

# Perspectivas

---

Análisis de temas críticos  
para el desarrollo sostenible

**Vol. 5 | Nº 1 | Junio 2007**



**Título:**

Perspectivas. *Análisis de temas críticos  
para el desarrollo sostenible*  
Vol. 5 – N° 1

**ISSN:** 1690-6268

El objetivo de esta publicación es divulgar el resultado de trabajos de investigación realizados por investigadores CAF e investigadores auspiciados por el Programa de Apoyo a la Investigación por otros programas de la Corporación. Perspectivas busca acercar al sector académico al debate de las políticas públicas en la región, por lo que cuenta con la colaboración de actores de los sectores público, privado y académico de los países de la región, quienes participan en la discusión de los trabajos y los acercan a los problemas de la misma.

**Editores:**

Miguel Castilla–Osmel Manzano  
Oficina de Políticas Públicas y Competitividad de la  
Corporación Andina de Fomento (CAF)  
Correo electrónico: *desarrollo@caf.com*

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de la CAF.

**Coordinación y producción editorial:**

Dirección de Secretaría y Comunicaciones Corporativas  
Unidad de Publicaciones de la CAF  
Teléfono: (58 212) 209.6624 – Fax 209.2211  
Correo electrónico: *publicaciones@caf.com*

**Diagramación:**

Joanna Gutiérrez R.

**Impreso en:**

Norma Color  
N° de ejemplares: 1.000  
Caracas, Venezuela–Junio 2007

La versión digital de este libro se encuentra en: [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)

© **Corporación Andina de Fomento**

# CONTENIDO

<b>Presentación</b> .....	<b>5</b>
---------------------------	----------

## Documentos de investigación

El desempeño de los sistemas escolares descentralizados. El caso de Fe y Alegría en Venezuela <i>Hunt Allcott y Daniel E. Ortega</i> .....	<b>9</b>
--	----------

Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia <i>Margarita Canal, Roberto Gutiérrez, Diana Trujillo y Eduardo Wills</i> .....	<b>25</b>
--	-----------

La incorporación de Venezuela al Mercosur: impactos sobre el comercio, la producción, el empleo y la distribución del ingreso <i>Eduardo Bianchi y Pablo Sanguinetti</i> .....	<b>63</b>
--	-----------

## Debates

Enseñando habilidades empresariales: impacto de la capacitación en negocios sobre clientes e instituciones de microcrédito <i>Dean Karlan y Martin Valdivia</i> .....	<b>91</b>
---	-----------

Comentarios <i>León Fernández</i> .....	<b>121</b>
<i>Evelyn Grandi</i> .....	<b>123</b>



## PRESENTACIÓN

Este número de Perspectivas presenta temas en áreas distintas. En primer lugar, se sigue la idea de focalizar la agenda de investigación alrededor del tema a desarrollar en el Reporte de Economía y Desarrollo (RED) del año en curso. Este año, el RED versa sobre la política social y cierra el ciclo de reflexión iniciado con el primer número de dicho reporte. En éste se planteaba que para retomar el crecimiento era necesario una estrategia de mayor inserción en los mercados internacionales y promover una transformación productiva, pero sin dejar de lado la inclusión de toda la sociedad en estos procesos.

Una herramienta clave para lograr esa inclusión es la política social. Este año el Reporte plantea la necesidad de mejorar la eficiencia de la política social en el cumplimiento de sus objetivos a través de una visión integral tanto entre la política social y la política económica, por un lado, como al interior de las propias intervenciones sociales, por el otro.

Si bien es cierto que existen varias opciones no excluyentes entre sí para alcanzar una mayor movilidad social –como pueden ser el crecimiento económico o un mayor nivel de gasto social– es en el logro de una mayor efectividad y eficiencia en la intervención pública donde hay un claro espacio de mejora en todos los países de la región.

En ese espíritu esta edición de Perspectivas presenta evaluaciones de distintos tipos de intervenciones sociales. Algunas de éstas parten de un diseño experimental, otras usan técnicas estadísticas avanzadas para controlar por sesgos, y finalmente hay evaluaciones realizadas en base a la metodología de encuestas. Independientemente de las técnicas empleadas, lo que estas evaluaciones presentan es uno de los retos fundamentales para mejorar la intervención social: la necesidad de una mayor y mejor evaluación de las intervenciones que se llevan a cabo.

