concentración)	0,0086 *	0,0005
Índice de Herfindahl de diversificación de ingresos, 9 grupos (1 = diversificación completa, 0 = concentración)	0,0083 *	0,0003
Índice de Herfindahl de diversificación de ingresos, 6 grandes grupos (1 = diversificación completa, 0 = concentración)	0,0029	-0,0008

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, - p<0,15.

artesanía)—, donde la intervención de Haku Wiñay muestra impactos estadísticamente significativos solo para el segmento de mayor intensidad de tratamiento. Del mismo modo, la reducción de los ingresos vinculados al asalariamiento agrícola fuera de la finca, que acompañan el proceso de reasignación de trabajo hacia actividades prediales, únicamente se confirma en el tercio de mayor intensidad de intervención.

**Tabla 4.19**  
**Impactos de la intervención sobre el sistema de producción agrícola familiar según intensidad del tratamiento**

	Intensidad del tratamiento: tercio inferior (diferencias en diferencias)	Intensidad del tratamiento: tercio superior (diferencias en diferencias)
Hogares que cuentan con superficie en riego (%)	7,4	8,8
<i>Número de nuevos cultivos producidos en el 2015:</i>		
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)	-0,1	1,5 **
Tubérculos	-0,1	0,0
Hortalizas y verduras	0,1	1,4 ***
Frutas	0,0	0,1 **
<i>Valor bruto de la producción agrícola (S/. a precios corrientes):</i>		
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)	-216,2	1396,0 **
Tubérculos	-351,7	1338,0 **
Hortalizas y verduras	66,5 **	126,0 **
Frutas	69,0	-67,9
<i>Rendimientos (soles a precios medianos del 2013)</i>		
Total (tubérculos, hortalizas, verduras y frutas)	11 008,0 ~	21 855,0 *
Tubérculos	-2221,0	2252,0
Hortalizas y verduras	21 945,0	30 282,0 *
Frutas	-13 520,0	-34 002,0
Valor de la venta de tubérculos (S./.)	-169,6	-19,1
Valor de la venta de hortalizas y verduras (S./.)	22,1 *	-13,4
Valor de la venta de frutales (S./.)	-7,1	-76,0

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

Cuando se evalúan los impactos de la intervención en el sistema de producción agrícola familiar (tabla 4.19), se puede notar también, como era de esperar, que estos son mayores en el tercio con mayor intensidad de tratamiento. Además del impacto ligado al incremento en el número de cultivos del rubro hortalizas y verduras, aquellos hogares que han aprovechado una mayor intensidad de tratamiento han expandido también la cantidad de frutales. En lo que respecta a la producción, aunque los dos subgrupos muestran un incremento estadísticamente significativo en la producción de hortalizas y verduras, el obtenido por el tercio de mayor intensidad de tratamiento casi duplica al beneficio recibido por el tercio con menor intensidad de tratamiento. De la misma manera, el valor de los rendimientos —valor bruto de producción por hectárea— muestra impactos significativamente mayores en el tercio con mayor intensidad de tratamiento.

Al comparar las percepciones de los usuarios que recibieron menor y mayor intensidad de tratamiento, también se hace evidente la heterogeneidad de impactos que se registran en la muestra. Lo interesante en este punto es que los impactos son estadísticamente significativos en ambos tercios de la distribución y, como era de esperar, son mayores en el tercio con mayor intensidad de tratamiento. La tabla 4.20 nos muestra que hay un grupo estadísticamente significativo de usuarios cuyos ingresos se han incrementado como producto de la intervención. Esta cifra es de 35% en el tercio de menor intensidad de tratamiento y se eleva a casi a 51% en el tercio con mayor intensidad de tratamiento. Cabe notar que en ambos subgrupos existe la percepción de que, gracias a la intervención, los ingresos de aproximadamente la mitad de los residentes en los centros poblados intervenidos han mejorado.

Por otro lado, la tabla 4.20 también indica cambios en las capacidades de los hogares tratados. Por ejemplo, se observa que en el tercio de mayor intensidad de uso de la intervención se reconocen mejoras en las capacidades individuales y empresariales para generar ingresos, mayor empoderamiento vinculado a la idea de que, con esfuerzo, es posible mejorar; o mayor

capacidad de enfrentar *shocks* adversos —climáticos y no climáticos—. Es importante resaltar que estos cambios en capacidades no mostraron ser estadísticamente significativos en el promedio de la muestra (tabla 4.4), pero sí son significativos —y, por lo tanto, atribuibles a la intervención— cuando se analiza el tercio de usuarios con mayor intensidad de tratamiento.

También se pueden observar mejoras atribuibles a la intervención vinculadas al conocimiento de sus negocios y a la capacidad para negociar. En este punto, los impactos son estadísticamente significativos en los tercios de menor y mayor intensidad de tratamiento; y, como era de esperar, son mayores en el segundo.

**Tabla 4.20**  
**Impactos de la intervención sobre percepciones y capacidades según intensidad del tratamiento**

	Intensidad del tratamiento: tercio inferior (diferencias en diferencias)	Intensidad del tratamiento: tercio superior (diferencias en diferencias)
Los ingresos del centro poblado han mejorado durante los últimos dos años (%)	47,0 ***	52,1 ***
Los ingresos del hogar han mejorado durante los últimos dos años (%)	35,0 **	50,9 ***
Capacidad de generar sus ingresos (escalera de 10 peldaños)	0,6	0,3 **
Capacidad de mejorar sobre la base del esfuerzo (escalera de 10 peldaños)	0,6	0,3 **
Capacidad de enfrentar <i>shocks</i> climáticos (escalera de 10 peldaños)	0,1	0,4 **
Capacidad de enfrentar <i>shocks</i> no climáticos (escalera de 10 peldaños)	0,5 **	0,3 *
Capacidad de duplicar ingresos (%)	4,9	25,5 **
Autoevaluación de rentabilidad del negocio (escalera de 10 peldaños)	0,2	0,3
Capacidad de negociar (escalera de 10 peldaños)	0,4 *	0,5 **
Conocimiento del negocio (escalera de 10 peldaños)	0,4 *	0,6 ***
Grado de aversión al riesgo (preguntas hipotéticas)	0,6	-1,0 **

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, - p<0,15.

Por último, nos interesa resaltar un indicador de aversión al riesgo construido a partir de un conjunto de preguntas hipotéticas.<sup>30</sup> Cuando se analizó el indicador para la muestra completa no se obvieron diferencias significativas que pudieran ser atribuidas a la intervención. Sin embargo, al diferenciar los impactos según intensidad de tratamiento, existe evidencia de que aquellos con mayor intensidad de tratamiento están reduciendo su grado de aversión al riesgo.

#### *4.5.2. Ganadores de negocios inclusivos*

Otra dimensión en la que se puede identificar heterogeneidad de impactos es aquella que analiza específicamente a los usuarios que ganaron el concurso de negocios inclusivos y, en asociación con otros usuarios, ejecutaron emprendimientos. Este grupo presenta varias particularidades que pueden tener implicancias en la evaluación de los impactos identificados. En primer lugar, este subgrupo de usuarios ejecuta sus emprendimientos luego de haber generado asociaciones con otros productores—o aprovechando asociaciones ya constituidas—. Esto significa que el emprendimiento abre la posibilidad de potenciar la acción colectiva.

En segundo lugar, el emprendimiento implica necesariamente una mayor vinculación con los mercados de productos. Mientras que muchos de los productores que se beneficiaron de los componentes de la intervención vinculados al sistema de producción agrícola familiar incrementaron su producción destinada al autoconsumo —sin necesariamente incrementar sus

---

30 Se le presentan al productor una serie de opciones y, mediante sus respuestas, se revela su grado de aversión al riesgo. Así, se preguntó si le parecía mejor: a) invertir en nuevos cultivos / seguir con los cultivos que tiene; b) pedir prestado para realizar una nueva actividad que parece que rinde buenos beneficios / seguir con las actividades que tiene, porque no le gusta pedir préstamos; c) buscar un negocio seguro en el que, aunque no gane mucho, siempre gane un poquito / buscar un negocio que le dé muchos ingresos, aunque a veces pierda; d) pedir un préstamo grande para invertirlo todo en un negocio que podría rendir muy buenos beneficios / pedir un préstamo chico para probar un nuevo negocio de a pocos; y e) «Es preferible un negocio seguro, aunque no dé tantos ingresos como otros» / «El que no arriesga, no gana. Hay que invertir en nuevos negocios que parezcan más rentables».

ventas—, los que ganaron negocios inclusivos, en todos los casos, destinaron al mercado al menos parte de la nueva producción. Esta intensificación de las relaciones con el mercado puede haber tenido impactos sobre las capacidades de los usuarios.

**Tabla 4.21**  
**Impactos de la intervención sobre los ingresos**  
**para quienes ganaron negocios inclusivos**

	<b>Intensidad del tratamiento: para quienes ganaron negocios inclusivos (diferencias en diferencias)</b>
<i>Ingresos totales del hogar (S/.)</i>	1099,0      **
1. Ingresos independientes agropecuarios (incluye subproductos)	690,5      **
1.1. Ingresos agrícolas independientes	249,6      ~
1.2. Ingresos ganadería	333,1      **
1.3. Ingresos subproductos agrícolas y pecuarios	107,8
2. Ingresos independientes: otras actividades primarias (forestal, pesca, otros)	27,9
3. Ingresos independientes: servicios, comercio, artesanía, otros	456,7      **
4. Ingresos dependientes: asalariado agrícola y no agrícola	-174,9
4.1. Ingresos asalariado agrícola	-242,1      *
4.2. Ingresos asalariado no agrícola	67,2
5. Ingresos por transferencias, alquileres, otros (no incluye Juntos)	125,0
6. Ingresos por transferencias de Juntos	-25,7
Índice de Herfindahl de diversificación de ingresos, 17 rubros (1 = diversificación completa, 0 = concentración)	0,0022
Índice de Herfindahl de diversificación de ingresos, 9 grupos (1 = diversificación completa, 0 = concentración)	0,0022
Índice de Herfindahl de diversificación de ingresos, 6 grandes grupos (1 = diversificación completa, 0 = concentración)	-0,0008

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

Tal como se observa en la tabla 4.21, los productores que han ganado negocios inclusivos son quienes obtienen mayores incrementos en sus ingresos atribuibles a la intervención. Así, el ingreso promedio adicional

generado por la intervención es de 911 soles, y el de quienes recibieron menor intensidad de tratamiento, de 842 soles; en cambio, aquellos productores que se involucraron en negocios inclusivos muestran un impacto de 1099 soles al año. Nótese que este es el subgrupo en el que se identifican los mayores impactos provenientes de ingresos de negocios independientes y el que muestra cierta diversificación en sus fuentes de ingresos, aunque el efecto más importante es el de la sustitución de fuentes de ingreso a partir de la menor participación en actividades salariales agrícolas extraprediales —típicamente con remuneración más baja— y el incremento de la participación laboral en los nuevos emprendimientos generados gracias a la intervención.

La tabla 4.22 muestra algunos impactos de la intervención sobre aspectos de acción colectiva. Cabe notar que estos impactos no son significativos para el promedio de la muestra, por lo que se optó por no presentarlos al inicio del capítulo. Aquí, en cambio, se hace evidente que los usuarios ganadores de negocios inclusivos reconocen que obtuvieron beneficios en la vinculación al mercado y el manejo de los factores de producción a partir de sus organizaciones. La tabla hace evidente, por ejemplo, la existencia de un incremento de 18 puntos porcentuales en el número de productores que reconocen mejoras en los precios gracias a la intervención, respecto al grupo de control. Esta diferencia es estadísticamente significativa, por lo que puede ser atribuida a la intervención. Similares impactos positivos y estadísticamente significativos se registran en el acceso a mercados (12 puntos porcentuales más que el grupo de control), acceso a insumos más baratos (15 puntos porcentuales más que el grupo de control) y acceso a información (23 puntos porcentuales más que el grupo de control). También se observan cambios favorables en el acceso a tierras, turnos de agua y otros recursos naturales, gracias a la acción colectiva generada como producto de la intervención.

Los productores que lograron concursar y ganar negocios inclusivos también mejoraron sus percepciones de bienestar y sus capacidades, por encima de los cambios ocurridos en el promedio de la muestra (tabla 4.3).

**Tabla 4.22**  
**Impactos de la intervención sobre la acción colectiva**  
**para quienes ganaron negocios inclusivos**

	Intensidad del tratamiento: para quienes ganaron negocios inclusivos (diferencias en diferencias)	
Número de organizaciones productivas a las que pertenece <i>Como miembro de alguna de las organizaciones a la cual pertenece, obtuvo algún beneficio vinculado a:</i>	0,4	**
Mejores precios (%)	18,5	***
Nuevos mercados (%)	12,1	**
Acceso a insumos más baratos (%)	14,8	**
Acceso a información (%)	22,5	***
Acceso a tierras (%)	2,1	**
Acceso a turnos de agua (%)	6,9	~
Acceso a otros recursos naturales (%)	5,8	*
Mayor capacidad para pedir apoyo (%)	32,1	***

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

Tal como se evidencia en la tabla 4.23, quienes ganaron negocios inclusivos lograron mejoras en sus ingresos —más de 50 puntos porcentuales respecto al grupo de control— y reconocen que los ingresos de sus centros poblados también han mejorado.

Al comparar los cambios ocurridos en el grupo de quienes ganaron negocios inclusivos con los ocurridos en el grupo control, balanceando las características de ambos grupos en la línea de base, se identifican una serie de mejoras que con seguridad pueden ser atribuidas a la intervención: incremento de las capacidades para generar ingresos y enfrentar *shocks* adversos —climáticos y no climáticos—, así como presencia de un mayor empoderamiento vinculado a la idea de que, con esfuerzo, es posible prosperar. Producto ello, seguramente, es que hay un incremento de más de 32 puntos porcentuales, respecto al grupo de control, en la capacidad de los hogares para duplicar sus ingresos.

**Tabla 4.23**  
**Impactos de la intervención sobre las percepciones y capacidades**  
**de quienes ganaron negocios inclusivos**

	Intensidad del tratamiento: para quienes ganaron negocios inclusivos (diferencias en diferencias)
Los ingresos del centro poblado han mejorado durante los últimos dos años (%)	52,8      ***
Los ingresos del hogar han mejorado durante los últimos dos años (%)	51,8      ***
Capacidad de generar sus ingresos (escalera de 10 peldaños)	0,4      **
Capacidad de mejorar con esfuerzo (escalera de 10 peldaños)	0,4      **
Capacidad de enfrentar <i>shocks</i> climáticos (escalera de 10 peldaños)	0,3      ~
Capacidad de enfrentar <i>shocks</i> no climáticos (escalera de 10 peldaños)	0,4      **
Capacidad de duplicar ingresos (%)	32,1      ***
Autoevaluación de la rentabilidad del negocio (escalera de 10 peldaños)	0,2
Capacidad de negociar (escalera de 10 peldaños)	0,4      **
Conocimiento de su negocio (escalera de 10 peldaños)	0,4      **
Grado de aversión al riesgo (preguntas hipotéticas)	-0,9      **

Nota: \*\*\* p<0,01; \*\* p<0,05; \* p<0,1; ~ p<0,15.

Finalmente, la tabla 4.24 muestra que los impactos sobre las capacidades financieras también han sido mayores entre quienes se han beneficiado de participar y ganar en concursos de negocios inclusivos, respecto al grupo de control. En primer lugar, se hace evidente que este segmento ha aprovechado la capacitación vinculada a conocimientos financieros en mayor medida que el promedio de la muestra. Del mismo modo, el impacto sobre el conocimiento del seguro de depósitos es mayor que el promedio. El impacto sobre el uso de instrumentos de ahorro o crédito, y la confianza en las instituciones financieras, son también positivos y estadísticamente significativos. Una vez más, sin embargo, es importante reconocer que este grupo partía de un bajo nivel de confianza en el sistema financiero —1,8 peldaños en una escalera con 10— y, aunque se le puede atribuir al proyecto el incremento identificado —1,1 peldaños—, estos usuarios todavía están situados en niveles de confianza que continúan siendo bajos.

**Tabla 4.24**  
**Cambios en aspectos financieros para quienes ganaron**  
**negocios inclusivos**

Intensidad del tratamiento: para quienes ganaron negocios inclusivos (diferencias en diferencias)		
<i>Algún miembro del hogar recibió capacitación en:</i>		
Acceso y uso del sistema financiero (%)	70,1	***
Uso de ahorros en el sistema financiero (%)	65,4	***
Préstamos o créditos (%)	66,8	***
Transferencias bancarias (%)	65,9	***
Algún miembro del hogar cuenta —o ha contado— con una cuenta de ahorro (%)	16,2	
Pidió un préstamo a una caja o banco o cree que, si lo pidiera, se lo concederían (%)	14,5	*
Prefiere ahorrar su dinero en una entidad financiera (%)	35,4	***
Si posee un monto importante, prefiere ahorrarlo en el banco (%)	31,5	**
Tiene confianza en las instituciones financieras (%)	22,2	*
Conocimiento financiero (escalera de 10 peldaños)	1,1	***
Prefiere ahorrar un monto de dinero en alguna entidad financiera (%)	20,8	*
Conoce el fondo de seguros de depósitos (%)	9,8	**

Nota: \*\*\* p<0,01, \*\* p<0,05, \* p<0,1, ~ p<0,15.

## Referencias bibliográficas

- ADRA (2008). *Cocinas mejoradas*. Serie Manual. Lima. Recuperado de <http://www.cocinasmejoradasperu.org.pe/Publicaciones/Serie%20Manual%20ADRA.pdf>
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) (2014). *Producción y uso de abonos orgánicos: biol, compost y humus*. Manual técnico, 5. Lima. Recuperado de <http://www.paccperu.org.pe/publicaciones/pdf/126.pdf>
- Kennedy, Gina; Terry Ballard y Marie Claude Dop (2013). *Guía para medir la diversidad alimentaria a nivel individual y del hogar*. Roma: FAO.
- Ministerio de Salud (2014). *Plan de comunicaciones. Prevención de enfermedades diarreicas agudas (EDA) y cólera 2014* [Versión preliminar]. Lima. Recuperado de [http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2014/lavadomanos/archivo/Plan\\_de\\_comunicaciones-prevencion\\_de\\_enfermedades\\_diarreicas\\_y\\_colera.pdf](http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2014/lavadomanos/archivo/Plan_de_comunicaciones-prevencion_de_enfermedades_diarreicas_y_colera.pdf).
- Organización Mundial de la Salud (2013). *Enfermedades diarreicas*. Nota descriptiva 330. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs330/es/>
- Velásquez, Aníbal y Renzo Zavala (2012). *Impacto de las cocinas mejoradas de combustión de biomasa en la salud de niños de áreas de escasos recursos: revisión sistemática*. Lima. Recuperado de [http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/ev\\_AVelasquez\\_paper\\_fin\\_cocinas\\_mejoradas\\_e\\_IRAs.pdf](http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/ev_AVelasquez_paper_fin_cocinas_mejoradas_e_IRAs.pdf)
- UNICEF (2012). *Las tres prácticas clave de higiene en comunidades y escuelas rurales de Bolivia: estudio sobre conocimientos, actitudes y prácticas de higiene en comunidades rurales menores de 2000 habitantes*. La Paz. Recuperado de [http://www.unicef.org/bolivia/Estudio\\_Tres\\_Practicas\\_Claves\\_de\\_Higiene\\_en\\_Comunidades\\_y\\_Escuela\\_Rurales\\_de\\_Bolivia.pdf](http://www.unicef.org/bolivia/Estudio_Tres_Practicas_Claves_de_Higiene_en_Comunidades_y_Escuela_Rurales_de_Bolivia.pdf)

## 5. UNA MIRADA A LOS PROCESOS LOCALES

*José Alfonso Heredia*

### 5.1. Introducción

Durante la evaluación del proyecto Haku Wiñay, se hizo evidente la necesidad de estudiar algunos procesos clave que se desarrollaron a lo largo de su ejecución. Para ello, era indispensable conocer las percepciones y el imaginario de los protagonistas del proyecto: la población usuaria, los ejecutores y las autoridades locales de los distritos en los que este se aplicó. Este capítulo presenta los resultados del estudio que se realizó con dicho fin.

El *objetivo general* fue complementar los hallazgos del estudio cuantitativo mediante la indagación de dos temáticas: por un lado, las fortalezas, los problemas y los retos del componente de negocios rurales inclusivos; y, por el otro, los vínculos entre el proyecto y la institucionalidad local. Ambas temáticas constituyeron, también, los *objetivos específicos*.

En el anexo 1 se transcriben las preguntas orientadoras empleadas a lo largo del estudio cualitativo para cada una de las dos temáticas. En el mismo anexo se detallan los aspectos fundamentales del diseño para el estudio cualitativo, que son los siguientes:

- Se trabajó en tres distritos en los que interviene el proyecto Haku Wiñay, de tres departamentos distintos: Cajamarca, Huánuco y Huancavelica. El trabajo de campo se realizó desde fines de setiembre hasta la primera quincena de octubre del 2015, una semana en cada distrito.
- Se aplicaron entrevistas individuales en profundidad a informantes calificados. En total, se realizaron 76 entrevistas con los diversos tipos de actores de los distritos: 35 usuarios, 23 miembros del núcleo

- ejecutor central (NEC), 8 directivos de NEC o de núcleos ejecutores (NE), 4 funcionarios de FONCODES y 6 representantes municipales.
- Con cada tipo de actor se empleó una guía de entrevista semiestructurada, que se elaboró sobre la base de las preguntas orientadoras antes mencionadas.