En primer lugar, Dean Karlan (Universidad de Yale en Estados Unidos) y Martín Valdivia (Grupo de Análisis para el Desarrollo en Perú) evalúan un programa de micro-créditos que provee entrenamiento a micro-empresarios. Este es un tema relevante, ya que la mayoría de los beneficiarios de este tipo de programas no tienen educación formal en el área de negocios. Los resultados de la evaluación son alentadores, ya que el programa pareciera haber mejorado las prácticas y los resultados de las empresas.

El segundo estudio es elaborado por Margarita Canal, Roberto Gutiérrez, Diana Trujillo y Eduardo Wills (Universidad de los Andes en Colombia). Este estudio muestra una problemática distinta que es el empoderamiento de las comunidades. En los últimos años se ha hecho hincapié en la necesidad de involucrar más a las comunidades en el diseño de las soluciones a sus problemas. En este sentido, ocho experiencias de diferentes regiones de Colombia fueron estudiadas de forma cualitativa y exploratoria, para entender la incidencia de diversos programas en el empoderamiento a sus comunidades. La investigación identifica indicios de empoderamiento en los niveles individual, organizacional y comunitario, y en las dimensiones social, económica y política.

Finalmente, otro tema de reciente interés es la posibilidad de alianzas público-privadas para la ejecución de la política social. Una de las alianzas más conocidas es la de Fe y Alegría, organización sin fines de lucro, extendida en varios países en la región para la provisión de educación en las zonas más pobres. Hunt Allcott (Universidad de Harvard en Estados Unidos) y Daniel E. Ortega (Instituto de Estudios Superiores de Administración en Venezuela),

evalúan la experiencia en Venezuela. Los autores estiman el impacto de graduarse en el sistema privado de escuelas Fe y Alegría sobre los resultados de exámenes estandarizados en Venezuela. Los autores encuentran efectos significativos positivos de dichas escuelas en los resultados de los exámenes. En este sentido, Allcott y Ortega argumentan que los mejores resultados de Fe y Alegría se deben a su mayor flexibilidad a la hora de contratar al personal docente y a la estructura administrativa descentralizada.

Aparte de estos estudios, es importante recordar que si bien la agenda de investigación de la Corporación trata de centrarse en los temas del RED, no puede estar ajena a los temas de política que puedan surgir en el entorno de sus países accionistas. Es por esto que además de los trabajos anteriores se presenta un estudio realizado por Eduardo Bianchi y Pablo Sanguinetti (Universidad Torcuato Di Tella en Argentina) que evalúa los impactos de la incorporación de Venezuela en el Mercosur. Ésta constituye un hecho institucional importante desde el punto de vista de la historia del Mercado Común del Sur, ya que es la primera vez desde 1995 que se integra un nuevo país en condiciones de Estado parte (miembro pleno). Los autores evalúan los impactos en materia de comercio, empleo y producción.



## **Documentos de investigación**

El desempeño de los sistemas escolares descentralizados.

El caso de Fe y Alegría en Venezuela

*Hunt Allcott y Daniel E. Ortega*

Incidencia en el empoderamiento a comunidades  
atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia

*Margarita Canal, Roberto Gutiérrez, Diana Trujillo y Eduardo Wills*

La incorporación de Venezuela al Mercosur: impactos sobre  
el comercio, la producción, el empleo y la distribución del ingreso

*Eduardo Bianchi y Pablo Sanguinetti*



# El desempeño de los sistemas escolares descentralizados. El caso de Fe y Alegría en Venezuela<sup>1</sup>

Hunt Allcott<sup>2</sup> y Daniel E. Ortega<sup>3</sup>

## Introducción

La educación pública en Venezuela se ha deteriorado continuamente durante los últimos 25 años. Mientras que el promedio de años de estudio de la fuerza laboral se ha incrementado de 6,1 a 8,2 y la tasa de alfabetización para personas mayores de 14 años aumentó de 85% a 93% entre los años 1981 y 2001, el gasto del gobierno en educación disminuyó 36% en términos reales para el periodo 1980 y 2003. El puntaje medio en los exámenes de aptitud para estudiantes del último año de la escuela secundaria disminuyó de 21 a 6 puntos en Lengua y de 11 a 3 puntos en Matemática entre 1987 y 2003. Como resultado del deterioro de la calidad educativa y de los cambios en el mercado laboral, el retorno a la educación –en términos de Mincer– ha caído de 15% (1975) a menos del 10% (2003).