La información acopiada mediante las entrevistas se analizó en forma manual: de los registros, se extrajeron los datos o referencias que respondían a las preguntas orientadoras del estudio. El conjunto de respuestas devino, así, en vivencias verbalizadas por los protagonistas, a partir de las cuales se derivaron complementos y experiencias en el marco de la investigación emprendida.

Posteriormente a esta introducción, se exponen los resultados de las dos temáticas:

- a) Fortalezas, problemas y retos del componente negocios rurales inclusivos para mejorar la vinculación de los productores con los mercados locales.
- b) Relaciones entre el personal de Haku Wiñay y la institucionalidad local.

Las respuestas recopiladas en ambas temáticas se exponen siguiendo las respectivas preguntas orientadoras (anexo 1). Como ya se ha dicho, la fuente de esas respuestas son las versiones recibidas de los actores clave o informantes calificados entrevistados.

En cada apartado se sintetizan las reacciones de los interlocutores, incluyendo, como nota a pie de página, algunas citas textuales para ilustrar determinados pasajes. Cada apartado cierra con un breve extracto que recupera las ideas centrales previamente al apartado final de recapitulación.

En el apartado sobre el componente de negocios rurales inclusivos, resultó más cercano a lo observado ordenar las respuestas diferenciando las de los usuarios de las del personal del proyecto. Sin embargo, cuando ambos actores se refieren a la utilidad de la capacitación y de los concursos, los puntos de vista se acercaron mucho, razón por la cual el apartado culmina con apreciaciones comunes.

Para el apartado sobre vinculaciones con la institucionalidad local no fue necesario diferenciar las respuestas de ambos tipos de actores porque eran coincidentes. Cuando se presentaron divergencias, sí se hizo esta diferenciación.

El documento cierra con un apartado de recapitulación y recomendaciones hechas, sobre todo, pensando en la ampliación del proyecto. Adicionalmente, se insertaron a pie de página algunos comentarios analíticos, así como comparaciones con resultados de estudios previos.

## 5.2. Hallazgos sobre el componente de negocios rurales inclusivos

### 5.2.1. Retos que enfrenta este componente

#### *Entre el beneficio y el juicio crítico*

En general, los usuarios se mostraron agradecidos con el proyecto debido a su aporte de los concursos vía Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR). También señalaron que, en estos eventos, todo se había desarrollado normalmente y no se había presentado problema alguno.

Sin embargo, en los diálogos se hizo notorio que estas percepciones no eran concluyentes, pues se mencionaron aspectos que les generaron dificultades y que se podrían mejorar, como los siguientes:

- *Incredulidad e incertidumbre:* Sobre todo en la primera versión del concurso, los usuarios no creían que fueran a recibir un premio por participar, y menos que este se orientara a actividades de negocios que ellos mismos hubieran propuesto. Algunos, convencidos de esta supuesta falsedad, consideraron una pérdida de tiempo preparar una propuesta.<sup>31</sup>

31 Según un usuario y directivo de NEC, un fiscal de NEC reproducía como sigue las especulaciones de la población: «No es así, es un engaño que te van a regalar, eso es mentira», decía. No creía, pues, en eso. Entonces, cuando hemos hecho, recién creyó».

- Por eso, al principio postularon solo los grupos más emprendedores. Para los subsiguientes concursos, se motivó a nuevos usuarios y el número de grupos fue creciendo.<sup>32</sup> Sin embargo, algunos usuarios persistieron en no participar y, cuando los concursos terminaron, afirmaron que se habían animado tardíamente, que no consiguieron compañeros en los cuales confiaran o que la información que recibieron fue nula o insuficiente.
- *Conformación de los grupos:* Este tema demandó un esfuerzo especial para quienes insistieron en concursar. En los tres distritos predominaba el hábito del trabajo individual y una marcada desconfianza frente a los otros, así como una tendencia a evitar comportamientos oportunistas, no solo del conjunto de la población, sino aun entre los usuarios del proyecto.<sup>33</sup> La tendencia fue conformar los grupos entre familiares, o se conformaron grupos que, una vez ganado el concurso y recibido el premio, operaron solo en el corto plazo. En este último caso, se argumentó que las tareas no se distribuían homogéneamente entre los miembros y que las quejas eran persistentes. Se llegó a decir que algunos integrantes saboteaban el trabajo común e impedían llegar a acuerdos, o que buscaban aprovechar solo para sí mismos los beneficios obtenidos en conjunto.
  - *El premio:* Algunas personas estuvieron preocupadas por el plazo de entrega del premio y mencionaron demoras. Inicialmente, pensaron que este se entregaría el mismo día del concurso y hasta que se lo podrían repartir. Cuando comprobaron que era un premio grupal y que formaba parte de un proceso administrativo —lo cual no había sido del todo comprendido—, sintieron inclusive que colisionaba con sus ansias por iniciar el negocio.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Una usuaria ganadora de concurso expresaba así la experiencia: «Sinceramente, no teníamos la idea. Antes se dio un primer concurso en el distrito y, usted sabe, la gente del campo, uno se intimida. Pero luego hubo una motivación de los trabajadores de Haku Wiñay. Entonces, ya por ahí entramos».

<sup>33</sup> El testimonio de una usuaria ganadora es la mejor referencia de cómo vivieron esos momentos: «Han tenido que formar grupo, fue un poco difícil, no estaban seguros si será verdad. A la primera no ganaron y algunos se retiraron. Me organicé con otras personas y volvimos a concursar y ganamos». Otra usuaria y directiva de NEC señaló: «No todos los grupos o la gente son de la misma opinión. No había acuerdo, había que esforzarse».

<sup>34</sup> Aquí la versión de un usuario ganador: «Hay diferentes opiniones. Algunos querían, ganando, repartir eso como una rifa. Otros [decían] “Después de ese poquito, debe haber más; no nos alcanza para comprar”».

En algunos casos, se demandó que los premios fueran entregados directamente a los usuarios y en efectivo, sin pasar por el conjunto del procedimiento previsto en el diseño, ante todo por el NEC.<sup>35</sup>

Otros ganadores manifestaron que esperaban un aporte mayor que les permitiera sufragar sus ideas de negocio. Con esto se referían a que, una vez puesto en marcha el negocio, surgen requerimientos financieros impensados y que ellos esperaban que el proyecto cubriera.

- *El transporte a los concursos:* Entendido como la movilidad para que el grupo completo pudiera trasladarse al lugar del concurso y presentar su propuesta ante el CLAR.

Se trató de salvar esta dificultad realizando los concursos en un punto equidistante para los grupos participantes, pero, pese a ello, algunos integrantes llegaron tarde.

En determinados casos, el personal del proyecto los apoyó —en todo o en parte, y con sus propios medios— para que sufragaran sus pasajes y, de esa manera, no dejaran de presentar su propuesta en el lugar y hora de la convocatoria.

- *Los concursantes no ganadores:* Respecto a quienes presentaron propuestas —una o varias veces— y no consiguieron ganar, en los tres distritos se expresó el respeto por las decisiones del CLAR.

Gracias a las observaciones y las sugerencias de mejora, los perdedores se sintieron motivados para presentarse en un nuevo concurso, con los mismos o con nuevos integrantes en un grupo.

Sin embargo, si bien se acataban los veredictos de los CLAR, no siempre fue un hecho incontrovertible. En todos los distritos se presentaron algunas quejas, sobre todo por parte de usuarios perdedores y hasta de personas que no concursaron. Estas quejas no se refirieron tanto al proceder de los jurados, sino más bien a que algunos participantes no habían terminado de asumir el hecho de que, en todo concurso, existe

35 Un coordinador técnico de NEC señaló: «Algunos, por la misma falta de costumbre, decían que “eso que me dan, me lo den en efectivo, nada de concursos”. No sé quién les había dicho que por usuario había 3700 soles y ellos querían que se les dé. Hasta ahora hay usuarios que no entienden; eso ha sido un problema para hacerles entender, es un problema bien delicado».

el riesgo de perder. Por ello, llegaron a culpar al personal del proyecto por su fracaso e, inclusive, no quisieron volver a presentarse.<sup>36</sup>

### *Los dilemas del ejecutor*

El personal del proyecto destacó el esfuerzo que les significó organizar adecuadamente cada concurso —en especial la conformación de los grupos, además de su preparación y/o sensibilización—, tanto para que los usuarios ganaran confianza entre sí al interior de su nuevo colectivo como para que hicieran una buena presentación ante el CLAR. Señalaron que la consolidación y la posibilidad de ganar de un grupo estuvieron directamente vinculadas a la preparación que recibieron.<sup>37</sup>

Muchos insistieron en la necesidad de dar más tiempo para la preparación de los grupos o reducir el número de grupos por encargado. Algunos añadieron que no fue nada fácil que los usuarios elaboraran un perfil de negocio, pese a que se usó un formato sencillo tanto para identificar la idea de negocio como para estimar los costos. El papel de los *yachachiq* en la preparación de estos perfiles fue muy importante.<sup>38</sup>

36 Algunos usuarios perdedores dieron los siguientes testimonios: «Triste, pues, ya no hemos presentado, pues. Algunos ya estaban en grupos, entonces, ya los otros no querían, por no lograr, pues»; «Hemos presentado nuestro perfil. De repente, el técnico ha preparado mal y hemos perdido en ese concurso, otros sí han ganado en negocios. No he podido ya presentarme, mis compañeros no apoyaron, se desanimaron». Un directorio de NEC, y concursante ganador, relató su experiencia del siguiente modo: «Los perdedores se quejaron a mí por qué no han ganado, diciendo. Entonces, yo: “Depende evaluación, documentos” del CLAR. Querían volver a concursar, pero no hubo otro concurso. El CLAR trabajó bien, por eso yo nomás respondo: “Depende de evaluación, de documentos”».

37 Un coordinador técnico de NEC hizo una síntesis de lo que sucedía al conformar un grupo: «Acá en la zona hay bastante que la gente ya no tiene esa costumbre de trabajar en grupos, la gente prefiere hacer su negocio individual y dentro de la familia. De acuerdo a los antecedentes, aquí en las comunidades hay muchos proyectos que se han realizado así con grupos de comuneros, donde una o dos personas han sido beneficiados y se han quedado con los negocios. Es esa experiencia que ellos tienen, la desconfianza de repente cuando se forman negocios grupales».

38 El tema de la preparación de los grupos fue descrito así por un *yachachiq*: «Los usuarios de repente se han dificultado por el tiempo, también falta de conocimientos para realizar los perfiles. Los que no han ganado, algunos han reconocido, han fallado o de repente han tomado poca importancia y recién se han dado cuenta una vez cuando los ganadores han recibido sus premios. Han tomado poco interés y ahora quieren otro concurso más».

Respecto a la conformación de los grupos, enfatizaron en que esta no fue homogénea. Algunos grupos se caracterizaron por la falta de entendimiento entre sus integrantes; otros, porque sus miembros anteponían constantemente sus intereses individuales; estaban también los que no trabajaban cuando debían; y, por último, los usuarios que se mantenían expectantes buscando apropiarse del equipamiento entregado al grupo como parte del premio. Por estas razones, los grupos se dispersaban y el personal sentía que no estaba suficientemente preparado para manejar esta situación.<sup>39</sup>

Pero más allá de intereses individuales u oportunismos, también había usuarios que no alcanzaban a comprender la dinámica, y corrían el riesgo de ser marginados por los integrantes de su propio grupo que conocían mejor el negocio y/o entendían mejor las explicaciones recibidas. En cualquier caso, se afirma que los grupos se mantenían unidos solo cuando había confianza entre sus integrantes y/o en el *yachachiq* que los apoyaba.

Otra preocupación fue la contrapartida que debían invertir los integrantes de los grupos.<sup>40</sup> Primero, se hace alusión a que no siempre cumplían con el tiempo de trabajo que les correspondía. Y luego, cuando por el propio avance del negocio surgía la necesidad de reinvertir —es decir, de inyectar un financiamiento que ya no correspondía al proyecto, sino a los titulares del negocio—, ellos no necesariamente estaban dispuestos a realizar ese esfuerzo.

El temor y las enormes dificultades para expresarse en público constituyeron un problema adicional. En los lugares con lengua local, estaba permitido que los concursantes expusieran en su idioma o con traducción simultánea, pero aun así resultó muy complicado que los participantes presentaran con claridad su perfil de negocio. Hubo casos en los que, pese a la asesoría recibida,

39 El coordinador técnico de un NEC ofreció esta versión: «Cuando se conforman los grupos, cuando funcionan mejor, cuando son grupos de familias. Pero cuando son personas que no están ligadas familiarmente, con el tiempo puede surgir un desliz entre ellos, por diferentes motivos. En cultivos no pasa, pues cada uno tiene su chacra. Pero cuando se les da materiales o equipos, se indica que deben funcionar como grupo, pero cuando termina el proyecto, cada persona quiere llevarse. Ahí empieza, y ya no quieren seguir trabajando».

40 Un *yachachiq* refirió lo siguiente al hablar de la falta de confianza al interior de los grupos: «Había desconfianza, no querían poner su contrapartida. Tampoco el proyecto financia todo, a pesar que hemos sensibilizado».

las limitaciones para exponer determinaron que algunos grupos perdieran, lo que derivó en críticas al *yachachiq* e inclusive al CLAR.

### *5.2.2 Los casos considerados exitosos*

#### *El imaginario del logro en los usuarios*

Destacó el escaso conocimiento que los usuarios tenían acerca de los demás grupos, lo que se acentuó en los usuarios perdedores y, más aún, en las personas que no concursaron. Los concursantes ganadores se refirieron a la experiencia del propio grupo como si se tratase de algo generalizable.

En los tres distritos visitados se admitió la existencia de diferencias entre los productores debido a la desigualdad en el acceso a la tierra y agua, lo cual derivaba en una disímil posesión de activos. No obstante, esas diferencias tampoco eran extremas, ya que no se observaba la presencia de campesinos ricos y menos de terratenientes. Los usuarios se consideraban a sí mismos más similares en sus carencias y privaciones que diferenciados por su capacidad de acumulación.<sup>41</sup>

Una parte de los usuarios afirmaron que, como no conocían a los demás grupos, no podían establecer diferencias con los que ganaron un concurso. Otros dijeron que, si todos los grupos recibieron un apoyo semejante en capacitación y en materiales, y si trabajaron en forma similar, les debería haber ido igual tanto en producción como en ventas. Hasta hubo quienes argumentaron que la escasez de recursos no permitía que se establecieran grandes diferencias.<sup>42</sup>

41 Un *yachachiq* describe así la forma en que los habitantes del territorio se ven a sí mismos: «Las personas que eran humildes para desempeñarse como desenvolvimiento de su grupo, pero en el campo ya del negocio, todos van igual, esas personas humildes son las que más ponen empeño. En esto, casi nuestras comunidades no tienen mucha diferencia, van a la misma altura en su mayoría. Si se desprenden unos, se desprenderán, pero son puntos muy pequeños. Los ingenieros de FONCODES, al inicio, hicieron un estudio del perfil del proyecto y se dieron cuenta que todas las comunidades iban igual: carecen de sistemas de riego, de capacitación, de vivienda saludable, de cómo criar a los animales menores».

42 Un usuario ganador señaló lo siguiente: «Eso sí no sabemos, para qué. Bueno, creo que todos están igual. Aquí la tierra no es tan productiva, es casi igual, toda la zona aquí es igual, no tanto, por la altura y el clima».

Pese a lo anterior, cuando describieron los casos explícitamente reconocidos —al menos en su ámbito más cercano—, se encontraron referencias a determinados hechos que implican diferencias:

- Se resalta que el inicio en la actividad productiva fue distinto, dado que las experiencias proceden de concursos que se realizaron en fechas consecutivas. Esta observación se refiere a negocios que requieren más tiempo de preparación, o están sujetos al ciclo biológico de plantas o animales.
- Se reconoce como fundamental la velocidad de venta, pues permite imprimirle mayor dinamismo al negocio, e inclusive puede llegar a hacerlo más competitivo en comparación con otros dedicados a distintos productos.
- Se reconoce, de igual modo, que determinados productos involucran menos esfuerzo, y se venden más rápido y a mejor precio en comparación con otros.
- En el negocio agrícola o pecuario, para avanzar bien es necesario contar con suficiente tierra y agua. Pero, aun así, si se manejan bien los conocimientos adquiridos, la producción y la venta mejorarán.
- En la producción agrícola específicamente, existe el riesgo potencial de que el grupo se divida después de la primera campaña, por más buena que esta fuera, pues cada productor sigue cultivando en su propia tierra.
- Los grupos dedicados a servicios y manufactura presentan ventajas en comparación con los agropecuarios, pues invierten menos en insumos y pueden vender más rápido ya que dependen solo de su trabajo, no de procesos naturales y otras situaciones de riesgo.
- La producción tradicional de papa fue sustituida por frutales, pues se considera que estos tienen un mercado mucho más seguro y estable. Se acepta explícitamente el riesgo que implica este cambio, pero, a su vez, las ventajas que conlleva. No se informó de otros productos que hubieran alcanzado el mismo grado de competitividad con la papa.
- Se reconoce que deben aprender a conectarse con mejores mercados de destino ubicados en otros lugares, más allá de los mercados locales, para lo cual está claro que se deben mejorar la calidad y la presentación.

- De acuerdo con su actividad, determinados grupos recibieron equipamiento como parte de su premio. Se insiste en que deben saber aprovecharlo, pues, en caso contrario, no significará ninguna mejora.
- Indican que no todos los miembros del grupo aprovecharon por igual ni las capacitaciones ni las oportunidades que les brindaron, por lo que deben esforzarse para aprender. Los grupos que no pueden superar sus diferencias internas avanzan más lentamente que los otros.
- En general, se resalta que, más allá del producto elegido, a cualquier grupo le irá mejor si se mantiene organizado y trabaja coordinadamente. Cada integrante debe poner su contrapartida y cumplir las obligaciones acordadas, en lugar de dispersarse y no trabajar.<sup>43</sup>

### *Las nociones de éxito en el personal del proyecto*

A continuación, se presenta una síntesis de las versiones ofrecidas por el personal del proyecto respecto a los factores determinantes del éxito en los negocios de sus territorios, incluidas las respectivas explicaciones:

- *El factor producto elegido por el grupo:* Sea por las características de la actividad productiva como por el tipo de mercado al cual se dirigen, hay productos que se venden más fácilmente, en primer lugar, en el mercado local.

Por ejemplo, muchas veces el engorde de ganado fue considerado más rentable que la producción agrícola —siempre y cuando se disponga de forraje—, pues los animales exigen menos trabajo y se venden con una alta rotación a buenos precios, en tanto que los productos agrícolas exigen mucho esfuerzo, están sujetos a diversos riesgos y se

<sup>43</sup> Un dirigente de NEC, y usuario que perdió en un concurso, señala lo siguiente: «Algunos grupos están bien de acuerdo, pero algunos grupos siempre están en discusión, desconfianza, porque no coordinan bien, pues. Si no coordinan, no trabaja bien, le agarra la flojera, ya pues, no trabaja. Eso nomás hay problemas ahí». Otro usuario ganador lo expresaba de este modo: «Han ganado dinero porque eran unidos y juntos trabajando. Algunos se han retirado, ya no les interesa, a veces por trabajar también. Aquí necesitan dedicar e invertir, no estirar esa platita nomás; para ganar más, tienes que invertir y dedicación».

venden solamente cuando sale la cosecha, al precio de ese momento, y en ocasiones una sola vez al año. Como caso intermedio, se suelen mencionar la manufactura y la artesanía, que exigen un tipo de trabajo que se modula en el transcurso del tiempo y, según su naturaleza, puede presentar ventas más o menos periódicas, aunque es necesario buscar los mercados de modo más explícito.

- *El factor aptitud del territorio y distribución de los recursos:* Es válido específicamente para la producción agrícola y pecuaria. Se destacó la escasez y baja calidad no solo de la tierra, sino también del agua. De este modo, si el grupo eligió una de estas actividades y no cuenta con abastecimiento asegurado de agua, lo más probable es que rápidamente se enfrente a un techo de crecimiento, aunque exista una demanda por el producto en los mercados más cercanos.
- *El factor actitud emprendedora de los integrantes del grupo:* Una parte importante de los entrevistados subrayó que, independientemente del tipo de producto elegido y de otras variables, se requiere entusiasmo, interés y espíritu emprendedor no solo para sacar adelante cualquier negocio, sino para hacerlo en forma grupal, pues así se crearán las bases de la confianza.<sup>44</sup>

Asumiendo que todos los grupos parten de un punto más o menos similar, el entusiasmo se asoció con la presencia en un grupo de un líder con conocimiento y experiencia previa en el negocio, que otros participantes todavía no poseen.<sup>45</sup> De esta manera, se podrá mejorar la transmisión de conocimientos, así como captar las señales del mercado y reaccionar oportunamente ante estas. Esto les resultará

<sup>44</sup> Un funcionario de FONCODES describió así lo que sucede: «Como primer factor para el éxito de los grupos está la motivación del usuario [...] llevará bien el negocio. Puede no ser mucho, pero la satisfacción con el nuevo ingreso es fundamental». Por otro lado, en una coordinación técnica de NEC se relató de esta manera la experiencia vivida con los usuarios ganadores: «La diferencia no es tanto de un negocio a otro, sino del tipo de usuario. Los usuarios más positivos, se podría decir, no es mucho mejor, pero sí es ligeramente mejor que el otro. Los usuarios que no le ven pérdida, sino están ya viendo qué más hacer. El usuario es bueno, es emprendedor, pese a que tenga sus limitaciones. Es de acuerdo a la zona. El usuario mismo es cómo se motiva, cuánta pila le pone a lo que está haciendo».

<sup>45</sup> Un coordinador técnico de NEC sintetiza el punto de vista del personal: «El líder que debe tener un grupo, que mueva y que siga lo que les dice el *yachachiq*».

mucho más difícil a los integrantes de los grupos que no acepten el reto del negocio común, peor si su nivel educativo es bajo, pues no suelen aprovechar las capacitaciones e incorporar las novedades de los procesos productivos.

La asesoría brindada por el equipo del proyecto jugó un rol central para alternar con este conjunto de factores. Gracias a ello, los usuarios se animaron a participar en los concursos, al menos experimentaron con la nueva idea de negocio, y decidieron si continuaban o hasta se expandían.<sup>46</sup> En esa línea, se pidió a los miembros del equipo que asesoraran en ideas ya conocidas por, al menos, un integrante de cada grupo, algo que se pudo aplicar sobre todo en los que se dedicaron a las manufacturas. Por esta razón, fueron muy pocos los productos o servicios totalmente novedosos para los grupos.

Una excepción fue un grupo de producción de trucha, aunque quizá la duración del proyecto no permita ver sus resultados. Otra fueron los grupos que instalaron un restaurante, una panadería y un pequeño taller de manufactura, actividades a las que se dedicaron por primera vez en esa escala, con el fin de aprovechar una demanda insatisfecha en los respectivos ámbitos. Se afirma que, en todos estos casos, necesitaron aprender mucho más, aunque se beneficiaron con un potencial de ventas continuas en el corto plazo, pese a que sus volúmenes no eran muy grandes.

Como cierre, vale la pena reproducir un comentario que apareció poco, pero que puede alcanzar repercusión. Se refiere a determinados grupos que lograron que sus negocios evolucionen un poco, pero aún requieren apoyo con el fin de superar tanto sus insuficiencias como los límites del proyecto. El espíritu emprendedor de los integrantes de esos grupos los motivó a buscar otras oportunidades de apoyo, como las que ofrecen el proyecto Aliados,

---

46 El efecto del factor concurso fue resumido por un *yachachiq*: «Cuando existe un concurso, uno se preocupa en aprender, en sacar las cosas lo mejor posible para que sea ganador. Cuando no es concurso, sino así directo a todos los grupos, no se preocupan por aprender. En los grupos ha habido más interés, pues, aparte de lo que se ha dado en general, han tenido otros apoyos para sus ideas de negocios».

los programas AgroRural y Agroideas, y los financiamientos gestionados por los gobiernos subnacionales vía PROCOMPITE.<sup>47</sup>

### *5.2.3. Percepciones sobre la utilidad de la transferencia de capacidades y de los concursos*

#### *Hasta qué punto llega el fortalecimiento de capacidades*

El fortalecimiento de capacidades está significativamente presente en los testimonios tanto de usuarios como del personal del proyecto.

En términos generales, todos los procesos de capacitación empezaron con una sensación de incertidumbre ante las propuestas del proyecto. Pero poco a poco, los usuarios se convencieron de los beneficios que recibirían y de la oportunidad que se les brindaba.

A estas alturas de la ejecución del proyecto, se comprueba una generalizada aceptación de la capacitación recibida. Trátese de cambios en el hogar como de transferencia de tecnologías productivas, se identifica que son mejoras obtenidas gracias a los *yachachiq*. Esta valoración no se manifiesta solo respecto a los negocios —que realizan quienes van ganando los concursos—, sino que el conjunto de los usuarios considera que el proyecto ha contribuido a elevar su nivel de vida.<sup>48</sup>

47 Un coordinador técnico de NEC describe así la evolución de los grupos más emprendedores: «Hay lugares donde su vocación es hacer negocio, estar involucrados. Acá hay que identificar bien el tema del negocio. Hasta que no empieza a madurar, a crecer, todavía la gente no se va a quedar [...], pero también hay negocios de corto plazo. Algunos han tomado el dinero de su negocio para postular a Aliados, que pide una contrapartida en efectivo; ahora igual han ganado en Aliados. Entonces, si existe ganancia, hay beneficio, la gente está ahí. Pero si no hay ganancias, tampoco no va, pues. Es por el tipo de negocios que va a garantizar la sostenibilidad en el tiempo. La tendencia está en algunos negocios que de repente van a crecer más, la diferencia va a ser más abismal en comparación a otros negocios».

48 A continuación, se presentan varios testimonios de usuarios sobre el tema: «Nunca pensábamos salir más, pero con este proyecto sí salimos y tenemos muchas experiencias que hemos aprendido»; «Estamos muy agradecidos por la capacitación, para estar ordenadito acá en nuestros huertos, las cocinas. Nos han dado una salida, estamos mucho contentos»; «Les sirvió para ver en qué estábamos fallando. Lo que nos han capacitado ha dado un gran beneficio, porque hay salida, sí se vende»; «Diferentes capacitaciones, en tecnologías, se ha usado y se sigue usando. Ya quedó en nuestra mente, ya probamos que sí, eso tiene influencia para el concurso, para emprender, y ya nos sirvió para el proyecto».

Esta percepción se resume así: las tecnologías son útiles y los usuarios las siguen empleando, pues sirven para mejorar su calidad de vida y, por esa vía, fortalecen sus sentimientos de entusiasmo y autoestima. Sobre esta base emprenden sus negocios, lo que no deja de ser visto como un reto para todos. Algunos usuarios añadieron que, gracias al nuevo orden adquirido en sus viviendas, se han creado las condiciones para pensar en ideas de negocios más adecuadas o con mayor potencial.<sup>49</sup>

Los integrantes de grupos ganadores de concursos relatan que recibieron el apoyo de un asistente técnico especializado en el tema elegido, quien les transfirió conocimientos específicos para su negocio, de los que ellos carecían; y de igual modo, los apoyó en la búsqueda de mercados. Este proceso fue complementado por el personal del proyecto, particularmente al término de las funciones del asistente. Es muy revelador que, tanto los usuarios como el personal, señalen reiteradamente que la mejora en las capacidades para gestionar un negocio específico no hubiera sido lograda por propia iniciativa, vale decir, sin apoyo del proyecto.<sup>50</sup>

Otra convicción generalizada es que se ha producido un cambio a partir de la transferencia de nuevos conocimientos durante el desarrollo del proyecto, tanto en tecnologías productivas como en negocios. En todos los casos, eran actividades económicas que ya se practicaban, pero en una escala muy baja y con conocimientos rudimentarios. A partir del proyecto, los usuarios las ejecutan en forma totalmente diferente, lo cual ha generado un cambio en su modo de producir y de vivir, orientado hacia un sistema económico de mayor amplitud.<sup>51</sup>

---

49 Un usuario ganador expresó esta situación del modo que sigue: «Nos ha servido también eso, primero hemos aprendido, luego nos ha servido. Esa ha sido la iniciativa, de ahí viendo nuestra vivienda ya más o menos, todo eso nos ha llevado a un camino, luego nos han dicho ya para el concurso».

50 Un directivo de NEC declara lo siguiente: «Ni siquiera hemos pensado en eso, en trabajar. Gracias a Haku Wifay hemos aprendido mucho». Otra *yachachiq* financiera y usuaria ganadora señala: «Debe haber concursos para que nos den nuevas ideas y nos ayuden a salir adelante».

51 Respecto a los logros en la integración de los diferentes componentes del proyecto a escala del hogar atendido, un *yachachiq* dice: «Aquí hemos integrado los cuatro componentes del proyecto. El usuario adapta bien sus tecnologías y su vivienda bien ordenada. El campesinado está acostumbrado, está manejando, integrando, así específico se puede vivir. Es un cambio, con una idea de negocio le hemos fortalecido, son cambios duraderos».

En el caso de los negocios, los usuarios de grupos ganadores y el personal señalan unánimemente las ventajas de la nueva actividad económica en términos de rentabilidad y de complementación al interior del portafolio de los hogares rurales; esto les permite afirmar que los grupos no dejarán de poner en práctica todo lo aprendido. Pese a ello, se observó que la continuidad del trabajo en grupo es un tema diferente, que dependerá de la dinámica interna, pues, como se ha visto, los usuarios pueden sostener un trabajo en común, pero también tender hacia la individualización del negocio. Esta dinámica determinará también su inclinación a poner o no la contrapartida a la que se comprometen al concursar y ganar grupalmente.<sup>52</sup>

A partir de lo anterior, sobre todo entre el personal del proyecto, se abordó el tema de la complementariedad entre actividades económicas al interior del portafolio del hogar rural. Si bien en casos específicos los usuarios aceptan la idea de dedicar cada vez más tiempo al nuevo negocio, ninguno considera la posibilidad de especializarse en este y abandonar, por tanto, la producción agrícola tradicional. Afirman que, aunque esta tenga un rendimiento bajísimo y esté sujeta a una serie de riesgos, permite a los hogares autoabastecerse de determinados alimentos, algo que sigue siendo muy valorado por los usuarios.<sup>53</sup>

Entre el propio personal hubo quienes aceptaron que un negocio económicamente viable podría empezar a sustituir la necesidad de migrar temporalmente para acceder a fuentes de ingreso monetario. El tema de la migración laboral temporal aparece en forma tangencial en los testimonios de los interlocutores de los tres distritos visitados.<sup>54</sup>

52 Un directorio de NEC y concursante ganador expresó la ambivalencia entre el beneficio actual y el futuro: «En el futuro, seguro que el grupo se dividirá algo, pero ahorita está normal. Ahora están vendiendo en ferias, pero todos siguen siendo agricultores. Siempre están sembrando su chacra. Con algo tienen que defender también, pues en ese negocio un tiempo pierde, un tiempo gana».

53 Dos *yachachiq* ilustran estos procesos de cambio: «Puede ser. Cuando uno se compromete a un negocio, sí se puede dedicar solamente a negocios; de repente se puede dejar la agricultura, pero difícil lo veo eso. Por siempre ellos han vivido, han practicado cultivar y están bien acostumbrados. Si no cultivarían... a veces ellos no están acostumbrados con el mercado»; «Por el momento son las dos, tanto venta como negocio. Así también con agricultura, porque para nosotros es, pues, nuestra agricultura lo que nos alimenta; ya para el negocio no es tanto, no es como en las ciudades, no en gran cantidad. También venden, pero si la agricultura no fuera negocio, solo para consumo».

54 Por ejemplo, un coordinador técnico de NEC se refirió en estos términos al tema de la migración: «No solamente acá los comuneros dependen de la agricultura al cien por ciento, se ve también... viajan a Lima,

### *Preparación para el mercadeo en los recientes negocios*

Un número importante de los negocios promovidos encontró demanda suficiente en sus propios ámbitos de producción. Así, en múltiples testimonios se afirma que, desde que empezó el negocio, los compradores acuden a comprar; y si el producto está empezando a hacerse conocido por su buena calidad, hasta hacen pedidos para ventas al por mayor. Incluso a veces, los productores no pueden cubrir la demanda por sus limitaciones de escala.

Según los testimonios, tanto los asistentes técnicos de los grupos como el propio personal han promovido que los usuarios adquieran las herramientas necesarias para articularse al mercado, tales como aprender a calcular costos y poner precios, y garantizar la calidad de los productos o servicios. Asimismo, se les ha estimulado y hasta apoyado para que participen en ferias, en principio regionales, pero a veces también en otros ámbitos. En cuanto a la respuesta de los usuarios, algunos mostraron mucho dinamismo e iniciativa para participar en estos eventos, pero otros aguardaron pasivamente a recibir algún apoyo, e incluso esperaban que les entregaran un puesto gratuito en ferias periódicas.

Se identificó, igualmente, que algunos ganadores se sentían inseguros de salir a buscar mercados, temor asociado a la competencia y a los riesgos inherentes. Algunos usuarios se sintieron desanimados al constatar esa competencia y la escasa reacción de los mercados ante su oferta, por ejemplo, en productos de artesanía. Así, repetidas veces los usuarios manifestaron sus dificultades para establecer mercados fijos en los cuales vender.

A fin de mejorar la posibilidad de que los usuarios se inserten en mercados más exigentes, los asistentes técnicos de los grupos recibieron el encargo de capacitarlos tanto en la tarea de formalizarse como en la de hacer publicidad. Sin embargo, pese a este esfuerzo, hasta donde sabemos pocos grupos llegaron a formalizarse y casi no se hace publicidad.

---

Ica, Huancayo, se van a trabajar un tiempo. Por ejemplo, acá acaba la siembra y migran generalmente los varones, así se completa su economía familiar. Tienen que volver para la cosecha; hacen sus labores en la casa y nuevamente viajan un par de meses, así».

El propio personal del proyecto reconoció que la articulación al mercado sigue siendo la mayor debilidad en la estrategia de promoción de negocios, razón por la cual se continuará asesorando y motivando a los grupos para que se formalicen, publiciten sus productos y busquen nuevas oportunidades de mercado.<sup>55</sup>

### *Imágenes sobre la metodología de concursos para promover negocios*

Tanto los usuarios como el personal del proyecto sostienen un discurso favorable respecto a la metodología de concurso con jurados tipo CLAR, mediante la cual se promueve el surgimiento de pequeños negocios rurales.<sup>56</sup> Dado el carácter novedoso de estos concursos, los testimonios sobre sus efectos positivos y la legitimidad de la que gozan los veredictos del CLAR, se ha consolidado una tendencia generalizada a considerar que esta es la única modalidad; no se concibe pensar en otra forma de trabajo. Tanto quienes ganaron un concurso como los que no reclaman invariablemente que se organicen más eventos de este tipo, aunque sugieren algunos ajustes para mejorarlo.

55 Un *yachachiq* lo expresó del siguiente modo: «Aquí falta buscar más mercado, a los usuarios le falta ese hábito de buscar más mercado». Al respecto, un funcionario de FONCODES señaló lo siguiente respecto al trabajo en el tema del mercado: «Al inicio no estuvo detallado en la *caja de herramientas*, pero ahora se ha aprendido e incorporado».

56 Respecto a la legitimidad que alcanzaron los veredictos de los CLAR, se ofrecieron diversos testimonios. Una usuaria ganadora y *yachachiq* financiera señaló: «Los jurados del CLAR fueron ingenieros que vinieron, el gobernador. Confiamos en ellos». Dos coordinadores técnicos de NEC explicaron su experiencia en términos parecidos. Así, el primero señaló lo siguiente: «El tema de la conformación del CLAR ha sido positivo. Se ha hecho transparente la distribución de recursos, donde se ha visto la capacidad de un grupo. En la competencia que ha habido, unos han mostrado más cualidades para mostrar la rentabilidad del negocio, la sostenibilidad y cuánto estaban dispuestos a trabajar organizadamente»; el segundo, por su parte, señaló: «Con respecto a los resultados o a la forma de evaluación, todos nos hemos seguido por la *caja de herramientas*. Todo dependía del grupo, qué tan bueno era exponiendo sociodramas o mostrando algunas actividades para presentar el negocio. Gran algarabía por los ganadores, pero por los perdedores un poco de desánimo. “Que ya no vengo”, decían al presidente; “que eso está amañado, está manejado”, le decían, pero ya después se iban tranquilos. Algunos grupos nunca se han vuelto a presentar; no desconfiaban, sino por su misma falta de costumbre: “Quiero que me den”, decían». Por último, el expresidente de un CLAR manifestó: «En algunos grupos de repente hubo descontentos, pero no nos han dicho porque ellos son conscientes que realmente nosotros hemos hecho la calificación justa, tomábamos los criterios para calificar, calificábamos a los grupos que estaban más preparados y que tienen más intenciones de trabajar».

Los siguientes ítems sintetizan las opiniones sobre este tema:

- Si bien se reconoce la importancia de la capacitación impartida previamente para que los grupos elaboren el perfil de negocio que presentarán al concurso, se precisa que la transferencia de conocimientos, el aprendizaje propiamente dicho y el intercambio de experiencias se producen durante el mismo concurso, al observar las presentaciones de los otros grupos.<sup>57</sup>
- El concurso fomenta el entusiasmo, la preocupación, y el interés por aprender y mejorar en una actividad claramente dirigida al mercado, competitiva y rentable. Se acepta la idea de que este objetivo no se puede alcanzar sin cierto grado de disciplina y dedicación especial.<sup>58</sup> En estos casos, los usuarios sí están dispuestos a entregar su contrapartida, aunque se trate de mano de obra.
- En casi todos los casos, se ha iniciado una forma de producción totalmente nueva, que ha abierto una alternativa rentable en el portafolio de los hogares. Esto se percibe como una oportunidad única a la que no se hubiera accedido con otra modalidad de intervención.<sup>59</sup>
- Se presentaron casos de usuarios ganadores que expandieron, por sus propios medios, los negocios iniciados, y que también emplearon para ello los conocimientos adquiridos en otros rubros de negocios, e inclusive vendieron estos conocimientos a otros interesados.<sup>60</sup>

57 En el caso de un usuario ganador, se describió como sigue lo sucedido en los concursos: «Prácticamente el concurso sirve para que nos aprendan más, nos enseñan cómo podemos criar los animales, sembrar pasto, de todo. Tiene que haber más concursos para que nuestros hijos aprendan más». Entre tanto, un dirigente de NEC manifestó: «El concurso nos disciplina y ahí aprovechamos, pues, aprendemos las cosas de la chacra, cómo plantar, todo lo que tenemos, pues».

58 Pensando en una continuación de los concursos, un usuario y *yachachiq* financiero relataba su experiencia en los siguientes términos: «Para mí es importante seguir. La gente pone de su parte. Si hubiera un concurso semanal, todos viviríamos ordenados, organizados. Nos pone la competencia, pues».

59 El resumen de los resultados del trabajo con los grupos es expuesto así por un *yachachiq*: «Hoy en día, con este negocio es algo diferente. Ya ellos técnicamente... hay diferencias. Al menos, en ese grupo ya saben cómo manejar su negocio, vale la pena ese negocio. Hay bastante cambio de lo que era anterior; ahora al menos ya genera económicamente, para que puedan solventar sus familias. Solamente ellos piensan en sembrar su agricultura, pero para autoconsumo, y luego su negocio continuará para adelante».

60 Un coordinador técnico de NEC relató así la situación: «Lo que han aprendido están aprovechando dando un servicio adicional. No solo negocio rural ellos ahí han aprendido, sino están dando servicios adicionales».

#### *5.2.4. Reflexiones sobre el componente de negocios*

La ejecución de este componente supuso retos significativos para todos los actores. Los usuarios manifestaron su consuetudinaria aversión al riesgo, que los lleva a mantenerse cautelosos mientras no comprueben las ventajas de innovar. Por su parte, al personal del proyecto le resultó difícil difundir una metodología novedosa en un escenario marcado por la incertidumbre, así como por las limitaciones o restricciones del propio proyecto y otras prácticas de las intervenciones convencionales. Pese a ello, se consumó la propuesta del proyecto, se validó positivamente el procedimiento de organizar concursos con jurados CLAR y los grupos ganadores se encuentran empeñados en sacar adelante sus nuevos —aunque pequeños— negocios.

Sin lugar a dudas, persisten una serie de observaciones, como la incertidumbre sobre la sostenibilidad de los negocios, la necesidad de mejorar los procedimientos empleados por el proyecto, y demandas por mayor promoción. Pero nada de ello opaca la percepción de gratitud hacia el proyecto, tanto por la transferencia de tecnologías al universo general de usuarios como por la promoción específica de los grupos de negocios. En definitiva, resulta notorio el fortalecimiento de las capacidades de los usuarios, y el entusiasmo por mejorar sus estilos de vida y economías familiares. Todo ello forma parte de la trayectoria hacia el cambio y la sostenibilidad en el portafolio de actividades económicas de los hogares rurales.

### **5.3. Hallazgos sobre las vinculaciones de Haku Wiñay con la institucionalidad local**

#### *5.3.1. Visiones de la relación entre los ejecutores del proyecto y los representantes municipales*

Coincidentemente, a inicios del 2015, en los tres municipios distritales visitados cambió la gestión. En los tres casos, las nuevas gestiones marcaron distancia y evitaron comprometerse con el convenio suscrito entre el

municipio y FONCODES, que establece obligaciones del municipio tanto en dedicación de personal como en presupuesto. Si a ello se añade que las nuevas administraciones no suelen conocer en profundidad los proyectos de intervención de sus distritos, se entiende que los municipios prefieran no arriesgarse políticamente, y exijan primero explicaciones y rendición de cuentas sobre lo actuado.