Trabajando entre esta evidencia desconcertante se encuentra Fe y Alegría, una confederación de escuelas Jesuitas que ayuda a jóvenes con dificultades. La primera escuela del programa fue establecida en Catia, un área pobre en Caracas, en una casa donada por un albañil de esa ciudad. Desde entonces la organización se ha expandido hasta atender a 1,2 millones de estudiantes en 15 países de América Latina. La organización tiene varias iniciativas que incluyen capacitación laboral, capacitación para docentes, educación para adultos, radio educativa y ayuda para microemprendimientos, pero la mayor parte de sus esfuerzos está dedicada a la educación primaria y secundaria. La mayoría de los observadores, desde miembros de la comunidad hasta investigadores académicos, consideran que Fe y Alegría es muy exitosa, sin embargo, no ha sido llevado a cabo ningún estudio econométrico que evalúe el programa.

Mediante una estimación econométrica de efecto promedio del tratamiento, comparamos a los egresados de Fe y Alegría con un grupo de control de escuelas públicas venezolanas utilizando los resultados de la Prueba de Aptitud Académica (PAA), un examen de lengua y matemática, similar al SAT de EEUU.

Nuestros resultados, que son consistentes para diferentes estimadores, muestran que los estudiantes de Fe y Alegría tienen resultados ligeramente superiores, pero significativos, a los estudiantes del grupo de control en ambas partes de la PAA. Concluimos que este efecto se debe a la estructura organizacional de la institución en la cual: Fe y Alegría no gasta más dinero por alumno, pero evidentemente tiene diferentes características organizativas y culturales.

---

1. Los autores agradecen a Rosa Amelia Gonzalez del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) y a los administradores de Fe y Alegría, especialmente a Nelbis Aguilar, por su inculcable ayuda durante este proyecto. Hunt Allcott agradece la ayuda financiera de *Ochoa Brillembourg Fellowship*. Cualquier error restante se debe a que los autores no estudiaron en Fe y Alegría, y es de su exclusiva responsabilidad.

2. *Harvard University*. Correo electrónico: [allcott@fas.harvard.edu](mailto:allcott@fas.harvard.edu)

3. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Correo electrónico: [daniel.ortega@iesa.edu.ve](mailto:daniel.ortega@iesa.edu.ve)

Específicamente, el manejo de la estructura de Fe y Alegría es más descentralizado, dando a los directores de las escuelas manejo sobre el presupuesto y la autoridad para contratar y despedir docentes. En parte como resultado de este proceso de decisión la organización ha logrado instalar un sentimiento de pertenencia en docentes, personal y estudiantes que, creemos, contribuye a explicar los resultados.

Debido a que Fe y Alegría es una institución privada y descentralizada, este trabajo está relacionado con la literatura de descentralización de servicios públicos y privatización de escuelas. Fe y Alegría representa una alternativa comparable a estas políticas, como se evidencia por su rápida expansión en Venezuela y otros países de la región. Como mostramos, Fe y Alegría merece ser imitada y debería tener una mayor escala.

## Literatura relacionada

Aunque no nos ocupamos directamente del tema de descentralización de servicios públicos, este artículo se relaciona con esta literatura ya que habla de los beneficios y desventajas de tener el proceso de toma de decisiones más descentralizado. Galiani, Gertler y Schargrotsky (2005) sostienen que la descentralización de escuelas públicas en Argentina a comienzos de la década de los noventa ayudó a mejorar la calidad de la educación, medida por las calificaciones obtenidas en exámenes estandarizados, en las regiones más avanzadas, y tuvo un efecto negativo en regiones más pobres.

Pães de Barros y Mendonça (1998) sugieren que ni la autonomía financiera de las escuelas, ni las direcciones descentralizadas tienen un rol significativo en el desempeño de las escuelas primarias en Brasil, pero señalan que el poder del director de nombrar empleados sí tiene un efecto positivo y significativo. Eskeland y Filmer (2002) encuentran una correlación positiva entre el desempeño de las escuelas y su grado de autonomía para Argentina y King y Olzer (2000) sugieren que la descentralización tiene un efecto positivo sobre la participación de los padres en el proceso de decisión en Nicaragua. Aedo (1998) presenta evidencia para Chile donde muestra que las escuelas que tienen mayor poder de decisión logran mejores resultados que aquéllas que se encuentran más centralizadas.

Más recientemente, Sawada y Ragatz (2005), di Gropello y Marshall (2005) y Parker (2005), como parte de un programa de investigación más amplio sobre incentivos docentes en América Latina (Vegas 2005), documentan reformas educacionales en El Salvador, Honduras y Nicaragua, respectivamente, donde ya sea a través de la organización espontánea por parte de la comunidad o por iniciativa del gobierno, las escuelas locales lograron cierta autonomía. Los resultados mencionados no son del todo concluyentes ya que las autoridades centrales retienen derechos sobre decisiones importantes, pero indicadores como el ausentismo y el número de huelgas docentes parecen haber disminuido como consecuencia de las reformas.

Otros sistemas educativos han sido extensamente estudiados. Educación pública frente a la privada ha sido un tema de interés tanto en EEUU (ver por ejemplo Manski 1992, Hanushek 1994, Hoenack 1994, entre otros) como en los países en vías de desarrollo. El rendimiento de las escuelas privadas ha sido comparado con el de las públicas, y en general el rendimiento de las escuelas privadas supera al de las públicas de acuerdo a varias medidas.

Cox y Jimenez (1990), después de controlar por problemas de selección, muestran que las escuelas privadas tienen mejores resultados en exámenes estandarizados que las escuelas públicas en Colombia y Tanzania. Saavedra (1996) estima el diferencial de salarios que reciben los trabajadores peruanos que asistieron a escuelas privadas y Contreras (2002) estima que el sistema de *vouchers* tiene un efecto positivo en los resultados de exámenes en Chile en relación a las escuelas públicas.

Otros estudios se concentran en las escuelas católicas, tema que ha sido estudiado principalmente usando datos de EEUU, en particular, Evans y Schwab (1995) muestran que ser católico per se no afecta el resultado educativo, y luego usan al catolicismo como instrumento para la participación en escuelas católicas. Estos autores utilizan la variable indicadora “finalización de los estudios secundarios”, y sostienen que ésta variable permite predecir los logros futuros con mayor precisión, y muestran que las escuelas católicas superan a las públicas en este aspecto.

Existe un problema básico de principal-agente en la provisión de educación pública. Los principales (la sociedad y los padres) hacen un contrato implícito con los administradores del gobierno central para proveer educación de calidad. Los administradores pueden tener incentivos diferentes y los efectos de sus acciones sobre la calidad de la educación pueden ser difíciles de observar. La descentralización y la privatización de la educación pueden aliviar este problema, al acercar a padres y administradores y al proceso de toma de decisiones.

Empíricamente estos efectos son difíciles de distinguir debido a que la privatización y la descentralización son implementadas junto con otras medidas de política que tratan de solucionar los problemas de incentivos, pero que al mismo tiempo pueden generar muchos otros. No es fácil encontrar instancias en las que las medidas de política sean implementadas en forma tal que permitan la identificación del impacto de cada uno de sus componentes, es decir, separar el efecto de la mayor autonomía del director de la escuela del mayor poder de decisión de la escuela sobre su currículo. Los artículos en Savedoff (1998), aunque restringidos por limitaciones naturales en los datos, brindan evidencia convincente sobre la importancia de los problemas de agencia que pueden ser resueltos por medidas diferentes a la privatización o a la descentralización.

A pesar de la excelente reputación de Fe y Alegría y de la disponibilidad de una extensa base de datos, no se ha hecho ningún estudio econométrico sobre la efectividad del sistema. Navarro y De La Cruz (1998) evalúan los resultados de exámenes y usan controles demográficos desagregados a nivel de estudiantes, pero su análisis se limita a dos escuelas de Fe y Alegría en un estado venezolano. Nuestro análisis tampoco brinda evidencia directa sobre la importancia de la descentralización, pero sugiere, en línea con lo que se cree, que este factor juega un rol importante en la explicación del éxito relativo del sistema Fe y Alegría. La contribución de este artículo es, entonces, la de fomentar la discusión sobre descentralización y privatización como forma de solucionar problemas de incentivos que están presentes en la administración pública.