En este marco, los entrevistados refirieron las siguientes opiniones acerca del vínculo entre el personal del proyecto y los representantes de los municipios distritales:

- Los representantes del municipio participaron escasamente en las actividades del proyecto. Los alcaldes mantuvieron una presencia protocolar en algunas ocasiones. Otros representantes del municipio, luego de ser capacitados por Haku Wiñay, actuaron como jurados en los CLAR, aunque no aportaron en la ejecución propiamente dicha de las actividades del proyecto, que fue responsabilidad exclusiva del personal.
- De acuerdo con el diseño del proyecto, el municipio nombra a los fiscales de los NEC. Ellos cumplen un rol más bien formal, pues la gestión de las actividades recae en los demás miembros de la junta directiva y en el coordinador técnico del NEC. Los fiscales solo firman los manifiestos de gasto y las rendiciones de cuentas, y no suelen asistir a las reuniones regulares del NEC. Con las nuevas administraciones, estos fiscales pueden haber sido cambiados o, simplemente, cesados.
- Pese que la anterior versión sobre el papel de los fiscales en los NEC es la más generalizada, fueron mencionadas dos situaciones que implican cierta tensión con el personal del proyecto. Una es que algunos fiscales hicieron un seguimiento del proyecto y, en especial, de los *yachachiq*. La otra se refiere a la gestión de los recursos asignados al NEC: a los fiscales les tomó algún tiempo comprender que se trataba de una gestión corporativa, que no les competía solo a ellos.<sup>61</sup>

<sup>61</sup> Un coordinador técnico de NEC se refirió al proceder de los fiscales: «Los fiscales se habían puesto de acuerdo para que ellos hagan las compras, dicen. La *caja de herramientas*, dice que es el tesorero quien se hace cargo de las compras, las cotizaciones. De repente por eso había un poco de disconformidad con

- Si los entrevistados de los tres distritos visitados tienen esta opinión de los representantes municipales, se puede comprender que reiteraran, una y otra vez, que al municipio no se lo vio durante la ejecución del proyecto.
- La mayoría de los entrevistados no tuvieron la oportunidad de darse cuenta de la existencia de discrepancias, y menos aún de conflictos. Así, afirmaron que en las pocas tareas que tuvieron que realizar conjuntamente, las relaciones entre el personal del proyecto y los representantes municipales fueron buenas y de coordinación.
- Se presentó un solo caso de un NEC cuyo fiscal tenía una personalidad conflictiva y desconfiaba del proyecto, razón por la cual se produjeron reiteradas tensiones. Esta situación fue descrita únicamente por el personal del proyecto, mas no por los usuarios.
- La escasa presencia municipal determinó que un significativo número de usuarios afirmara que su municipio distrital no brindó un apoyo concreto a las actividades del proyecto. Adicionalmente, algunos entrevistados señalaron que esto se debió a que al municipio le resultaba imposible controlar el presupuesto del proyecto —algo similar a la demanda inicial de los fiscales—. En el mejor de los casos, algunos usuarios señalaron que la anterior gestión se había comprometido con el proyecto más que la segunda.
- Algunos entrevistados ofrecieron una explicación adicional, afirmando que la falta de apoyo podía deberse al escaso compromiso de las autoridades municipales o, simplemente, a la escasez presupuestal.
- El personal del proyecto fue más preciso en el tema de los aportes de ambas partes según el convenio suscrito, al describir lo que, en efecto, brindó cada municipio y cómo se gestionaron estos recursos.

---

ellos, empezaron a hablar mal del proyecto, pero se solucionó. Han entendido que no son sus funciones». Un *yachachiq* se refirió a la conflictividad con los fiscales: «Nuestro fiscal era representante del municipio. No entendíamos a esa persona, siempre se ponía negativo por cualquier cosa, era algo conflictivo; en vez de apoyar a los usuarios de su pueblo, más se preocupaba de controlar».

### *5.3.2. Presunciones respecto a la perspectiva de los concursos con el procedimiento CLAR*

Si bien es cierto que, como ya se mencionó, la metodología de concursos tipo CLAR fue, en general, aprobada por los interlocutores de los tres distritos visitados —quienes inclusive solicitaron que se la replique—, posteriormente se comprobó que este planteamiento se formulaba solo en el entendido de que Haku Wiñay se encargara de su ejecución.

En algunos pocos casos, los usuarios mencionaron a otras entidades que emulan la metodología de concursos, como por ejemplo AgroRural o Aliados. Sin embargo, cuando se interrogaba sobre la posibilidad de que su municipio distrital asumiera la promoción del desarrollo económico mediante la metodología de concursos, la reacción de los interlocutores era de incredulidad o no aceptación.<sup>62</sup>

Varios interlocutores especificaron que los municipios distritales cuentan —o pueden contar— con personal competente para manejar la metodología. El personal del proyecto manifestó su disposición para brindar asesoría, y al mismo tiempo insistió en el riesgo de que las administraciones municipales intenten «colocar a su gente», que, por carecer de la preparación adecuada, terminaría desnaturalizando el carácter del proyecto.<sup>63</sup>

La conclusión generalizada en los tres distritos es que lo que suceda en el futuro dependerá de la voluntad política de cada administración municipal, ya sea que aplique sus propias políticas o consiga el apoyo de entidades.

Varios usuarios manifestaron su esperanza de que estas posibilidades se concreten, pues les entusiasma la idea de que se les dé una nueva oportunidad para participar en los concursos, que consideran un estímulo

---

62 Un *yachachiq* se refirió a las vicisitudes de la transferencia de estas actividades al municipio en los siguientes términos: «Nuestras autoridades locales desconocen este tipo de proyectos, todo eso no valoran. Han estado mínimo, casi nada, por ahí nomás los fiscalizadores. Hubo casi un poco de conflicto porque Haku Wiñay tiene presupuesto, la municipalidad quiere manejar por ahí».

63 Un coordinador técnico de NEC opinó lo siguiente frente a la posibilidad de que el municipio organice los concursos: «Si así fuera, se estaría politizando. De repente, van a contratar como *yachachiq* a sus allegados del partido, de repente no se involucren tanto como lo hace FONCODES».

para la mejora económica de la población. Esta reacción positiva, al menos por parte de algunos usuarios, puede ser un aliciente para que los municipios se animen, por su propio interés político, a promover este tipo de acciones.<sup>64</sup>

No obstante, un importante número de interlocutores de los tres ámbitos consideraron, más bien, que si el proyecto dejara de organizar estos concursos y pasaran a la administración municipal, ya no se realizarían. Inclusive, algunos fueron más allá al sostener que el municipio no promoverá las actividades económico-productivas.<sup>65</sup>

Algunas personas —sobre todo interlocutores no usuarios— presentaron un argumento adicional: las discrepancias que se presentan en los distritos sobre, por ejemplo, qué zonas se deben priorizar. Hasta hubo quienes indicaron que las administraciones municipales no están interesadas en la promoción económica, sino en la ejecución de obras visibles en el más corto plazo, caso típico de la infraestructura física.<sup>66</sup>

### *5.3.3. Observaciones sobre la complementación entre la intervención productiva o de negocios del proyecto y otras iniciativas locales*

En muy pocos casos los interlocutores mencionaron actividades de sus municipios vinculadas a la promoción del desarrollo económico. Ese no es un tema sobre el cual se encuentren suficientemente enterados. Lo que sucede es que las actuales gestiones de los tres municipios distritales visitados o no llevan a cabo acciones de promoción del desarrollo económico, o estas

64 Aunque crítico de la continuidad de los concursos a cargo de los municipios, un usuario ganador manifestó su opinión: «Ellos dijeron que van a seguir este tipo de proyectos para el desarrollo del distrito, no creo que van a dejar de lado, porque eso había siempre reuniones, va a estar demanda. En el municipio sí hay personas que tienen esa capacidad de trabajo, pero no la totalidad».

65 Un coordinador técnico de NEC sintetizó lo que sucede del siguiente modo: «Sus prioridades no están con este tipo de proyectos, sus intereses tampoco. Lo que ellos hacen es decir “Yo pongo a mi gente”, pero eso no es así. Trabajar con voluntades y formas de pensar de los usuarios no se hace de un día para el otro, es un trabajo continuo».

66 Un coordinador técnico de NEC señaló: «No siempre las autoridades locales van a sumar, a veces ni suman ni restan. A veces los alcaldes lo ven por la parte política, a veces la población con ese tipo de proyectos sigue a su líder. Si el líder dice “Hagámoslo”, repiten “El alcalde ha dicho que lo hagamos”. Pero si el líder dice que no, entonces dicen que es pérdida de tiempo».

no son de la envergadura suficiente como para ser visibles. En el anexo 2 se presenta el detalle de las acciones municipales de promoción del desarrollo económico mencionadas a lo largo de las entrevistas.

Respecto a otras entidades que trabajan en los distritos visitados, los interlocutores casi no las mencionaron; y cuando lo hicieron, no lograron detallar sus actividades. En general, se informó que esas entidades intervienen en un limitado número de hogares, a diferencia de Haku Wiñay, que abarca prácticamente a todos los hogares del distrito. En el anexo 2 también se sintetiza la información mencionada respecto a estas entidades, según provincias.

Las relaciones entre las entidades incluidas en el anexo 2 y el personal del proyecto son vistas, en general, en términos positivos. Esto es así pese a que, en determinados ámbitos, las otras entidades externas de promoción del desarrollo trabajan con hogares que han formado y siguen formando parte del trabajo de Haku Wiñay. Inclusive, se afirmó que, en algunos casos, para realizar sus tareas habían escogido los hogares más avanzados.

Personal del proyecto de los tres distritos visitados señaló que, si bien han coordinado con el personal de las diversas entidades, no se han puesto de acuerdo en actividades conjuntas. Estas coordinaciones se han centrado, más bien, en evitar contratiempos y malentendidos, así como en ponerse de acuerdo en un procedimiento común frente a actitudes negativas de los usuarios, como el oportunismo.<sup>67</sup> Asimismo, el personal informó que, en algunos concursos, representantes de determinadas entidades participaron, por invitación de Haku Wiñay, como miembros del CLAR.

Por otra parte, más allá de esta descripción general, el personal del proyecto se refirió a situaciones particulares que vale la pena mencionar.

---

<sup>67</sup> Un coordinador técnico de NEC describió así lo sucedido: «No había ningún tipo de conflicto, más bien tratábamos de decirle de que el usuario, al ver que le ofrece un mayor presupuesto para ciertas cosas, se podría dejar el proyecto y pasarse ahí. Entonces, en ese sentido sí hubo como un diálogo, de que si sucede eso, entonces el otro tampoco lo debe tomar al usuario, porque este usuario está buscando más cosas». Por su lado, un *yachachiq* expresó el siguiente punto de vista: «Nos hemos reunido para trabajar de ambos, incentivar a la gente, a los usuarios, tanto para que tomen interés en caso en todas las actividades. Para motivar, así entre ambos apoyarnos».

Por un lado, se mencionó que un gran número de entidades, públicas y privadas, trabajan el tema de mejoramiento de la vivienda y, como parte de este, la cocina mejorada. Sin embargo, no todos aplican la misma modalidad de intervención y, de modo más específico, cada entidad suele promover un modelo diferente de cocina mejorada. Esto ha llevado a que cada hogar termine empleando el modelo de cocina mejorada que considere más adecuado; es decir, en la decisión pesa más la opinión de los propios usuarios que una evaluación especializada.

Por otro lado, se mencionó la aplicación de modelos de promoción de ganadería vacuna tan generosos que terminan subvencionando los costos de la producción. Desde el punto de vista del mercado local de servicios para la ganadería, esta subvención podría resultar un estímulo, pero el personal de Haku Wiñay argumentó que esta situación condujo a que no se demanden los servicios de los prestadores independientes, cuyos precios bajaron, lo que le ocurrió precisamente a un grupo que había ganado un concurso.

#### *5.3.4. Evidencia sobre las vinculaciones en el territorio*

El diseño del proyecto considera un vínculo sustancial con los gobiernos locales. La evidencia encontrada indica que establecer y preservar ese vínculo ha sido una tarea compleja para el proyecto. Es necesario recuperar esa experiencia. En primer lugar, se debe contar con procedimientos establecidos para reconstruir las relaciones con las autoridades municipales en caso de que estas cambien durante la ejecución. En segundo lugar, hay que contribuir al fortalecimiento de los gobiernos locales para que asuman, al menos en parte, la propuesta metodológica del proyecto. Solo así se podrá garantizar la continuidad de la promoción del desarrollo económico en los territorios involucrados.

Una evidencia adicional indica que persiste cierta distancia entre las visiones de los representantes municipales y las propuestas de Haku Wiñay. De igual modo, se identifican diferencias entre la metodología de intervención

del proyecto y las de otros actores, públicos y privados, que operan en los territorios. El planteamiento de fortalecer al municipio distrital constituye una forma de tomar en cuenta los intereses de los diversos actores presentes en el territorio. De esa manera, el conjunto de intervenciones configura una serie de oportunidades que deben ser aprovechadas, pues no se trata de modelos estáticos que haya que replicar. Se busca, más bien, potenciar esas oportunidades en función de la demanda realmente existente.

#### **5.4. Recapitulación y recomendaciones para la acción**

##### *Sobre los retos identificados al ejecutar el componente negocios rurales inclusivos*

- 1) *Deliberar sobre la conformación y el tamaño de los grupos:* Se trata de la exigencia de «asociatividad»; en concreto, de conformar pequeñas organizaciones, de cuatro a seis usuarios, que participan en los concursos vía CLAR. Este requisito se fundamenta en experiencias previas en las que se ha comprobado que cuando los pequeños productores trabajan en forma conjunta, logran optimizar el empleo de recursos, la escala de operación —volumen de excedentes— y la capacidad de negociar en el mercado.<sup>68</sup>

Sin embargo, la idiosincrasia de los habitantes de las zonas de intervención no coincide con ese razonamiento, puesto que su reacción está marcada por la desconfianza frente al trabajo grupal. Esto hace que se requieran largos períodos de experimentación, quizás de un año o más, para construir relaciones de confianza entre los potenciales integrantes de un grupo.

---

68 Estos planteamientos se derivan, entre otros, de la *caja de herramientas* elaborada por FONCODES para la ejecución del componente negocios rurales inclusivos. Véase Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-Unidad de Generación de Oportunidades Económicas (FONCODES-UGOE) 2014, punto 1.5. En la bibliografía se han incluido, a modo de referencia y comparación, otras dos cajas de herramientas previamente elaboradas para otras intervenciones de cooperación.

Algunos miembros del proyecto propusieron flexibilizar aún más los requisitos para la ejecución de este componente. Así, se barajaron posibilidades como brindar más tiempo para que los grupos se constituyan y elaboren sus propuestas, conformar grupos pequeños antes de pasar a otros más grandes e, inclusive, aceptar propuestas individuales si nada de lo anterior daba resultados sostenibles.<sup>69</sup>

- 2) *Diseñar un procedimiento para realizar el seguimiento a los grupos:* Se refiere a los grupos ganadores de un concurso vía CLAR que se encuentren ejecutando sus perfiles de negocio. Pese a la existencia de un documento formal suscrito por los integrantes de los grupos ganadores, se observó una tendencia a incumplir los compromisos asumidos al presentarse al concurso, que incluso llegó hasta la dispersión. Igualmente, se observó que el acompañamiento que realiza el personal del proyecto está fuertemente mediado por relaciones de compañerismo y se desarrolla de acuerdo con los criterios de estos trabajadores. Pero reconociendo las dificultades para construir relaciones de confianza al interior de los grupos, se concluye que el seguimiento a estos no se puede ejecutar de modo automático e indeliberado. Se requiere, por el contrario, un procedimiento expresamente validado, que asegure los resultados del esfuerzo emprendido por el personal.
- Se trata, en la práctica, de situaciones que ponen en aprietos al personal debido a que la idea no es simplemente disolver los grupos que incumplan sus compromisos, sino superar el reto de sacar adelante una estrategia de negocios compleja en sí misma. Más aún, se reconoce la necesidad de ampliar los plazos para la ejecución de los perfiles de negocio, sea o no con un asesor técnico externo. De esta manera, se podría lograr que todos los integrantes del grupo comprendieran mejor el proceso, y también se podría llevar un mejor registro de las

69) Vergara (2012) da a entender que un proyecto como Haku Wiñay es tributario de un inconfundible enfoque de demanda, lo cual implica dejar de lado paquetes fijos —«bienes y servicios estandarizados»—, y más bien realizar un esfuerzo consistente por adaptar los mecanismos de promoción a las potencialidades y los efectivos requerimientos de los usuarios. En el capítulo 6 del presente libro se incide igualmente en ese planteamiento, aunque siguiendo un razonamiento propio.

ventas y eventuales ganancias netas, de modo que constantemente se cuente con indicios adicionales sobre la marcha del negocio grupal y las sugerencias para mejorarlo. Actualmente, nada de esto existe y el personal señala un vacío en el trabajo con los grupos una vez que estos han ganado el concurso, lo que deja un margen para la intervención discrecional.<sup>70</sup>

- 3) *Ensayar estímulos para todos los participantes en un concurso:* De acuerdo con lo observado, es necesario reflexionar sobre la forma más adecuada de seguir trabajando con el conjunto de usuarios que se hayan arriesgado a participar en un concurso, tanto ganadores como no ganadores. Todo concurso, por su propia naturaleza de competición regulada, genera en los participantes una diversidad de estímulos hacia la emulación, por lo cual resulta necesario reflexionar sobre qué hacer para no perder el impulso generado.

Considérese que se trata de una política para la promoción del desarrollo en áreas rurales marginales, donde la dinámica de los mercados es claramente restringida. El concurso creará espacios que estimulen de modo especial a los usuarios de un proyecto como Haku Wiñay, motivándolos a desplegar su imaginación e induciéndolos a llevar a la práctica ideas que, de otro modo, se mantendrían latentes a la espera de otra oportunidad. Esto es así pese a que se reconoce que el procedimiento aplicado debe todavía ajustarse a los diversos ámbitos de intervención, para promover negocios que se adapten a las características específicas de cada distrito, tales como recursos disponibles, mercado que atienden y capital de trabajo requerido.

Ha de repararse, en suma, en el hecho de que los concursos del proyecto se han constituido en una plataforma para la difusión de

---

70 En la parte II de la mencionada *caja de herramientas* para el componente, se encuentran modelos de actas, informes y fichas —inclusive, una de evaluación de resultados finales—. Sin embargo, no se facilita una guía útil para acompañar a los grupos y brindarles un adecuado tratamiento en el tema descrito. Aunque, pensando en el conjunto del proyecto, como cierre de este punto sobre seguimiento resulta válido traer a colocación que, en la publicación del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012), se recomendó lo que ahí se denominó «un sistema de seguimiento de procesos para acompañar el proyecto».

conocimientos. Así, se constata que el estímulo que cada uno de estos eventos trae consigo no es solamente la posibilidad de ganar un premio tangible, sino también —y no en pocos casos— entrar en contacto con distintas experiencias y aprender de ellas. Esta oportunidad es igualmente válida para ganadores como para no ganadores.

Una idea interesante frente a este escenario consiste en promover un procedimiento postconcurso dirigido a grupos perdedores, aunque razonablemente consolidados, que les brinde una oportunidad para gestionar negocios en una escala menor. Por ejemplo, asociaciones de dos personas que confían entre sí o determinadas propuestas individuales. Se podría promover a estos participantes para que acumulen experiencias respecto a las exigencias del mercado y a la posibilidad de incrementar su escala de operación.

- 4) *Idear un procedimiento para los no concursantes:* Son los casos típicos de usuarios que no concursaron y que no deberían ser descuidados en la subsiguiente intervención del proyecto. Un caso común es el de las personas que deseaban concursar, pero no consiguieron cumplir los requisitos, sobre todo la conformación de un grupo con usuarios de su confianza. Se requiere una estrategia específica para atender las incertidumbres iniciales de estos usuarios, empezando por concederles más tiempo y dedicación, entre otro tipo de apoyos.

Otros son los casos sociales, representados por hogares cuyos miembros carecen de suficiente apoyo —viudas, madres solteras o abandonadas— y/o enfrentan enfermedades que les demandan excesiva dedicación. En estas situaciones, hay que definir cuál es la manera más efectiva de adecuarse a su demanda estimulando la generación de ingresos complementarios, que pueden ser más urgentes que en otros hogares. Finalmente, está el caso exactamente opuesto, vale decir, el de aquellas personas que han sido incluidas como usuarios, pero que cuentan con activos y actividades económicas más rentables en comparación con lo que les puede ofrecer un proyecto pensado para pequeños negocios rurales. Estos usuarios calcularán qué beneficios les

reportaría participar, y pueda ser que lleguen a la conclusión de que no les conviene invertir tiempo en un concurso que ofrece premios comparativamente menores. Ante ello, cabe la posibilidad de concebir un servicio de asesoría ad hoc pensada en facilitar su vinculación con otras oportunidades de promoción más adecuadas para sus negocios.

- 5) *Reflexiones sobre la escala del proyecto:* Considerando que se trata de un proyecto público, que está a cargo de un organismo del Gobierno central, quedó claro que los usuarios esperaban beneficios acordes con su condición de habitantes de áreas de pobreza. Si bien, como se ha visto, se presentan muchos casos en los que es esencial promover el pequeño negocio, también hay negocios en proceso de crecimiento, que necesitan otro tipo de atención.

Por ejemplo, no fueron pocas las solicitudes para que se otorguen premios mayores o se organicen concursos entre ganadores, vale decir, entre aquellos emprendimientos que han conseguido consolidarse y requieren un nuevo financiamiento. Este tipo de solicitudes constituyen, igualmente, un tema para la reflexión, no tanto como reclamos de mayor subvención, sino como inquietudes de los usuarios más emprendedores, que precisan una asesoría similar a lo que antes se recomendó para los usuarios con mayores activos.<sup>71</sup>

- 6) *Un oportuno fortalecimiento de capacidades en el personal del proyecto:* Las opiniones expuestas y las circunstancias observadas apuntan hacia la preparación que recibe el personal que ejecutará en campo el componente de negocios, en concreto, los coordinadores técnicos de NEC y sus respectivos *yachachiq*. En general, se hizo notorio que ellos requieren capacitación constante e intercambio de experiencias en la

---

71 Tanto en el anterior punto como en este se aplica la necesidad de flexibilizar la ejecución, que fuera mencionada anteriormente. En el capítulo 6 de este libro se menciona el potencial de la metodología de diagnóstico rural participativo para establecer cuáles son los requerimientos de un ámbito y cómo los puede satisfacer el proyecto, asegurándose así de que lo transferido no sea abandonado, sino que resulte efectivamente empleado por los usuarios de modo sostenido. Se sabe que el proyecto ya ha incluido el diagnóstico rural participativo, por lo cual cabe hacer hincapié en la necesidad de reforzar su empleo.

gestión de los procesos puestos en marcha, con énfasis en métodos de gestión del desarrollo modernos, participativos e inclusivos.<sup>72</sup>

En el caso de los coordinadores técnicos de NEC, se asume que conforman el personal competente mejor preparado para la ejecución de un proyecto de esta naturaleza, pese a lo cual requieren de manera perentoria un intercambio de experiencias. Adicionalmente, solicitaron una división de sus funciones entre la gestión administrativa del NEC y la asesoría técnica, que abarca las acciones en campo. Si ellos se concentraran en esta última tarea, mientras otros profesionales se encarguen de las funciones administrativas, contribuiría en la dinámica del proyecto. Sea como fuere, se reitera que los profesionales que asuman ambas tareas requieren una formación ad hoc para este tipo de proyecto.

En el caso de los *yachachiq*, suelen ser profesionales técnicos locales y cumplen, en lo fundamental, una función técnico-productiva. En el tema de los negocios rurales, les han resultado novedosas tareas como, por ejemplo, elaborar perfiles de negocios, preparar estudios de mercado, asesorar en oferta de calidad, entre otros. Si los *yachachiq* van a continuar asesorando en estos temas a los grupos, no cabe duda de que requerirán fortalecer sus capacidades específicamente para la dinámica de los negocios, además de una formación en metodologías participativas.

72 En el capítulo 6 de este libro, al analizar el piloto del proyecto Haku Wiñay, se mencionan las dificultades que se enfrentaron para contratar al personal técnico calificado, concretamente a los *yachachiq*, razón por la cual se plantean recomendaciones para mejorar su perfil. Se incide en la necesidad de prepararlos mejor para que asuman su papel de asesores locales de los usuarios del proyecto. En Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012: 56), al realizar otro análisis de la experiencia piloto del proyecto Haku Wiñay, se arriba a un planteamiento más general: «Un aspecto crítico que cruza transversalmente todos los pasos de la implementación de los proyectos es la ausencia de una estrategia conceptual y empírica de capacitación y desarrollo de capacidades a todo nivel». Por otra parte, al analizar experiencias previas que aportaron al diseño de Haku Wiñay —los proyectos de FIDA en el Perú—, Vergara (2012) llega a la conclusión de que, si bien es importante partir por la demanda, resulta igualmente central invertir en el fortalecimiento de una oferta de servicios capaz de satisfacer precisamente esa demanda; este comentario se aplica al fortalecimiento de capacidades del personal que ejecuta los proyectos.

*Sobre la mirada a los efectos del componente negocios rurales inclusivos*

- 7) *Una síntesis de los factores de éxito en los negocios promovidos:* Por un lado, el producto elegido y el mercado al cual se dirigen son los factores que aparecieron con más fuerza como determinantes del éxito de los negocios. Pero, por otro lado, no dejó de mencionarse el factor humano, un intangible central para asegurar la viabilidad de un emprendimiento.

Respecto al producto y el mercado, cabe añadir que se ha observado una suerte de competencia entre la posibilidad de realizar los nuevos negocios promovidos por el proyecto y las actividades económicas presentes previamente en los hogares. El proyecto genera estímulos —que, en volumen, son relativamente pequeños— para cambiar de lo tradicional a lo nuevo, y frente a esta disyuntiva, los usuarios compararán la actividad propuesta con sus otras actividades —a veces, de mayor volumen— y sopesarán los riesgos. Sobre esa base tomarán sus decisiones.

En cuanto al factor humano, se pensó —quizá esencialmente— en la actitud emprendedora de quienes se arriesgan a gestionar una actividad productiva nueva y lo hacen, además, intentando incrementar su escala de operación mediante grupos de usuarios recién conformados.

- 8) *La percepción general en los protagonistas:* Sin que se pueda hablar de unanimidad, resultó notorio que en los testimonios prevaleciera una actitud favorable al proyecto. Los usuarios en general destacaron las tecnologías productivas, pero los usuarios participantes en concursos y el personal del proyecto subrayaron la innovación asociada a la metodología de concursos para promover los negocios locales. Una visión conjunta indicó que el proyecto genera entusiasmo y motiva a persistir en ideas conducentes al fortalecimiento económico de los hogares.

Precisando este ánimo generalizado, algunos entrevistados indicaron que, en un proyecto con las características de Haku Wiñay, los éxitos

no se miden únicamente por el volumen de ventas de los pequeños negocios promovidos. Si bien este es un indicador fundamental, lo central —sobre todo por ser una actividad nueva, que enfrenta múltiples riesgos— es motivar a los usuarios para que empiecen y continúen con una pequeña actividad que, más que brindar ingentes ingresos, resulte complementaria en el portafolio del hogar. Este es un reto no solo para los usuarios, sino también para el personal, que requiere desarrollar los mencionados procedimientos de asesoría y además ofrecer un acompañamiento humano, de modo que los usuarios no pierdan las esperanzas y, literalmente, consigan realizar su imaginario de vida.

- 9) *Detenerse sobre la sostenibilidad como factor crítico:* La idea que prevaleció en las entrevistas es que no existe la garantía de que los pequeños negocios promovidos por el proyecto podrán sostenerse en el largo plazo. En esta conclusión se refleja la experiencia local, pues se admite que, en los nuevos negocios —como en cualquier otro negocio—, la sostenibilidad efectiva se vincula al emprendimiento y la reinversión de los propios recursos, ya que el proyecto tiene una duración limitada.

Una constatación del personal del proyecto es que los usuarios han experimentado diversas intervenciones de tipo asistencialista, por lo cual esperan recibir nuevas ayudas para continuar con sus negocios, sin necesariamente considerarlo un esfuerzo propio. Por ello, es previsible que los negocios que logren continuar sean los que están a cargo de emprendedores entusiastas, capaces de superar largamente lo que pudieran haber avanzado los grupos conformados para cumplir con la mera formalidad de los concursos del proyecto.

Cabe insistir en que, si bien todos los grupos recibieron asistencia técnica para realizar cambios sustanciales en sus sistemas de producción, de los testimonios acopiados no se deriva evidencia suficiente como para garantizar que se sostendrán en el tiempo. En este proceso cumplen un rol diversos factores, entre los cuales destaca la

cooperación entre usuarios y ejecutores; es decir, entre emprendedores de la sociedad civil y el Estado. Se espera que, al menos, una cantidad visible de estos negocios logre cambios consistentes en las economías de las familias rurales apoyadas por el proyecto, más aún si se trata de portafolios económicos muy diversificados y con fuertes presiones para la expulsión temporal o permanente de población.<sup>73</sup>

### *Sobre las vinculaciones de Haku Wiñay con la institucionalidad local*

- 10) *El desafío de las relaciones humanas a mayor escala:* Si se produce un cambio de las autoridades municipales —lo que puede suceder incluso en una misma gestión—, se hace necesario empezar de nuevo la tarea de tejer un vínculo entre ellas y los ejecutores del proyecto. Teniendo en cuenta que esta tarea toma tiempo y se corre el riesgo de retrasar las actividades previstas,<sup>74</sup> se recomienda establecer un protocolo ad hoc que permita afrontar con eficacia los cambios en la gestión municipal, para minimizar las alteraciones en el plan de trabajo.
- 11) *Visiones encontradas sobre el desarrollo en el territorio:* Es necesario diferenciar entre una intervención de promoción del desarrollo de carácter alternativo —más aún si es ejecutada por un organismo del Gobierno central— y las prioridades de un gobierno local, sin duda más centradas en su propio ámbito. En este proceso, pueden

73 Respecto al enfoque territorial que emplea FONCODES, en Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012: 55) se realiza una síntesis válida para pensar en cómo alcanzar la sostenibilidad de los pequeños negocios promovidos: «Plantear un esfuerzo a nivel de distrito, tratando de organizar una acción colectiva que asocie pequeños excedentes en volúmenes comercializables, responda tecnológicamente a la vocación productiva territorial, potencie mejor la organización propia de las comunidades de sierra en el Perú y vuelque las articulaciones a la vinculación o la formación de motores económicos que dinamicen los flujos y provean empleo a usuarios sin acceso a activos».

74 Pese a los pocos casos observados, no se debe descuidar este tema. Por ejemplo, en Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012) se encuentra una amplia explicación sobre cómo se trabajó con las autoridades municipales durante la fase piloto del proyecto Haku Wiñay. Llama la atención que, pese a los vínculos establecidos, se concluya que la articulación con el municipio no fue tan fuerte como cabría esperar. En el capítulo 6 de este libro se identifican también los límites en el trabajo con los gobiernos locales, y se proponen alternativas de acción.

presentarse confluencias, pero también significativos desencuentros. Acercar ambas visiones requiere una estrategia que, sin alejarse de los objetivos esenciales, acepte los límites impuestos por la realidad y reconozca las demandas de las poblaciones locales.

Un proyecto de alcance nacional como Haku Wiñay debe tomar decisiones que no siempre resultan claras. Por ejemplo, un gobierno local puede estar interesado en favorecer determinadas iniciativas de negocio de sus ciudadanos. Frente a ello, una posibilidad es apoyarlo de inmediato, tomando en cuenta que estas demandas difícilmente encontrarán otra oportunidad de fomento. Pero también se podría considerar imprescindible que este apoyo esté condicionado a un debate previo entre los actores locales.

- 12) *Insistir en la capacidad de gestión de los gobiernos locales:* Las entidades que han trabajado con gobiernos locales saben que es muy importante fortalecer las capacidades de estos últimos para gestionar proyectos de promoción del desarrollo.<sup>75</sup> Esto no es diferente en el caso del proyecto. Por eso, es recomendable ofrecer desde el inicio una asesoría ad hoc dirigida a gobiernos locales, por ejemplo, para el fortalecimiento de las ODEL.

Otra sugerencia es que las ODEL fortalecidas y con planes de gestión actualizados incorporen a los *exyachachiq*, formados en Haku Wiñay, como una suerte de asesores técnicos. Ellos podrían desarrollar actividades de fomento de diversas actividades económico-productivas que le interesen a la población, con una metodología alternativa a la asistencia técnica convencional.<sup>76</sup>

- 13) *Hacer viable el financiamiento municipal:* En las entrevistas, se planteó la pregunta de si los municipios distritales podrían hacerse cargo de

<sup>75</sup> Vergara (2012) recomienda fortalecer las capacidades en cada nivel de organización y de gobierno. El municipio aparece como un espacio político legitimado para la mediación entre intervención externa y demandas de la población.

<sup>76</sup> En el capítulo 6 de este libro se afirma que, si bien es evidente la necesidad de fortalecer a los municipios para que promuevan negocios inclusivos, todavía no se han desarrollado acciones concretas. Se menciona también la posibilidad de fortalecer las ODEL.

la ejecución de un proyecto como Haku Wiñay, en especial de su componente de negocios rurales. Tangencialmente, apareció la idea de que, ante la crónica escasez de presupuesto municipal para gastos corrientes, se puede aprovechar la opción que brinda PROCOMPITE a los gobiernos subnacionales para que utilicen una pequeña parte de sus recursos de inversión. Para ello, se requeriría ajustar la legislación vigente con el fin de que los municipios puedan organizar actividades similares a los concursos de negocios locales vía CLAR.<sup>77</sup>

- 14) *Diversidad de intervenciones en el territorio:* Se han observado coincidencias en los temas trabajados por las entidades que intervienen en los distritos visitados. Inclusive, se han puesto en marcha concursos, aunque prevalecen las metodologías convencionales. Esto hace necesario establecer coordinaciones entre el proyecto Haku Wiñay y otras entidades de cooperación, públicas o privadas, no tanto para delimitar en qué territorio y con qué población trabaja cada uno, sino para encontrar complementariedades, y evitar sesgos y oportunismos.

#### *Sobre la visión de futuro en los participantes de Haku Wiñay*

- 15) *Recapacitar acerca de las dinámicas y los retos del territorio:* La baja calidad de los suelos y el irregular abastecimiento de agua —cuando no su ausencia— se presentan como los mayores límites para visualizar un futuro mejor. Aunque no se lo menciona con frecuencia, en general se trata de territorios más aptos para la producción forestal; pero para manejar adecuadamente este recurso, es necesario fortalecer las actuales capacidades.

Se considera que un adecuado manejo de los recursos disponibles en el territorio podría elevar la calidad de vida, pero solo de una parte de la

---

<sup>77</sup> En el capítulo 6 de este libro se abordan en detalle las posibilidades y barreras formales que enfrentarían los CLAR en el marco de un nuevo tipo de PROCOMPITE distrital y orientado específicamente a pequeños emprendimientos.

población. Hay que tener en cuenta que son territorios que expulsan secularmente a sus habitantes, sea de forma temporal o permanente. En este contexto, la visión de un futuro mejor está centrada en la educación de los hijos, no tanto para que permanezcan en un territorio con tantas limitaciones, sino para que dispongan de herramientas cuando tengan que emigrar.

- 16) *Ahondar en la conexión entre oportunidades y esfuerzo:* Se insistió mucho en que, para alcanzar un futuro mejor, son necesarios los apoyos externos. Es decir, las intervenciones de cooperación al desarrollo, y también las gestiones de las autoridades locales para conseguir inversión externa casi con cualquier fin. Se asume que, en la medida en que esto se logre, la población estará mejor.

Si bien se acepta que es necesario esforzarse para lograr un futuro mejor, paralelamente hay una expectativa de que lleguen apoyos externos, que saquen a estos distritos de su situación de carencia extrema y marginación respecto al desarrollo nacional.

Por eso, Haku Wiñay es visto casi unánimemente como una oportunidad inestimable, ya que ha mejorado la calidad de vida de los hogares y ha enriquecido su portafolio con nuevas alternativas económicas. Si bien no se sabe cómo evolucionarán los nuevos negocios, que posiblemente solo logren un cambio relativamente pequeño para el conjunto del territorio, hay mucho optimismo respecto a que el camino emprendido permita a la población enfrentar mejor las vicisitudes.

## Referencias bibliográficas

Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural-RIMISP (2012). *Sistematización del piloto de articulación de los programas Juntos y FONCODES*. Lima: RIMISP.

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social-Unidad de Generación de Oportunidades Económicas (FONCODES-UGOE) (2014). *Caja de herramientas. Acceso de hogares rurales con economías de subsistencia a mercados locales*. Programa presupuestal 0118. Lima: FONCODES-UGOE.

Quintano, Ciro y Rosario Valer (2012). *Caja de herramientas para el desarrollo de concursos rurales inclusivos*. Lima: Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE).

Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE), Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y AgroRural (2013). *Caja de herramientas*. Documento de trabajo. Versión preliminar. Lima: REMURPE.

Remy, María Isabel (2014). *Consultoría para la sistematización de procesos de programación y asignación de recursos a la población beneficiada por el programa Haku Wiñay (FONCODES)*. Lima: GRADE.

Vergara, Ricardo (2012). *La innovación exitosa en los proyectos FIDA*. Cartagena: Conversatorio Graduación en la Política Pública. Construyendo una Agenda de Trabajo Regional.

## Anexo 1

### Detalles del diseño metodológico para el estudio cualitativo

#### 1. Preguntas orientadoras según temáticas seleccionadas

##### Área temática fortalezas, problemas y retos del componente de negocios rurales inclusivos

- a) ¿Qué problemas enfrenta este componente?
  - Desde el punto de vista del personal de Haku Wiñay.
  - Desde el punto de vista de los usuarios del proyecto, concursantes y no concursantes.
- b) ¿En qué espacios ha sido exitoso este componente?
  - Tipos de proyectos que han resultado más exitosos.
  - ¿Eran negocios en los que los usuarios del proyecto tenían experiencia previa (contaban con capacidades, activos o información) o áreas nuevas para ellos?
  - ¿Estos negocios involucraron tecnologías transferidas por Haku Wiñay? (capacidades, activos e información).
  - ¿Qué rasgos han diferenciado a las asociaciones exitosas en materia de negocios inclusivos?
- c) Si se asume que el componente productivo de Haku Wiñay transfiere capacidades —para lo cual, además de la capacitación, ofrece una pequeña dotación de activos a cada hogar—, cabe indagar lo siguiente:
  - ¿Hasta qué punto esta transferencia de capacidades puede ser capitalizada para mejorar el vínculo con los mercados?
  - ¿Qué papel juegan los concursos en esta estrategia? ¿Capitalizan las nuevas tecnologías? (Se asume que la transferencia de tecnologías productivas es casi simultánea a la convocatoria a concursos de negocios inclusivos, por lo que es improbable que estos hayan ayudado a capitalizar tecnologías nuevas interesantes para los hogares, o tal vez no se cumple este supuesto.)

### Área temática vínculos entre el personal del proyecto Haku Wiñay y la institucionalidad local

- a) ¿Cómo ha sido la relación entre los operadores del proyecto y las municipalidades, en el marco de los concursos vía CLAR?
- b) ¿Es viable que este tipo de concursos continúen luego de que el proyecto Haku Wiñay deje de operar? ¿Cabe esperar la diseminación de algún tipo de instrumento tipo concurso para la difusión tecnológica y la promoción económica local?
- c) ¿Las entidades locales han complementado —o planean hacerlo— la intervención de Haku Wiñay en materia productiva y de negocios? ¿La intervención productiva o de negocios del proyecto complementa iniciativas emprendidas por las autoridades locales? ¿O más bien ha existido conflicto entre la agenda de promoción económica de las autoridades locales y la del proyecto?
- d) ¿Existen otros componentes del proyecto Haku Wiñay —como el de educación financiera o el de vivienda saludable— que concitan el interés de entidades locales, y que han generado vínculos o conflictos entre estos y el proyecto? Profundizar en el tema solamente si se trata de estos temas, no de desarrollo económico local.

## 2. Ámbito y periodo de estudio

Centros poblados de tres distritos en los que se aplicaron también las encuestas del estudio cuantitativo, como parte del muestreo realizado para el grupo de «tratamiento»:

- a) *Chalamarca, provincia de Chota, departamento de Cajamarca*: visitado entre el 27 de setiembre y el 2 de octubre del 2015.
- b) *Umari, provincia de Pachitea, departamento de Huánuco*: visitado entre el 4 y el 9 de octubre del 2015.
- c) *Anta, provincia de Acobamba, departamento de Huancavelica*: visitado entre el 11 y el 17 de octubre del 2015.

Estos períodos incluyen el considerable tiempo de traslado hacia y desde cada lugar.