## Datos

En Venezuela, cada estudiante que egresa de la escuela secundaria rinde la Prueba de Aptitud Académica, que es en esencia el SAT venezolano. Al mismo tiempo se toman otros

datos del estudiante, desde edad y género hasta la profesión del padre y que clase de transporte usa para ir hasta la escuela.

En total existen 413.607 observaciones de estudiantes venezolanos graduados de la escuela secundaria que rindieron el examen en 2003. Para este trabajo incluimos sólo a aquellos que se encuentran entre 14 y 22 años, que no concurren a la escuela nocturna, y que se graduaron en ese año, no antes. Luego descartamos a 4.662 estudiantes de escuelas públicas que no se encuentran incluidos en un registro separado que nos permite identificar municipalidades. Controlando por otros factores observables, este grupo se encuentra 0.15 desvíos estándar por debajo en lengua y lo mismo ocurre en la parte matemática, en relación a otros estudiantes de escuelas públicas.

Debido a que existe una gran variación en los resultados de las distintas municipalidades en un mismo estado, preferimos omitir estas observaciones e incluir variables indicadoras por municipalidad. Dado que estos 4.662 estudiantes de escuelas públicas obtienen resultados relativamente pobres, es probable –dependiendo de la municipalidad a la que pertenezca la escuela– que su omisión genere un sesgo que subestime el efecto promedio del tratamiento estimado de Fe y Alegría.

Nuestra base final de datos incluye 46.460 estudiantes de escuelas públicas y 2.237 estudiantes de Fe y Alegría. El Cuadro 1 muestra la media de cada variable para las cohortes bajo análisis y de control. La media de los resultados de los exámenes se normaliza a 0 con un desvío estándar de 1. El ingreso familiar, el nivel educativo de la madre, la calidad del hogar y la clase social se reportan en cinco categorías, siendo 1 la “mejor”. Aunque podríamos usar métodos paramétricos para estimar estas variables, preferimos utilizar variables *dummy* para cada celda, ya que éstas nos permite retener la máxima flexibilidad. Como discutiremos en la sección de resultados, la forma no paramétrica es importante porque los resultados de los exámenes serán no lineales –y hasta no monotónicos– en alguna de las variables explicativas.

En una situación ideal, nos gustaría comparar a estudiantes que fueran asignados en forma aleatoria a Fe y Alegría o que fueran asignados exclusivamente con base en variables observables, con un grupo de control constituido por estudiantes que hayan aplicado y no hayan tenido éxito, que no hubiera deserciones, o si existieran, que fuesen aleatorias. Estos datos, sin embargo, no están disponibles y las deserciones en la escuela primaria y secundaria no son aleatorias.

Nuestra estrategia econométrica –que discutimos en la sección que sigue– depende del supuesto de que los factores no observables no están correlacionados con el hecho de egresar de Fe y Alegría, ni con los resultados de los exámenes. Esto es improbable, pero en conversaciones mantenidas con investigadores venezolanos y con el personal de Fe y Alegría nos hemos dado cuenta de que muchos factores confluyen en la interpretación de Fe y Alegría como un “experimento natural” válido.

El factor principal que ayuda al experimento natural es que Fe y Alegría recibe muchas más solicitudes de ingreso en los niveles primario y secundario que las vacantes que puede ofrecer. Los administradores estiman que la tasa de aceptación es del 35%. Cada escuela admite a los estudiantes más pobres de cada vecindad sin un proceso estandarizado. Como resultado, y dando por sentado la motivación para inscribirse en Fe y Alegría (que muchos estudiantes tienen), la selección de estudiantes se basa en la riqueza y la ubicación geográfica. Nuestras variables sobre ingresos y calidad del hogar son muy buenas para captar el efecto de la riqueza en el proceso de admisión. Sin embargo, si alguna característica no observable