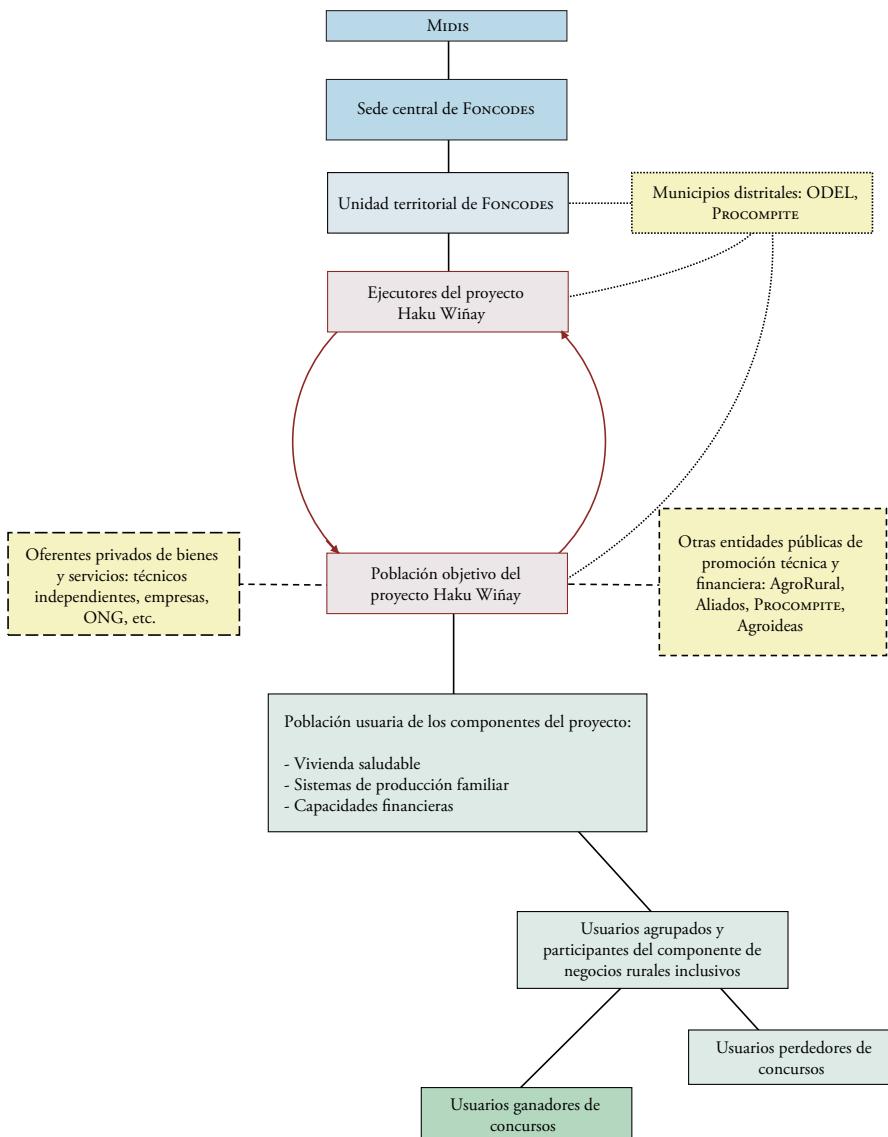
### **3. Instrumental**

- a) *Mapeo de actores:* Al final de este anexo se presenta a los actores y su grado de vinculación con el proyecto.
- b) *Entrevistas en profundidad:* Se realizaron entrevistas individuales con los informantes calificados como más importantes sobre la base del mapeo de actores. El número de informantes por cada distrito visitado varió de acuerdo con los plazos y las posibilidades de realizar las entrevistas. En total, se realizaron 76 entrevistas (véase el cuadro de la siguiente página).
- c) *Guías de entrevista semiestructuradas:* En las entrevistas, se empleó una guía de preguntas abiertas; fueron diferentes para cada tipo de actor entrevistado, aunque se mantuvieron en el marco de las preguntas orientadoras ya presentadas. En el caso de las autoridades municipales y los funcionarios de FONCODES, debido a limitaciones de tiempo no se aplicaron todas las preguntas previstas en las guías, sino que el diálogo se centró en los temas prioritarios para el estudio cualitativo. En todos los casos, las respuestas se registraron por escrito o, cuando fue posible, mediante una grabadora.

**Número de actores entrevistados por tipos y subtipos,  
según distritos visitados**

Tipos de actores	Subtipos de actores	Distritos visitados			Entrevistados
		Chalamarca (Cajamarca)	Umari (Huánuco)	Anta (Huancavelica)	
Ejecutores de las actividades del proyecto	Representantes de la unidad territorial de FONCODES	2	1	1	4
	Coordinador técnico de NEC	3	2	3	8
	<i>Yachachiq</i> productivos	3	3	5	11
	<i>Yachachiq</i> financieros (sean o no usuarios)	2	1	1	4
	Directivos de los NEC (sean o no usuarios)	1	2	3	6
	Directivos de los NE (sean o no usuarios)	2	0	0	2
Representantes de la institucionalidad local	Alcaldes distritales Funcionarios municipales Miembros de los CLAR	0 1 1	1 0 1	1 0 0	2 1 2
Usuarios de Haku Wiñay (todos reciben los otros tres componentes: vivienda saludable, sistemas de producción y capacidades financieras)	Concursantes que ganaron y se encuentran ejecutando su perfil de negocios Concursantes que no ganaron en ningún concurso Usuarios que se abstuvieron o no consiguieron concursar	8 1 3	8 0 2	8 2 3	24 3 8
<b>Total de entrevistados</b>		<b>28</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>76</b>

## Ayuda visual sobre el mapa de actores y su grado de vinculación al proyecto Haku Wiñay de FONCODES-MIDIS



## Anexo 2

### Otras iniciativas locales para la promoción productiva o de negocios

#### 1. Acciones municipales de promoción del desarrollo económico

- a) *Municipio distrital de Chalamarca, Chota, Cajamarca:* Ha heredado viveros forestales como producto de convenios anteriores con PRONAMARCHCS y AgroRural. Hoy vende los plantones a precio de costo, pero no brinda asesoría para el manejo forestal. Cuenta con una nueva Área de Desarrollo Económico Local, pero esta aún no ejecuta actividades.
- b) *Municipio distrital de Umari, Pachitea, Huánuco:* Cuenta con un servicio de asesoría técnica para la producción agrícola, aunque no se sabe cuánto abarca. En la gestión anterior, al parecer inició un proceso con PROCOMPITE, del que se conoce poco. Maneja viveros forestales que reparten plantones a los productores.
- c) *Municipio distrital de Anta, Acobamba, Huancavelica:* Cuenta con una ODEL, pero inactiva. Está buscando apoyos externos para iniciar actividades de promoción del desarrollo económico local. Trabaja el tema forestal.

#### 2. Otras entidades que trabajan en las provincias visitadas

- a) **Chota, Cajamarca**
  - *AgroRural:* Está empleando la metodología de concursos, aunque aparentemente más para difundir un mercado de asistencia técnica que para la promoción de negocios.
  - *Centro Ideas, como contraparte local de Ayuda en Acción:* Trabaja, con pocas familias, los temas de vivienda saludable, producción de hortalizas, salud y alimentación, además de la producción de

aguaymanto (*Physalis peruviana L.*) debido al vínculo con la industria agroexportadora local. También realiza promoción ganadera con una metodología convencional, pues entrega servicios que han hecho bajar los costos en el mercado local.

- *Haren Alde*: Trabaja diversos temas vinculados a vivienda saludable, educación y salud.

**b) Pachitea, Huánuco**

- *Diakonia*: Se está expandiendo hasta los lugares más distantes, llevando propuestas de producción y tecnologías alternativas, por ejemplo, de producción agroecológica y cultivos sustitutos, como frutales y forestales.
- *Islas de Paz*: Ha comenzado a ingresar en la provincia con temas como agua y saneamiento, salud en el hogar y producción alternativa, entre otros.
- *Equilibrio Ecológico Fuente de Desarrollo (EFOD)*: Está comenzando a trabajar en la provincia con biohuertos y crianza de animales menores.

**c) Acobamba, Huancavelica**

- *Programa Aliados*: Promueve negocios rurales en alianzas estratégicas, así como elaboración y ejecución de proyectos comunitarios. Realiza convocatorias para el cofinanciamiento de estos emprendimientos —seleccionados mediante CLAR—, aunque solicita requisitos que suelen ser cumplidos por organizaciones más o menos consolidadas y con capacidad de aportar la respectiva contrapartida.
- *AgroRural*: Uno de sus temas más fuertes es la forestación. Ha apoyado este proceso en Acobamba, sobre todo con eucalipto (*Eucalyptus*).
- *World Vision*: Trabaja en algunos centros poblados en temas dirigidos a la infancia y el hogar, como vivienda saludable, salud, nutrición, educación, habilidades sociales, valores y organización comunitaria. Se comenta que ha distribuido semillas, pero que no brinda capacitación.



## 6. SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROGRAMACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LA POBLACIÓN BENEFICIADA POR EL PROYECTO HAKU WIÑAY: ¿PUEDE FONCODES CONVERTIRSE EN UN PROGRAMA NACIONAL DE DESARROLLO DE LAS POBLACIONES RURALES MÁS POBRES?

*María Isabel Remy S.*<sup>78</sup>

GRADE nos propuso identificar los problemas que podría enfrentar FONCODES si se tomara la decisión de transformar la estrategia Haku Wiñay de ampliación de activos y desarrollo de capacidades en una política nacional de prestación de servicios a familias pobres rurales. El análisis tomó como base las fases de programación, preinversión y ejecución de cada uno de los componentes de la estrategia, así como de una de sus estrategias de sostenibilidad: la institucionalización del mecanismo comités locales de asignación de recursos (CLAR) en las municipalidades.

### 6.1. Por qué analizar FONCODES-Haku Wiñay

Hasta finales de la década de 1980, el Estado peruano mantenía en el país un servicio de asistencia técnica a los productores agrarios: los «extensionistas» del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) formaban parte del paisaje rural de buena parte del país. Ellos asesoraban a los agricultores en el manejo de sus cultivos, impartían capacitación técnica, etcétera.

En medio de la crisis fiscal, y como consecuencia del conjunto de medidas de ajuste estructural de la década de 1990 —que redefinieron el rol del Estado y crearon mayores espacios para los mercados—, el servicio de extensión y asistencia técnica a los pequeños agricultores desapareció. Se esperaba que un mercado de asistencia técnica lo sustituyera.

---

78 El estudio contó con la valiosa asistencia de Marisa Glave.

No se eliminaron, sin embargo, las «agencias agrarias», esto es, las ventanillas locales del MINAGRI, desde donde se organizaba el servicio de extensión y asistencia técnica. En las zonas de riego, por ejemplo, las agencias agrarias recibían y autorizaban los planes de cultivo y riego. Desde inicios de la década del 2000, su función se asoció al impulso a las cadenas productivas y la asociatividad, aunque tuvieron muy poco éxito. A inicios de esta década, las agencias agrarias fueron transferidas a los gobiernos regionales, que permanentemente lamentan el escaso presupuesto con el que fueron transferidas.

Para la gestión de los recursos naturales en la sierra —el control de la erosión, el uso del agua, etcétera—, en la década de 1990 se creó el Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (PRONAMACHCS), que desarrollaba las capacidades de los pequeños productores asociadas a la gestión de la tierra, el agua y los bosques. El PRONAMACHCS contó con grandes recursos, e instaló equipos y oficinas en prácticamente todas las provincias de la sierra, al lado de las «agencias agrarias», carentes entonces de recursos y de funciones.

Hacia finales de la década de 1990, el PRONAMACHCS fue seriamente criticado por utilizar los recursos públicos con fines de clientela y adhesión política de sus beneficiarios al régimen en el poder. Por ello, poco a poco fue perdiendo a profesionales de altísimo nivel y que contaban con mucha experiencia en desarrollar las capacidades de los campesinos andinos. Durante los siguientes gobiernos, disminuyeron sus recursos y también sus funciones. No fue transferido a los gobiernos regionales y subsiste como uno de los programas de AgroRural del MINAGRI.

En lo que se refiere a la asistencia técnica, no se generó el mercado para atender a la pequeña agricultura —y menos a la agricultura más pobre de la sierra— que la nueva política esperaba. En algunos lugares, este espacio fue ocupado por programas de ONG, pero el número de sus beneficiarios no se aproximaba, ni de lejos, al de un servicio público. Según el Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) del 2012, solo el 3% de los pequeños agricultores de la sierra —que ocupan entre 0,5 y 5 hectáreas— reciben

asistencia técnica, y solo el 8% aplican fertilizantes en cantidad suficiente. Además, el hecho de que el 53% de los pequeños agricultores de la sierra respondieran al CENAGRO que la razón principal por la que desarrollan un cultivo es porque siempre siembran lo mismo ilustra esta ausencia de actores públicos que colaboren con los pequeños agricultores para mejorar —cambiar, intensificar— sus emprendimientos.

Lo que con claridad implementó el Estado peruano desde la década de 1990 —y ha continuado desarrollando— son programas sociales focalizados, que proporcionan a los hogares menos favorecidos un conjunto de prestaciones que les permiten sobrevivir, tales como raciones alimenticias, programas de empleo temporal o transferencias monetarias. Todo ello en espera de que el dinamismo económico y la iniciativa del sector privado incluyan a estos hogares, y así logren superar su situación de pobreza y vulnerabilidad.

Uno de estos programas fue FONCODES, creado en agosto de 1991. Inicialmente, fue concebido como un programa de empleo temporal para la implementación de pequeñas obras locales de infraestructura, sobre todo en centros poblados rurales. Como otros programas nuevos de esos años, FONCODES desarrolló un mecanismo encargado de gestionar los recursos transferidos a los beneficiarios: los núcleos ejecutores.<sup>79</sup> Este mecanismo le ha permitido, desde su origen, llegar a los lugares más apartados del país sin incrementar significativamente sus costos de operación.

Sin embargo, a fines de la década del 2000, la confianza en que la pobreza se iba a reducir automáticamente gracias el dinamismo empresarial y el crecimiento económico —el «chorreo» en términos del expresidente Toledo— fue disminuyendo ante la evidencia de que los altos niveles de

79 Se desarrollaron también, por ejemplo, los comités locales de administración de salud (CLAS), que fueron desactivados no porque funcionaran mal, sino por presión de los gremios de la salud. Son mecanismos de participación ciudadana microlocal —que el Banco Mundial llama mecanismos de «poder de cliente»— o de privatización de funciones públicas —solo que no se trata de empresas, sino de organizaciones sociales—, mediante los cuales el Estado establece convenios que norman las condiciones de gestión de los recursos transferidos. Probablemente, el único mecanismo que subsiste de ese, por llamarlo de alguna manera, lado social de las privatizaciones, son los núcleos ejecutores de FONCODES.

pobreza subsistían particularmente en la sierra y la selva rural. Se planteó, entonces, la necesidad de que el Estado intervenga para ampliar las capacidades de los hogares rurales, de manera que estos logren aprovechar las oportunidades e insertarse en el crecimiento económico.

En el 2009, se encargó al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) que llevara a cabo, mediante FONCODES, un «proyecto especial de desarrollo de capacidades de la familia rural» al que se denomina Mi Chacra Productiva. Se trataba de un programa de 10 millones de soles que beneficiaron a 6592 familias de 12 distritos de la sierra sur central.

FONCODES resultaba, probablemente, el ejecutor ideal de esta pequeña iniciativa con la que el Estado peruano, tras dos décadas de ausencia, tomaba el impulso de ampliar las capacidades de las familias rurales pobres. No solo se ubicaba entonces en un ministerio de desarrollo social —con la transición democrática, se había eliminado el Ministerio de la Presidencia—, sino que no se requería crear un aparato: el mecanismo de núcleos ejecutores podía adaptarse a este nuevo mandato.

Así, Mi Chacra Productiva, que adaptaba a las condiciones del Estado peruano los aprendizajes generados por la experiencia de transferencia de tecnologías a sectores rurales pobres de una ONG —Sierra Productiva—, amplió su intervención —en el 2010, el 2011 y el 2012— gracias a aportes financieros de la cooperación técnica internacional —Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y Acción Contra el Hambre—. En ese momento, el programa ya se denomina Mi Chacra Emprendedora o Haku Wiñay, en quecha.

Con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) —al que es transferido FONCODES junto con otros cuatro programas sociales—, este tipo de intervención encuentra un marco de política más adecuado, en la medida en que el Ministerio incorpora, como parte de sus definiciones centrales, la necesidad de implementar tanto acciones de alivio como de desarrollo para enfrentar la exclusión. Así, uno de los cinco ejes de la Estrategia Nacional Incluir para Crecer (aprobada por Decreto Supremo 008-2013-MIDIS) —el eje 4, de Inclusión Económica— se orienta a au-

mentar las oportunidades y capacidades de los hogares para incrementar sus propios ingresos. FONCODES es el principal agente del MIDIS para el desarrollo de este eje, aunque espera que otros actores —el MINAGRI, los gobiernos regionales y locales— se sumen a esta.

En el 2012, la ministra de Desarrollo e Inclusión Social encargó a FONCODES ampliar el ámbito de Haku Wiñay solo en centros poblados donde hubiera concentraciones importantes de familias usuarias de otro de los programas sociales del MIDIS, Juntos, programa de transferencias monetarias condicionadas. Esta asociación Juntos-FONCODES —que no llega a ser una estrategia de articulación de programas sociales, sino un mandato de coincidencia en el territorio—, si bien introduce restricciones que analizaremos más adelante, aporta a Haku Wiñay cuando menos dos elementos.

El primero es que le proporciona un criterio objetivable para planificar su crecimiento. El hecho de que este criterio sea el de concentrar familias usuarias de Juntos permite sumar a la focalización de FONCODES, que es solo territorial —basada en el mapa de pobreza monetaria—, un criterio —mediante Juntos— de pobreza multidimensional. Su coincidencia territorial con Juntos llevaría a Haku Wiñay-FONCODES a priorizar los territorios más pobres.

El segundo es que corrige un riesgo de exclusión de los más pobres. Las familias con ingresos muy bajos o mayores costos por tener hijos en edad escolar —que son las familias que reciben aportes de Juntos— tienden a emigrar temporalmente, o disponen de poco tiempo para asistir a capacitaciones. Las transferencias monetarias de Juntos nivelan el piso de los potenciales usuarios de Haku-Wiñay, lo que permite que quienes tienen más dificultades no se autoexcluyan.

El diseño de Haku Wiñay se nutrió también con las experiencias de los proyectos del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), que crearon un mecanismo transparente para asignar recursos financieros con el fin de cofinanciar iniciativas de negocios de grupos de productores. Nos referimos a los CLAR compuestos por representantes de las autoridades y de la sociedad local que, en sesiones públicas, calificaban los planes de negocios.

Así, Haku Wiñay es una estrategia compuesta por cuatro componentes que se desarrollan, todos, en los centros poblados rurales focalizados y benefician al conjunto de la población que lo deseé:

- a) *Fortalecimiento y Consolidación de los Sistemas de Producción Familiar:* Programa de desarrollo de capacidades para la implementación en parcela de un conjunto de tecnologías. Funciona por selección: los usuarios eligen en qué tecnologías desean desarrollar capacidades. Quienes llevan adelante el proceso de desarrollo de capacidades son los *yachachiq*, líderes productivos de la zona, o, en su ausencia, jóvenes ingenieros de la zona.
- b) *Negocios Rurales Inclusivos:* Programa que transfiere recursos a grupos de productores para el desarrollo de un emprendimiento rural. Funciona por concurso público: el jurado, un CLAR, evalúa, en sesión pública ante la comunidad, los planes de negocios preparados por los grupos de productores.
- c) *Fomento de Capacidades Financieras:* Es un programa que introduce a los usuarios de FONCODES en el manejo de cuentas bancarias.
- d) *Vivienda Saludable:* Introduce en los hogares prácticas sanas relacionadas con la vivienda: cocina mejorada, módulo de agua segura y manejo de residuos sólidos.

FONCODES ha resuelto bien los problemas de escala de operación. Como los centros poblados rurales son pequeños, suele reunir a un grupo de estos para una intervención; en cada centro poblado se elige un núcleo ejecutor (NE), y para el conjunto, un núcleo ejecutor central (NEC) que recibirá las transferencias de recursos. Para Haku Wiñay, la pequeña escala de centro poblado rural no es un problema.

Tras esta historia, se concluye que, en la actualidad, Haku Wiñay es el único programa de desarrollo del Estado peruano dirigido a que la población rural pobre de la sierra y la selva —esta última muy recientemente incorporada— adquiera capacidades para aprovechar las oportunidades económicas e incluirse en el dinamismo económico nacional. En el 2012,

atendió a 3247 hogares. En junio del 2014, estaba atendiendo a 27 046 hogares y había ejecutado un presupuesto de unos 88 millones de soles. A finales del 2015, el MIDIS informó que había atendido a 81 928 hogares rurales pobres, con una ejecución presupuestal del 2015 de 156 millones de soles. Desde su inicio, con poco más de 6000 familias, FONCODES-Haku Wiñay ha multiplicado 13 veces su capacidad de atención. Falta mucho, sin embargo, para llegar a todos los centros poblados donde hay usuarios de Juntos, que hoy son 768 000 hogares; eso significaría multiplicar casi por 10 su atención actual y ejecutar unos 2000 millones de soles.

## **6.2. Qué desafíos tendría que enfrentar FONCODES-Haku Wiñay para multiplicar su intervención**

Si, sobre la base de las evaluaciones realizadas en Haku-Wiñay, el Gobierno peruano tomara la decisión de que este sea su programa social más importante, y llegara a manejar un presupuesto de 2000 millones para atender a 750 000 familias rurales, ¿qué problemas institucionales podría enfrentar? O, dicho en otros términos, ¿qué problemas o limitaciones que se observan hoy en día, en un programa que es aún de pequeña escala, podrían —de no resolverse— trabar su crecimiento o generar problemas políticos si actuara en una escala mayor? Esa es la pregunta que guio nuestro análisis.

Hemos identificado que FONCODES podría enfrentar algunas dificultades de articulación con otros programas y sectores de gobierno; también dificultades de diseño operativo de la estrategia; y, finalmente, de disponibilidad de personal para actuar en una escala mucho mayor.

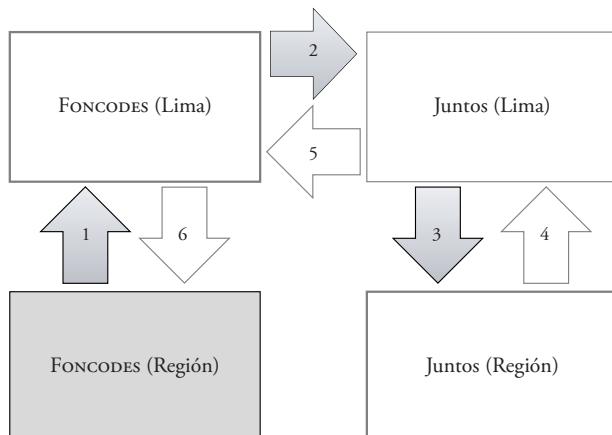
### *6.2.1. Desafíos de articulación*

El Estado peruano es un Estado segmentado sectorial y territorialmente: no solo cada ministerio, sino cada unidad ejecutora de presupuesto —y hay miles— puede actuar sin realizar la más mínima coordinación con las otras.