**Cuadro 1:****Medias para las variables de los grupos bajo análisis y de control**

Variable	Fe y Alegría	Escuela pública
Nota en lengua	0,09	0,00
Nota en matemática	0,20	-0,01
Hombre	0,47	0,40
Casado	0,00	0,00
Edad	16,51	16,23
Estudiante que trabaja	0,03	0,04
Profesión del padre: profesor o ejecutivo	0,06	0,07
Profesión del padre: técnico	0,09	0,09
Profesión del padre: empleado	0,29	0,30
Profesión del padre: trabajador calificado	0,37	0,39
Profesión del padre: trabajador no calificado	0,17	0,14
Educación de la madre: universidad	0,08	0,09
Educación de la madre: secundaria completa	0,21	0,19
Educación de la madre: secundaria incompleta	0,27	0,28
Educación de la madre: primaria	0,39	0,37
Educación de la madre: analfabeta	0,04	0,04
Hogar: lujoso	0,01	0,01
Hogar: espacioso	0,19	0,21
Hogar: normal	0,50	0,47
Hogar: deficiente	0,24	0,25
Hogar: muy deficiente	0,03	0,03
Grupo de ingresos: más alto	0,01	0,00
Grupo de ingresos: segundo	0,01	0,02
Grupo de ingresos: tercero	0,04	0,05
Grupo de ingresos: cuarto	0,18	0,19
Grupo de ingresos: más bajo	0,74	0,70
Más de 3 hermanos	0,30	0,26
3 hermanos	0,24	0,24
4 hermanos	0,19	0,18
5 hermanos	0,12	0,13
6 hermanos	0,15	0,17

Fuente: elaboración propia.

que provoca que un estudiante se inscriba en Fe y Alegría no se encuentra entre los estudiantes que concurren a las escuelas públicas, y a la vez está positivamente correlacionada con los resultados en los exámenes, nuestras estimaciones del efecto promedio del tratamiento estarán sesgadas hacia arriba.

En una situación ideal observaríamos el segundo factor de selección en las admisiones, la cercanía del hogar de cada estudiante a cada escuela. Sostenemos, sin embargo, que las diferencias son ortogonales, o al menos débilmente correlacionadas con los resultados de los exámenes. Como parte de la misión de ayudar a chicos en dificultades en urbanizaciones pobres, Fe y Alegría se ubica en las urbanizaciones más pobres. Desde que se fundó el programa, sin embargo, alguna de estas urbanizaciones ha experimentado un cierto crecimiento económico. De hecho, muchas de las escuelas del programa eran escuelas públicas que fueron transferidas a Fe y Alegría a pedido de la comunidad, y no es obvio si estas escuelas tienden a ubicarse en “mejores” o “peores” urbanizaciones. Por lo tanto, suponemos que las áreas cercanas a las escuelas Fe y Alegría son económicamente idénticas a los distritos de las escuelas públicas dentro de cada municipalidad. Si este supuesto no se cumple y las áreas de Fe y Alegría son “peores”, nuestros resultados estarán sesgados hacia abajo.

Realizando un análisis de factores en el subconjunto de variables relacionadas con factores socioeconómicos generamos una variable unidimensional llamada SES, que incluimos en el Cuadro 1. Haciendo una regresión de SES sobre la participación en Fe y Alegría y una variable binaria para cada municipalidad encontramos que los estudiantes de Fe y Alegría son, estadísticamente, del mismo estrato socioeconómico que los estudiantes de las escuelas públicas dentro de su municipalidad. En resumen, la semejanza en las variables observables y la realidad venezolana sugiere que es razonable suponer que los factores no observables no afectan sustancialmente ni la matriculación, ni los resultados de exámenes para las escuelas de Fe y Alegría.

## Marco econométrico

Nuestro objetivo principal es calcular el Efecto Promedio del Tratamiento (EPT), típico en la literatura sobre evaluación de programas. El EPT mide la diferencia entre la nota del examen para cada estudiante tanto bajo tratamiento como sin él. Es decir, cómo rendiría un estudiante en Fe y Alegría frente a uno de una escuela pública.

Nuestra idea inicial era utilizar la intensidad del programa a nivel municipal como instrumento para la participación. Esta identificación es comparable a otros estudios sobre evaluación de programas tales como los de Duflo (2001), quien evalúa un programa de construcción de escuelas o la literatura previa sobre escuelas católicas. Esta estrategia requiere que la ubicación de las escuelas no esté correlacionada con factores no observables que afecten los resultados de los exámenes, supuesto que realizamos anteriormente.

Desafortunadamente, no hay suficiente variabilidad en el instrumento como para obtener estimadores confiables en una primera etapa. La intensidad del programa más elevada es del 25%, y aún limitando la muestra a las 31 municipalidades en las que hay al menos una escuela secundaria de Fe y Alegría, el promedio está por debajo del 5%. Esto resulta en estimadores EPT inestables e inusualmente altos.