### *Articulación dentro del propio MIDIS*

En el caso de FONCODES-Haku Wiñay, en principio, el crecimiento de su cobertura se debería producir en articulación con el programa Juntos, también ubicado en el MIDIS. Por el momento, esta articulación es solo de «coincidencia territorial» —estar en el mismo sitio—, pero como no está institucionalizada una estrategia de articulación del conjunto de programas sociales, articular significa incrementar costos de coordinación. Esto sucede, por ejemplo, cuando FONCODES no encuentra en una zona el número de usuarios de Juntos que refieren los padrones de ese programa social, o cuando alcanzar una escala de funcionamiento más adecuada requeriría incorporar otros centros poblados vecinos en los que no hay —o hay muy pocos— usuarios de Juntos. La escasa descentralización de la gestión de los programas sociales multiplica las coordinaciones.

**Gráfico 6.1**  
**Ruta de eventual ampliación en una zona**



### *Articulación con los gobiernos locales*

Si bien este es un problema de la etapa de inicio, también está presente en la estrategia de salida y sostenibilidad de los resultados, esta vez, de articulación intergubernamental —entre niveles de gobierno—. FONCODES regional inicia sus actividades en una zona al tomar contacto con el alcalde distrital, quien deberá asumir una serie de compromisos: nombrar a un delegado en cada NE y en el NEC, participar en los CLAR para el componente de negocios inclusivos, eventualmente comprometer fondos complementarios en ellos y, sobre todo, mantener el apoyo técnico a los agricultores una vez terminada la intervención de FONCODES. Esto último no está aún resuelto: ni los equipos territoriales permanentes de FONCODES en las regiones, ni los coordinadores locales y *yachachiq*, tienen definida ninguna acción que prepare esta transición y fortalezca a las municipalidades para cumplir este rol.

Quizá FONCODES debiera asumir la tarea —como lo hace, por ejemplo, AgroRural del MINAGRI— de promover oficinas de desarrollo económico local (ODEL es el nombre más común) en las municipalidades que carecen de estas. Y cuando estas sí existen, capacitar a sus equipos en, por ejemplo, las tecnologías que están transfiriendo a los agricultores, o en la elaboración de planes de negocios para mantener la estrategia de concursos que premian las iniciativas empresariales rurales. Es importante recordar que, cada cuatro años, las municipalidades renuevan a sus alcaldes, y ellos tienden a cambiar a su personal y sus prioridades. Eventualmente, en el Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL) —que gestiona el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)— podría incorporarse la posibilidad de que municipalidades que continúan la acción de Haku Wiñay obtengan fondos para ello.

### *Articulación con los gobiernos regionales*

Haku Wiñay no es un programa permanente de asistencia técnica; es un programa que desarrolla capacidades técnicas y financieras, y luego se retira.

Los agricultores capacitados requerirán, luego, otros servicios, o asesoría para reaccionar ante plagas, dificultades de mercado, etcétera.

Los gobiernos regionales cuentan con agencias agrarias, por lo general, poco activas. Para sostener los cambios producidos, hace falta una mejor relación con las direcciones regionales agrarias de los gobiernos regionales, que podrían asumir la posta de FONCODES. Pero eso tiene que estar pactado, con una estrategia desde MIDIS de relación con los gobiernos subnacionales.

### *Articulación con el MEF*

La promoción de negocios rurales inclusivos forma parte de la estrategia de sostenibilidad de resultados de FONCODES-Haku Wiñay; para llevarla adelante de manera transparente y sin sospechas de clientelismo, se ha desarrollado el mecanismo de los CLAR. Ante el éxito original de los CLAR en los proyectos del FIDA, el MEF diseñó PROCOMPITE, un mecanismo mediante el cual los gobiernos locales y regionales están autorizados a destinar hasta el 10% de sus presupuestos de inversiones al apoyo a negocios rurales en cadenas productivas.<sup>80</sup>

El mecanismo existe y funciona. Entre el 2009 y diciembre del 2014, se habían movilizado 840 364 493 soles, aplicados a 2630 iniciativas de negocios de asociaciones de productores; esto es, más de 92 000 beneficiarios individuales.<sup>81</sup>

#### *6.2.2. Desafíos de diseño*

FONCODES-Haku Wiñay está diseñado para atender a pequeños agricultores muy pobres ubicados en contextos de alta pobreza —focalización

<sup>80</sup> Se aprobó como Ley 29337 en marzo del 2009.

<sup>81</sup> El MEF no ha actualizado la información del 2015. La que presentamos es tomada de [http://snip.gob.pe/contenidos/procompite/estadisticas/estadisticas\\_2014/Estadistica\\_de\\_Avances\\_en\\_la\\_Implementaci\\_ProCOMPITE\\_2009-Diciembre\\_2014](http://snip.gob.pe/contenidos/procompite/estadisticas/estadisticas_2014/Estadistica_de_Avances_en_la_Implementaci_ProCOMPITE_2009-Diciembre_2014), visitada el 11 de febrero del 2016.

por hogares y por distritos-Juntos—. Si se tomara la decisión de convertirlo en un programa de desarrollo de alcance nacional, probablemente tendría que ingresar a distritos con mucha población en situación de pobreza, pero menos carencias de contexto —disponibilidad de infraestructura de carreteras, saneamiento, etcétera—. FONCODES tendría que revisar su oferta de tecnologías y, posiblemente, poner más énfasis en el desarrollo de capacidades asociadas al cambio de cédula de cultivos hacia productos con mejores mercados, y establecer estrategias de vinculación con ellos, tema que ahora no es una prioridad.<sup>82</sup>

### *Algunos problemas en torno a los diagnósticos rurales participativos (DRP) y la elaboración de expedientes técnicos*

La elaboración de los DRP constituye un momento especial de la intervención: hay mucha participación y es el momento en el que propiamente se define la intervención de FONCODES-Haku Wiñay «por demanda».

Originalmente, los DRP —en los que FONCODES es ahora un especialista, en la medida en que heredó la experticia desarrollada por proyectos FIDA como Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur (MARENASS): mapas parlantes, evaluación de necesidades y recursos, etcétera— los realizaban los equipos regionales de FONCODES, muchos de los cuales estuvieron antes en programas FIDA. La expansión más reciente ha hecho que deleguen esta función en los proyectistas contratados para preparar los expedientes técnicos, que se elaboran de acuerdo con las preferencias expresadas por las familias en visitas domiciliarias. Así, el DRP se prepara a nivel comunal; y el expediente técnico, a nivel familiar.

<sup>82</sup> Fort, Remy y Paredes (2015: 91) encuentran que en los centros poblados rurales (compuestos por menos de 2000 habitantes), en los que viven unas 4 909 407 personas —es decir, el 62% de la población rural—, al menos un tercio de la población dispone de infraestructura básica y, en la mayoría de casos, cuenta con alguna infraestructura económica —caminos, riego, otras— o se encuentra en una provincia donde predomina la población urbana.

La decisión puede considerarse acertada desde el punto de vista de la consistencia entre el DRP y el expediente técnico, que supuestamente recoge la demanda de tecnologías de las familias. Sin embargo, en el mercado debe de haber pocos consultores que dominen una metodología DRP y sean suficientemente responsables como para aplicarla respetando las opiniones de los agricultores, y no induciendo su propia agenda. El primer problema de diseño es que, tratándose de un consultor —y, en un eventual crecimiento nacional, de decenas de consultores— que estará contratado por un breve lapso, no hay tiempo para desarrollar una capacitación muy firme. Para un crecimiento a nivel nacional, FONCODES tendría que evaluar la posibilidad de reforzar sus equipos regionales; de esta manera aseguraría que estas capacidades y metodologías desarrolladas para interactuar con la población rural se mantengan en el Estado peruano, y no se dispersen entre consultores temporales.

Pero el segundo problema es que, a pesar de que hoy en día el mismo consultor facilita el DRP, recoge la demanda de las familias y elabora los expedientes técnicos, no existe necesariamente consistencia entre los DRP —que son elaborados en forma colectiva— y los expedientes técnicos —que se construyen en función de la demanda de las familias—. Es decir, no siempre las familias circunscriben su demanda a las potencialidades que se han encontrado colectivamente. Para que la intervención sea consistente con el DRP —que tiene un alto costo en esfuerzos de la comunidad para elaborar sus «mapas parlantes», herramientas de planificación muy valiosas—, FONCODES tendría que adaptar su oferta —el paquete de tecnologías que ofrece— a las condiciones y potencialidades de la zona en la que se levanta el DRP. Eventualmente, si el DRP identificara diferentes zonas, la oferta podría adaptarse a ellas. En la actualidad, una herramienta tan potente como el DRP sería poco útil.

El tercer problema se ubica en el hecho de que la elaboración del expediente técnico no solo recoge la demanda de los productores, sino que también requiere generar escala. Es decir, cada tecnología, que tiene opciones en su interior, sería un paquete: digamos que el módulo de cuyes

va necesariamente junto con el módulo de gallinas en la opción «módulos de crianza»; o el módulo huerto familiar tendría una lista fija y común de hortalizas, aunque las familias tengan composiciones y requerimientos alimentarios diferentes. El proyectista necesita determinar una escala de compras porque el expediente técnico será la suma de las demandas familiares, y estas no pueden presentar una enorme diversidad: pollos aquí, cuyes en la familia vecina, que prefiere zanahorias y no acelgas...

Finalmente, más una duda que un problema identificado, es si el expediente técnico se construye por demanda en el sentido de que los campesinos *seleccionan*—es decir, toman unas y dejan otras— tecnologías hasta por el valor total que le corresponde a cada uno. Si así fuera, podría suceder que, por ejemplo, todos pidieran que se les entregue el dinero completo en módulos de riego, el problema central en los Andes. FONCODES sabe—aunque los agricultores no necesariamente compartan este conocimiento— que con una sola tecnología ellos difícilmente mejorarán sus economías y su seguridad alimentaria, y por ello existe una «cuota» o un tope de cada tecnología que puede ser entregada. Esta medida, que relativiza la orientación por demanda, presenta, a su vez, el riesgo de que los agricultores «pidan» todas las tecnologías hasta el máximo que pueden solicitar, con lo que recibirían algunas en las que no están muy interesados y que no utilizarán después.

El dilema que se presenta en este punto es el más complejo: protección versus demanda. Escalar al nivel de gran política pública requeriría generar una base de evidencias suficientes sobre el uso de las tecnologías y su ampliación en la economía doméstica campesina, más allá de la escala de «material didáctico» que entrega Haku Wiñay. Monitorear si los productores usuarios de FONCODES terminan utilizando o ampliando a escala económica varias tecnologías, o abandonan la mayoría y se concentran en una, permitiría tomar decisiones sobre este punto, que es crucial en el diseño.

Si disminuyera —incluso en el discurso— el factor demanda, hasta se podría pensar en «paquetes específicos» para determinadas condiciones de hogares. Por ejemplo, para hogares con niños menores de 36 meses, el «huerto familiar» debería ser imprescindible, y algunos de sus productos

tendrían que ser aquellos que mejorarán la dieta de los y las infantes, lo que colaboraría a disminuir la desnutrición crónica infantil (una acción más orientada hacia la seguridad alimentaria, que se menciona, pero no se actúa).

### *La oferta de yachachiq productivos*

Una vez elaborado el expediente técnico, el NEC, asesorado por FONCODES, debe contratar a las personas que coordinarán y asesorarán directamente a los usuarios, tanto en los componentes productivos como financieros: los *yachachiq*.

El diseño original de este tipo de intervenciones buscaba desarrollar metodologías «de campesino a campesino»; de allí el término *yachachiq*, y no el de extensionista o asesor técnico. La idea es convocar la intervención de líderes tecnológicos de las propias comunidades, y no de «especialistas» que tenderán a reproducir relaciones verticales, autoritarias, basadas en una verdad —«científica»— en vez de estar al servicio de los productores, escuchar las razones de sus opciones y trabajar en diálogo procesos de cambio.

Pero en una escala estatal y en una intervención de dos años por centro poblado —diferente de la escala y la temporalidad de presencia de una ONG—, no siempre se puede encontrar una «oferta» de líderes tecnológicos de la propia comunidad o de comunidades cercanas. En esos casos, los NE echan mano de jóvenes rurales egresados de Agronomía o técnicos agropecuarios. En el caso que observamos esto, en Chupaca, el hecho de ser contratados por los NEC —no por una «autoridad» como el Estado mismo o una ONG— y supervisados por ellos parecía ser suficiente para introducir comportamientos democráticos y controlar el autoritarismo tecnológico.

Para no apartarse del modelo «campesino a campesino» y contar con una oferta suficiente de *yachachiq*, en el momento del estudio FONCODES había iniciado gestiones para que el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) certifique *yachachiq*; es decir, desarrolle capacidades de extensionistas en los líderes productivos de las comunidades y les otorgue un certificado, lo que no solo facilitaría su identificación y contratación por

los NE, sino la dinamización de un mercado de asistencia técnica dentro del mismo sector.

Otra opción, que no carece de interés, sería ver la posibilidad de un acuerdo con el Ministerio de Educación y su red de institutos tecnológicos agropecuarios, que podrían no solo formar a «asistentes técnicos» como ahora, sino desarrollar módulos de corta duración especialmente dirigidos a capacitar y certificar *yachachiq*. En cualquier caso, un crecimiento a nivel nacional requiere tener preparada una oferta suficiente.

### *Los yachachiq financieros y los planes de negocios*

Estos *yachachiq* productivos tenían también a su cargo la preparación de los usuarios para elaborar los planes de negocios del componente negocios inclusivos, actividad para la que no estaban preparados. Simultáneamente, los NE debían contratar a *yachachiq* financieros para el componente inclusión financiera —desarrollo de capacidades para el manejo de cuentas bancarias—. Así, los líderes tecnológicos tenían que capacitar para planes de negocios, en lugar de que lo hicieran las personas contratadas para la gestión financiera.

De esta manera, no parecía evidente que para Haku Wiñay hubiera una relación entre desarrollo de negocios y capacidad de gestionar una cuenta de ahorros, y las personas a cargo de este componente no intervenían en otros elementos de la nueva dinámica productiva que FONCODES estaba impulsando en las familias. El componente de capacitación financiera aparecía como un componente justificado «en sí mismo», no porque aportara a la dinámica económica y productiva, ni porque fuera necesario o mejorara los nuevos emprendimientos de la familia. De hecho, el perfil del *yachachiq* financiero era el de capacitador de adultos, no de gestor económico financiero. Eso ha cambiado luego de la presentación del informe evaluativo. Ahora, los *yachachiq* financieros muestran un perfil más de gestores y se encargan también de preparar a las familias usuarias en el diseño de sus planes de negocios para los concursos de negocios inclusivos.

De hecho, FONCODES-Haku Wiñay requiere afinar más la estrategia de negocios inclusivos para que pueda influir mejor en el incremento de los ingresos autónomos de la población rural, en la medida en que afecta directamente una actividad económica como negocio efectivo, no solo como capacidades. La condición es que se presente un plan de negocios grupal, lo que también influye de manera positiva en la asociatividad y es, sin duda, el componente más claramente «por demanda» de Haku Wiñay.

Sin embargo, al momento de realizar el estudio, la capacitación para estos nuevos planes no estaba aún afinada y, para poder crecer, tiene que estarlo. Se requieren capacidades que no existen en el campo: identificar posibles negocios, calcular el tamaño del mercado, la competencia, el costo-beneficio, las expectativas de crecimiento. Incluso se esperaba, por ejemplo, que antes de terminar el primer año, cuando las familias usuarias recién estaban familiarizándose con las nuevas tecnologías, ya estuvieran en capacidad de presentar planes de negocios.

Además de proponer a FONCODES que los *yachachiq* financieros sean gestores de negocios, los consultores les planteamos que se realice con ellos una estrategia de desarrollo de capacidades, y que la presentación de planes de negocio empiece recién a partir del segundo año.

### *6.2.3. Desafíos de financiamiento*

Haku Wiñay, como dijimos, no es un servicio permanente de asistencia técnica ni tampoco un programa de ampliación significativa de la dotación de activos físicos de las familias. Es un programa de desarrollo de capacidades. Los insumos y equipos que el programa entrega a los agricultores son en calidad de «material didáctico»: para aprender una tecnología que, eventualmente, el agricultor replicará a escala comercial.

Esto trae algunos problemas. El primero, que FONCODES está autorizado por el Estado peruano a transferir activos a las familias, por el hecho de ser pobres, hasta por aproximadamente 3750 soles (una unidad

**Cuadro 6.1**  
**Presupuesto referencial de NEC (en soles)**

	<b>Total</b>	<b>FONCODES</b>
Producto 1: Hogares rurales con economías de subsistencia reciben asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de capacidades productivas	1 175 520	1 110 000
*Elaboración del expediente técnico	48 960	48 960
*Coordinador técnico NEC	121 440	121 440
*Difusión	1600	1600
<i>Yachachiq</i> (tres años)	266 640	266 640
Materiales de capacitación en tecnologías productivas primer y segundo año	14 400	14 400
*Pasantías o talleres de capacitación de <i>yachachiq</i>	6480	6480
Instalación de tecnologías productivas	520 000	520 000
Materiales y premios para el mejoramiento de espacios para la producción	120 000	80 000
Premios por concurso intra-NE	12 800	12 800
*Servicio de apoyo contable para la rendición de cuentas	9600	9600
*Flete para insumos	32 000	6480
*Gastos de seguimiento del NEC	21 600	21 600
Producto 2: Grupos de hogares rurales con economías de subsistencia que reciben asistencia técnica, capacitación y dotación de activos para la gestión de emprendimientos rurales.	419 400	390 000
Desarrollo de los concursos para la evaluación y asignación de recursos	6000	6000
Desarrollo de emprendimientos	240 000	240 000
*Promoción del ahorro formal y de otros productos financieros	82 920	82 920
*Gastos generales del NEC	46 080	38 880
Organización y participación en ferias locales	44 400	22 200
<b>Total</b>	<b>1 594 920</b>	<b>1 500 000</b>

impositiva tributaria, UIT). Pero sobre ese monto pesan también gastos de coordinación técnica y facilitación financiera, e incluso los que generan los promotores financieros.

En el cuadro 1 se observa el presupuesto referencial de un NEC con 400 usuarios en el 2014.

Así, los 3750 soles no son en activos transferidos; es el costo unitario, incluyendo otros gastos de coordinación, difusión, pasantías, contabilidad, seguimiento, etcétera.

FONCODES podría considerar aislar el costo de la transferencia neta de activos —lo que autoriza el Gobierno peruano— hasta por 3750 soles, incrementando algo más los activos de los usuarios —otro módulo de riego, una mayor cantidad de semillas, etcétera—, en lugar de cargar sobre los usuarios los demás costos —en el cuadro 1, los que tienen asterisco—, que bordean el 25% del costo total. Esto querría decir que, aproximadamente, el costo por atender a un usuario sería de 4595 soles.

El segundo problema es que, si el agricultor quiere ampliar a escala de su parcela la tecnología aprendida, no contará con asistencia técnica. Tampoco gozará de esta para solucionar nuevos problemas como plagas, comportamientos imprevistos del clima, etcétera. Estrictamente, lo que FONCODES-Haku Wiñay pregunta al usuario es qué quiere aprender. Desde este punto hasta la escala que permita incidir en los ingresos, hay un tramo no cubierto por el programa. Para encargarse de ello están las unidades especializadas del Estado: AgroRural en el MINAGRI, las agencias agrarias en los gobiernos regionales y las ODEL en los gobiernos locales.

Pero sin una estrategia de articulación, el mejor diseño enfrenta el riesgo de perderse. Y la articulación —vertical y horizontal— es uno de los problemas más difíciles de resolver para el Estado peruano. Un programa como Haku Wiñay permitiría explorar este tipo de articulación en una estrategia concreta. Quizá los agricultores más pobres tengan la virtud de concitar una pequeña —ni siquiera muy grande— voluntad política de actuar articuladamente en el ámbito rural.

## Referencias bibliográficas

Fort, Ricardo; María Isabel Remy y Héctor Paredes (2015). *¿Es necesaria una estrategia de desarrollo rural en el Perú? Aportes para el debate y propuesta de implementación.* Lima: GRADE.



## 7. SÍNTESIS Y REFLEXIONES FINALES

*Javier Escobal y Carmen Ponce*

Durante los últimos años, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) ha sido redireccionado para que diseñe e implemente programas de fomento productivo dirigidos a los segmentos más pobres del mundo rural. Esta estrategia no solo es consistente con la estrategia Incluir para Crecer, liderada por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Es, además, consistente con un cambio de orientación a nivel internacional, que busca desarrollar programas capaces de articular las políticas sociales con programas de fomento productivo. Nos referimos a programas que permitan trascender una política exclusivamente asistencialista, y acompañen a los hogares rurales más pobres en el proceso de construir capacidades y una base de activos suficiente como para establecer, por sí mismos, estrategias de generación de ingresos más sostenibles.