Sin embargo, esta base de datos y el experimento natural que la generó se prestan para la estimación del efecto promedio del tratamiento por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) y por el método de *Propensity Score Matching* (PSM). Los MCO puede brindar una estimación del PSM si no hay sesgo por variables omitidas. Controlamos por un vector de variables indicadoras: ser venezolano, hombre, casado, edad, estudiante que trabaja, profesión del padre, educación de la madre, calidad del hogar, ingreso, número de hermanos, como se pagan las cuotas de la escuela, transporte hacia la escuela y clase social.

Luego de calcular los resultados de los MCO, usamos el PSM para estimar el efecto promedio del tratamiento. Como se discute en Heckman, Ichimura y Todd (1997) es probable que nuestra base de datos contenga un bajo sesgo en el PSM por dos razones. Primero, sólo unos pocos miembros del grupo de control de escuelas públicas no están incluidos en el soporte de la distribución de las características observadas en el grupo bajo análisis. En realidad, como el análisis de factores y las estadísticas descriptivas muestran, la participación en Fe y Alegría es similar a un experimento natural ya que las distribuciones de muchas características observables son similares, aunque no estadísticamente idénticas.

Otros estudios que utilizan el PSM en programas de capacitación en el trabajo han tenido dificultades con esto, específicamente porque los salarios o tasas de empleo observadas para el grupo analizado eran más bajas que los del grupo de control en el período previo. Hemos eliminado a las escuelas privadas precisamente porque su distribución de características observables (y no observables) es muy diferente en Venezuela. Los estudiantes de escuelas públicas, sin embargo, conforman un excelente grupo de control.

Segundo, el mismo cuestionario es realizado al grupo bajo análisis y al grupo de control, y ambos grupos se encuentran en un “ambiente económico común”. Estos temas, por supuesto, se relacionan principalmente con problemas encontrados en la evaluación de programas de capacitación laboral. Todos nuestros datos provienen de un mismo examen, en una misma fecha, con las mismas preguntas demográficas hechas a cada estudiante. Más aún, a diferencia del SAT estadounidense, el PAA venezolano es rendido por todos los estudiantes que se gradúan. Por lo tanto, aunque la interpretación del EPT se limita a aquellos estudiantes que no han abandonado la escuela antes de graduarse, no hay sesgo de selección en el examen mismo.

Aunque el experimento natural de Fe y Alegría descrito arriba es la base para nuestra selección de características observables, no podemos eliminar completamente la posibilidad de sesgo debido a factores no observables. Sin embargo, los datos de capacitación laboral en Heckman, Ichimura y Todd (1997) indican que este sesgo es menos importante que las dos fuentes de sesgo mencionadas anteriormente que nuestro trabajo no contiene.

El *Propensity Score* (PS) es la probabilidad de que un estudiante con características observadas  $X$  ingrese a Fe y Alegría y se gradúe de su escuela secundaria, contra la probabilidad de que se gradúe de una escuela pública. En la aplicación a la elección de sistema escolar, una posible crítica sería que factores no observables atribuibles al estudiante, tales como motivación, anticipación o valuación de la educación, causarían que los mismos estudiantes que eligen Fe y Alegría también rindiesen mejor si estuvieran en escuelas públicas. Si estas decisiones fueran tomadas en forma aleatoria, o a través de un proceso de admisión uniforme y observable a nivel nacional, tendríamos que estimar el modelo con una estrategia diferente. Como discutimos en la sección de datos, este es un proceso de admisión descentralizado que usa principalmente variables observables, en una forma no observable. Como resultado, la independencia de la media condicional es un supuesto razonable, y podemos considerar que los resultados del PSM son insesgados.

Aunque todos los estudiantes que egresan rinden el examen, el EPT es condicional a la efectiva graduación del estudiante. Aunque el soporte de la distribución de factores observables de Fe y Alegría y de escuelas públicas es efectivamente el mismo, hay una gran selección a través de los años de permanencia en la escuela. Específicamente, como política, Fe y Alegría trata de mantener un bajo porcentaje de deserciones y su tasa de promoción es 10% mayor a la de las escuelas públicas (González y Arévalo, 2005). En consecuencia, es posible que algunos individuos del grupo bajo análisis tengan características no observables que causarían su deserción de las escuelas públicas. Estos factores no observables harían que los resultados de los exámenes del grupo de control fueran más bajos. Este efecto sesgaría el EPT hacia abajo.