Haku Wiñay es un ejemplo de estos cambios. También lo son programas como Oportunidades Rurales de Colombia, con vinculaciones con el programa de transferencias condicionadas Familias en Acción; y el Plan de Agricultura Familiar en El Salvador, con vinculaciones con Comunidades Solidarias Rurales.

El proyecto Haku Wiñay se ha venido desplegando en zonas donde la cobertura del programa Juntos es importante. Esto, como se ha mencionado, no es casual. Se busca aprovechar las sinergias de ambos programas para que, luego de reducir la vulnerabilidad de los hogares más pobres mediante un ingreso mínimo garantizado, se construyan capacidades que eleven el nivel de bienestar de esta población. Para ello, se combinan intervenciones que buscan mejorar las condiciones de vida en la vivienda a partir de la implementación de prácticas saludables; fortalecer y consolidar el sistema de producción

familiar agropecuario sobre la base de la transferencia de tecnologías y conocimientos; desarrollar capacidades financieras esenciales que ayuden a los hogares a manejar riesgos; y promover negocios, basados en la asociatividad, que mejoren las vinculaciones de los productores con los mercados.

Los investigadores que han redactado este libro han podido trabajar, junto con personal de FONCODES y el MIDIS, en el diseño de una estrategia de evaluación que permita estimar algunos de los impactos más importantes que viene generando esta intervención. Para ello, se planificó ex ante el despliegue del proyecto durante el periodo 2013-2016. Dada la restricción presupuestal, el proyecto no podía desplegarse simultáneamente en todas las zonas priorizadas. La necesidad de planificar un despliegue paulatino, a lo largo del tiempo, abrió la posibilidad de asignar aleatoriamente distritos y centros poblados a los grupos de tratamiento —que iban a ser intervenidos en el 2013— y control —que iban a ser intervenidos después del 2015—, lo que permitió reducir los sesgos que típicamente ocurren cuando se privilegian ciertas localidades y no se logra distinguir si el impacto observado se debe a la intervención o a la manera particular en que la intervención fue desplegada.

El capítulo 3 da cuenta de cómo, a pesar de haberse producido las condiciones óptimas para aleatorizar el tratamiento entre dos grupos de centros poblados, se debió enfrentar una serie de problemas con el fin de garantizar que, al momento de evaluar la intervención, las características observables y no observables de los tratados y controles estuvieran adecuadamente balanceadas. Y, asimismo, para manejar posibles sesgos derivados de la no-participación de algunos hogares que residen en centros poblados tratados.

### *Principales hallazgos*

Tal como hemos mostrado en el capítulo 4, si se compara —de manera apropiada— una muestra de hogares que han sido beneficiados por Haku Wiñay con un grupo de control de hogares elegibles, pero que serán

atendidos recién después del 2016, es posible identificar un conjunto de impactos atribuibles a la intervención.

Entre los impactos identificados sobresale el aumento de los ingresos. Para el promedio de la muestra, destaca el incremento por actividades agrícolas y pecuarias dentro de la finca, y un ligero incremento por actividades vinculadas a otros negocios —comercio, artesanía, servicios—. Para el grupo que recibió un tratamiento más intenso, así como para quienes ganaron algún concurso de negocios inclusivos, los impactos sobre el ingreso de estos rubros son mayores; además, están acompañados por una reasignación en el uso del tiempo laboral, lo que explica la reducción del asalariamiento en actividades agrícolas fuera de la propia finca.

Con relación al componente de promoción de negocios rurales inclusivos, José Heredia encuentra una percepción positiva tanto acerca de la transferencia de tecnologías como respecto al efecto del componente de negocios inclusivos. Los usuarios manifiestan que se sintieron empoderados, entusiasmados y apoyados en la concreción de sus ideas y emprendimientos con miras a mejorar sus economías familiares; estos emprendimientos son vistos, al menos en una primera etapa, como actividades complementarias a la actividad económica principal del hogar.

El estudio de Heredia sugiere, además, que, aunque los usuarios perciben el componente de negocios inclusivos como interesante e innovador, su diseño enfrenta un conjunto de retos. El más importante es el requerimiento de asociatividad entre usuarios para participar en los concursos. El autor señala la necesidad de diseñar estrategias que fortalezcan la asociatividad y reduzcan la desconfianza, e introducir mecanismos que desincentiven el comportamiento oportunista al interior de las asociaciones ganadoras. Otros retos se refieren a enfrentar la desconfianza inicial de los usuarios del proyecto respecto a la realización de los concursos y la transferencia de los recursos a los ganadores, mejorar las estrategias de capacitación para la preparación de los proyectos, etcétera.

El estudio ha identificado un incremento significativo en la producción de tubérculos y hortalizas, que puede ser atribuido a la intervención. La

evidencia sugiere que el principal canal mediante el cual se ha incrementado la producción agrícola ha sido el mejor uso de la tierra disponible. Cabe notar, asimismo, que los hogares beneficiados reportan un aumento estadísticamente importante en pastos cultivados, que puede ser atribuido a la intervención.

Como producto del incremento de la producción familiar, el consumo de cereales, tubérculos, hortalizas y fuentes de proteína animal se ha expandido de manera estadísticamente significativa debido a la intervención. Además, la dieta se ha diversificado y la percepción de seguridad alimentaria ha mejorado. Por último, el incremento de la producción para el autoconsumo ha permitido reducir el gasto monetario en alimentos, ahorro que, seguramente, ha sido destinado a otras necesidades no alimentarias dentro del hogar.

La intervención también ha logrado avances en la construcción de capacidades financieras. Aunque estos avances son pequeños, son claramente significativos desde el punto de vista estadístico, cuando se comparan con el grupo de control. En el tema de la confianza en las instituciones financieras, la percepción de los hogares en los centros poblados tratados ha mejorado en 20 puntos porcentuales respecto al grupo de control. Sin embargo, los avances deben ser evaluados reconociendo que continúan siendo reducidos. Por ejemplo, existe una ligera mejora en la autoevaluación de la confianza en el sistema financiero (0,5 escalones en una escala del 1 al 10) que puede ser atribuida a la intervención. Sin embargo, el nivel de conocimiento continúa siendo bajo (2,8 en una escala del 1 al 10). De la misma manera, aunque hay un impacto estadísticamente significativo en el conocimiento de elementos clave del sistema financiero —como el fondo de seguro de depósitos— que puede ser atribuido al proyecto (mejora en 2.6 puntos porcentuales), el nivel de conocimiento continúa siendo muy bajo.

A pesar de lo modesto de las mejoras en conocimientos y confianza en el sistema financiero, si se establece una comparación entre el grupo de tratamiento y el grupo de control, se encuentra un 14% adicional de hogares que ahora prefieren ahorrar en una entidad financiera. Este incremento es estadísticamente significativo y puede ser atribuido a la intervención.

En lo que se refiere al desarrollo de prácticas saludables en la vivienda, es evidente que el acceso a la cocina mejorada se amplió: el 75% de los hogares tratados cuentan con cocina mejorada. Esto ha llevado a que se reduzca el consumo de leña, que ha pasado de 7,4 cargas al mes a 6,2 cargas. Cuando se compara con el grupo de control, se identifica un impacto estadísticamente significativo del proyecto, equivalente a una reducción de 0,7 de cargas al mes que es atribuible a la intervención.

Por otro lado, los hogares han empezado a usar productivamente sus desperdicios. El porcentaje de los productores intervenidos por Haku Wiñay que preparan compost se incrementó del 21% al 40%. Cuando se compara con el grupo de control, se identifica un incremento estadísticamente significativo atribuible al proyecto de 22,5 puntos porcentuales. Por otra parte, las iniciativas para tratar el agua aumentaron en ambos grupos —el de usuarios del proyecto Haku Wiñay y el de control—, debido a lo cual no se puede afirmar que estas diferencias se deben al proyecto. En cambio, en lo que respecta al lavado de manos sí se identificó un incremento estadísticamente significativo de 27 puntos porcentuales atribuible al proyecto. Actualmente, el 73% de los miembros de los hogares tratados se lavan las manos al inicio del día, mientras que en la línea de base este dato era cercano al 50%.

Finalmente, el impacto de estas mejoras en prácticas saludables en la vivienda está asociado a un reconocimiento de la reducción en la prevalencia de enfermedades respiratorias y diarreicas entre los miembros de los hogares tratados, las que se han reducido en 6% y 11%, respectivamente. Sin embargo, en la medida en que el grupo de control también muestra mejoras en estos rubros, no se cuenta con evidencia clara que permita atribuir esta mejora exclusivamente a la intervención.

### ***Sostenibilidad***

Al evaluar los cambios en el valor del patrimonio —ganado, instalaciones y activos del hogar— ocurridos en el grupo de tratamiento entre la línea de

base y la revisita, se detectó un incremento patrimonial del orden del 45%. Aunque este cambio no es estrictamente atribuible a la intervención —en la medida en que el grupo de control también incrementó su patrimonio—, este resultado hace más verosímil la sostenibilidad de los impactos positivos detectados.

El impacto promedio del proyecto en términos únicamente de ingresos se ha estimado en 910 soles al año. Teniendo en cuenta que el costo total de la intervención por beneficiario se estima en 2691 soles, es posible, desde distintos supuestos, evaluar la relación beneficio-costo de la intervención. Por ejemplo, si se presumiera que el cambio en el ingreso es permanente y se estableciera una tasa de descuento intertemporal de 9% al año —cifra con la que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) evalúa proyectos similares—, el valor presente neto de los ingresos sería del orden de los 10 117 soles, lo que lleva a un ratio beneficio-costo de 2,8 (descontando el costo de la intervención). Este ratio se compara favorablemente con los de proyectos productivos similares. Si uno es más estricto y supone que los beneficios de la intervención se van diluyendo en el tiempo, y que en 10, 12 o 15 años habrá desaparecido el grueso de los beneficios, aun así la tasa interna de retorno del proyecto es, respectivamente, 11,1%, 15,1% y 21,1%, es decir, siempre superior que la mencionada tasa del 9%, que es el costo de oportunidad de los fondos públicos.

Cabe señalar también que, en términos de sostenibilidad de los impactos generados por la intervención, aunque el proyecto no prevé un rol importante de las autoridades locales durante los primeros dos años de ejecución del proyecto —más allá de la participación en los CLAR—, los hallazgos del estudio de José Heredia alertan sobre las dificultades que probablemente se presenten para mantener las buenas relaciones entre el proyecto y la municipalidad cuando se produzca el cambio de autoridades locales.

Sobre la base del estudio de las limitaciones y problemas que enfrenta actualmente la gestión del proyecto, María Isabel Remy plantea un conjunto de desafíos institucionales ante la perspectiva de que este se amplíe a nivel

nacional. Entre estos retos se menciona la articulación entre las unidades de planificación y de gestión, dado que el proyecto opera mediante múltiples unidades ejecutoras que pueden administrar presupuestos con cierto grado de autonomía. Este desafío de articulación no solamente se presenta al interior del MIDIS, sino en la relación con los gobiernos locales y regionales, así como con el MEF.

Remy señala un segundo desafío asociado al diseño, en la medida en que un proyecto con pretensiones de expandirse a escala nacional necesita adecuar su oferta de tecnologías a la gran heterogeneidad de condiciones en las que vive la población en situación de pobreza. La autora discute los problemas que actualmente enfrentan los *yachachiq* al momento de preparar los expedientes técnicos, y señala la necesidad de flexibilizar el diseño del proyecto para que se adapte a la heterogeneidad de hogares y contextos locales.

Finalmente, Remy apunta un tercer reto: el del financiamiento en el nivel de hogar. Ella detecta trabas tanto en la limitada transferencia de activos como en la breve duración de la capacitación y asistencia técnica ofrecida por el proyecto. En la medida en que este está planteado como un proyecto de generación de capacidades, y no como uno de asistencia técnica sostenida, atender este problema requeriría modificar el tipo de proyecto.

En contraste con el planteamiento de Remy, el capítulo 4 muestra evidencia de impactos iniciales importantes en los ingresos de los usuarios del proyecto, lo que hace pensar que esta intervención —enfocada en la generación de capacidades a partir de módulos demostrativos— sí está generando cambios importantes, y más bien cabe preguntarse qué apoyo adicional requieren los hogares para potenciar estos impactos y hacerlos sostenibles en el tiempo. Es posible que, más que transformar la naturaleza del proyecto, sea útil planificar proyectos distintos dirigidos a productores con necesidades menores en el ámbito de generación de capacidades productivas, pero mayores en el de comercialización y consolidación de emprendimientos.

### *Algunos dilemas de política*

Como es ampliamente conocido, el Perú ha logrado importantes reducciones tanto de la pobreza rural como de la pobreza extrema rural. Entre el 2010 y el 2015, la primera se ha reducido en casi 16 puntos porcentuales (de 61,0% a 45,2%), mientras que la segunda, en casi 10 puntos porcentuales (de 23,8% a 13,9%). Estos cambios son producto tanto del crecimiento económico experimentado —a un ritmo de casi el 6% anual durante la última década— como del mayor acceso de los hogares rurales a bienes y servicios públicos, y el mayor gasto social focalizado preferentemente en lo más pobres.

En lo que respecta al acceso a bienes y servicios públicos en áreas rurales, cabe destacar, por ejemplo, la mejora, entre el 2010 y el 2015, en el acceso al agua potable (de 40,5% a 64,8%), a electricidad (de 58,6% a 77,9%) y a telefonía (de 46,7% a 73,6%). Este incremento en el acceso ha venido acompañado, además, por un esfuerzo deliberado —aunque aún modesto— de desplegar la mejora de infraestructura de manera articulada. Mientras que en el 2010 el 11,4% de los hogares rurales accedían simultáneamente a agua potable, saneamiento adecuado, electricidad y telefonía, en el 2015 este porcentaje se ha elevado al 25,3%, en parte gracias a la coordinación intersectorial de programas y al trabajo del Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales (FONIE), que viene financiando el despliegue articulado de intervenciones vinculadas a infraestructura.

En lo que respecta al gasto social, este se ha incrementado de 6454 millones de soles en el 2010 a 16 453 en el 2015 (de 1,5% a 2,7% del PBI) debido a la mejora de su focalización. Un elemento central de la política social ha sido el programa Juntos, que se ha expandido, durante el mismo periodo, de 613 millones de soles a 1067. En el ámbito rural, las transferencias públicas —Juntos, Pensión 65, etcétera— representan el 5% del gasto de las familias. Estas transferencias se han incrementado en forma continua desde el 2010 y seguramente han contribuido a la reducción de la pobreza rural.

Pero a pesar de los desarrollos positivos, existe un reconocimiento de que estas políticas son insuficientes para conseguir que segmentos crecientes

de la población rural logren salir de la pobreza de manera sostenible. Si se excluyeran del cálculo de pobreza las transferencias públicas —usando la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) del 2015—, esta sería 5,5 puntos porcentuales más alta; si se repitiera este mismo ejercicio respecto a la pobreza extrema, esta sería 5,9 puntos porcentuales más alta en el 2015.

Estas diferencias pueden ser observadas desde dos ángulos distintos. Por un lado, muestran la eficacia de la política social para reducir la vulnerabilidad de los peruanos más pobres del área rural. Pero por otro, también evidencian la existencia de un importante porcentaje de la población rural que, si no contara con la ayuda de las transferencias públicas, no generaría ingresos laborales suficientes como para dejar de ser pobre. Además de estos hogares están, obviamente, aquellos que, al margen de recibir o no transferencias públicas, no logran generar ingresos suficientes como para salir de la pobreza.

Crecientemente, los países están experimentando combinar programas productivos y políticas sociales para atacar, de manera simultánea, la vulnerabilidad de los más pobres, y dotarlos de una base mínima de activos y capacidades que les permita transitar hacia estrategias sostenibles de generación de ingresos. Los resultados de Haku Wiñay que aquí presentamos son bastante prometedores y merecen ser expandidos.

Obviamente, la ampliación de iniciativas como las que presenta Haku Wiñay enfrenta retos importantes, varios de los cuales han sido planteados en los capítulos 5 y 6 de este libro. Cuando se expande el proyecto a zonas en las cuales la experiencia es insuficiente, se requiere una dosis importante de cautela. Esta cautela es la que se observa, por ejemplo, cuando el programa se replica en la selva, con la denominación Noa Jayatai. El menú de tecnologías ampliamente validadas en la sierra rural muestra sus limitaciones en los espacios de selva, razón por la cual estas tecnologías deben ser reemplazadas por otras cuya validación es insuficiente o muy reciente.

Se debe reconocer que, en intervenciones como Haku Wiñay, se tiene que trabajar con poblaciones sumamente heterogéneas, a pesar de que comparten altos niveles de vulnerabilidad y una baja dotación de

activos. Es necesario aceptar, por ejemplo, que el objetivo para algunos hogares es reducir su vulnerabilidad y alcanzar mayores niveles de seguridad alimentaria. Dadas las capacidades existentes y la base exigua de activos de este grupo, exigir que ellos alcancen metas de mejora en los ingresos monetarios, generados a partir de la venta en el mercado, podría ser poco realista e, incluso, contraproducente. El mayor ingreso que obtienen estos productores está vinculado al incremento de la valorización del autoconsumo. Existe, sin embargo, otro grupo de productores cuya base de activos y capacidades permite generar excedentes de producción que pueden colocarse en los mercados locales o regionales. Y también existirán otros que logren ganar concursos de negocios y acceder a mercados más complejos, de mayor riesgo, pero mayor rentabilidad. Las metas que se planteen deben tomar en cuenta esta heterogeneidad.

Finalmente, es importante reconocer que programas articulados como los promovidos mediante Haku Wiñay deben formar parte de una estrategia más comprensiva. Durante los últimos años, los programas sociales han privilegiado a la población más joven, por lo cual han diseñado programas como Juntos, que busca romper la transmisión intergeneracional de la pobreza. Asimismo, han buscado reducir la vulnerabilidad de los adultos mayores con pensiones no contributivas para los más pobres, a partir de programas como Pensión 65. Sin embargo, pocos programas tratan de actuar en el espacio relevante para los jóvenes rurales que probablemente han mejorado su capital humano a partir de las condicionalidades impuestas por Juntos en materia de salud y educación. Tampoco existen muchos programas que acompañen a los más pobres en su transición al mercado laboral. Programas como Haku Wiñay llenan parte de este vacío, pero el reto es bastante mayor y requiere desarrollar estrategias que provean un menú flexible de opciones, que vaya cambiando según el grado de vulnerabilidad y el nivel de desarrollo de las capacidades y los activos con los que cuentan los distintos tipos de pobres rurales.

## ABREVIACIONES

AGROIDEAS	Programa de Compensaciones para la Competitividad (MINAGRI)
AgroRural	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (MINAGRI)
Aliados	Programa de Apoyo a las Alianzas Rurales Productivas de la Sierra (unidad operativa de AgroRural)
ATET	<i>Average treatment effect</i>
BRAC	Bangladesh Rehabilitation Assistance Committee
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CLAR	Comité Local de Asignación de Recursos
DGIP	Dirección General de Inversión Pública (MEF)
DRI	Desarrollo rural integrado
DRP	Diagnóstico rural participativo
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
Haku Wiñay	Proyecto Mi Chacra Emprendedora (FONCODES)

IAA	Instituto para una Alternativa Agraria
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
IPA	Innovations for Poverty Action
ITDG	Soluciones Prácticas-Grupo de Desarrollo de Tecnologías Intermedias
ITT	<i>Intention to treat</i>
MARENASS	Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
NE	Núcleo ejecutor
NEC	Núcleo ejecutor central
ODEL	Oficina de desarrollo económico local
ONGD	Organización no gubernamental de desarrollo
PROCOMPITE	Iniciativas de Apoyo a la Competitividad Productiva (DGIP)
PRODERM	Proyecto de Desarrollo Rural en Microrregiones
PRONAMACHCS	Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos, fusionado en AgroRural-MINAGRI a partir de junio del 2008
REMURPE	Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú

RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
SUTVA	<i>Stable unit treatment value</i>
UGOE	Unidad de Generación de Oportunidades Económicas (FONCODES)
VRAEM	Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro



**COMBINANDO PROTECCIÓN SOCIAL CON  
GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES ECONÓMICAS**  
**UNA EVALUACIÓN DE LOS AVANCES**  
**DEL PROGRAMA HAKU WIÑAY**

Se terminó de imprimir en el mes de  
mayo de 2016 en los Talleres de  
Impresiones y Ediciones Arteta E.I.R.L.

El objetivo de este volumen es proveer evidencia rigurosa de los impactos iniciales que ha tenido el proyecto Mi Chacra Emprendedora-Haku Wiñay en una muestra representativa de sus ámbitos de intervención en la sierra rural. El primer capítulo del libro sitúa el proyecto en el marco de las intervenciones que combinan programas de fomento productivo con la política social. En el segundo, se caracteriza la intervención y, en los siguientes, se describe la metodología de evaluación de impactos y se presentan los resultados de la evaluación.

Complementando el análisis cuantitativo, se presentan dos estudios adicionales elaborados desde una perspectiva metodológica cualitativa. Estos estudios profundizan el análisis en temas clave para lograr la sostenibilidad de los impactos positivos generados por el proyecto. Finalmente, el libro concluye con un capítulo que sintetiza los resultados de los componentes cuantitativo y cualitativo de la evaluación, y reflexiona en torno a los dilemas de política vinculados a la ampliación de la escala del proyecto y la sostenibilidad de sus impactos.

ISBN: 978-9972-615-92-4



9 789972 615924