En nuestra aplicación a Fe y Alegría, queremos al menos algunos estudiantes de este sistema en cada municipalidad, por lo que debemos descartar las observaciones de municipalidades o estados en los que no haya establecimientos de Fe y Alegría, en las que la

probabilidad de inscribirse en Fe y Alegría es efectivamente cero. Si creyéramos que no hay efectos a nivel de municipalidad o estado en los resultados de los exámenes, omitiríamos las variables *dummy* geográficas del modelo Probit y las observaciones en municipalidades que no forman parte del programa tendrían un PS distinto de cero. Sin embargo, dado que es muy probable que existan efectos fijos a nivel geográfico, debemos incluir las variables *dummy* por área geográfica. Esto reduce significativamente el tamaño de la muestra, pero aún nos quedan 50.000 observaciones.

Estimamos la probabilidad de ser un egresado de Fe y Alegría en la forma tradicional, usando un modelo Probit. Heckman, Ichimura y Todd (1997) y otras aplicaciones de PSM construyen polinomios de mayor orden e incluyen interacciones entre sus variables X. Debido a que nuestra matriz X se compone únicamente de variables binarias, no ganamos nada incorporando términos de mayor orden a la ecuación.

## Resultados

Usando nuestra base de datos y la técnica econométrica descrita en la sección anterior, estimamos el EPT en los resultados de estudiantes de Fe y Alegría contra los resultados que obtendrían si estuviesen en escuelas públicas. Debe enfatizarse que Fe y Alegría es esencialmente una escuela secundaria de naturaleza técnica, no una preparatoria para la universidad y muchos de sus efectos sobre los estudiantes son, por supuesto, no mensurables en exámenes de ingreso a la universidad.

Los resultados de la estimación por MCO, que se detallan en el Cuadro 2, muestran que los estudiantes de Fe y Alegría se encuentran 0,05 y 0,06 desvíos estándar por encima de los estudiantes del grupo de control en lengua y matemática, respectivamente, después de controlar por características observables. Son de especial interés en esta regresión los coeficientes de muchas de las variables de control. Como podría esperarse, los estudiantes más jóvenes tienen mejores resultados, al igual que los estudiantes con menos hermanos. Los efectos de la calidad del hogar y los ingresos familiares afectan los resultados de manera no lineal, con forma de U invertida. Estudiantes con familias más ricas que viven en viviendas “más lujosas” tienden a obtener peores notas que los estudiantes más pobres. Esto podría deberse a que el primer grupo puede haberse asegurado el ingreso a la universidad por otros medios y en consecuencia no toma la PAA tan seriamente.

El método PSM brinda resultados similares. La regresión Probit usada para generar el PS se detalla en el Cuadro 3, donde se confirma la creencia de que madres con mayor educación, familias más pequeñas y estudiantes más pobres tienden a autoseleccionarse para egresar de Fe y Alegría. El Cuadro 4 muestra que el efecto promedio del tratamiento para los resultados en lengua y matemática es 0,09 y 0,14 desvíos estándar.

Si ponemos estos resultados en el contexto venezolano, las notas promedio originales entre el grupo de análisis y el grupo de control eran de 6,9 en lengua y 3,0 en matemática, con desvíos estándar de 5,6 y 4,5 aproximadamente. Por lo tanto, el efecto promedio del tratamiento de 0,1 desvíos estándar corresponde aproximadamente a un incremento de medio punto en los resultados del PAA.

Cuadro 2:

## Resultados de la regresión por MCO

Variables explicativas	Variable explicada			
	Nota en Lengua		Nota en Matemática	
	Coefficiente	Desv. Est.	Coefficiente	Desv. Est.
Estudiante de Fe y Alegría	0,05**	(0,03)	0,06**	(0,01)
Ciudadano venezolano	-0,26**	(0,01)	-0,4**	(0,00)
Hombre	0,09**	(0,00)	0,17**	(0,00)
Casado	-0,03	(0,77)	-0,18**	(0,03)
14 años	Descartada		Descartada	
15 años	-0,05	(0,59)	-0,11	(0,17)
16 años	-0,14	(0,11)	-0,21**	(0,01)
17 años	-0,30**	(0,00)	-0,34**	(0,00)
18 años	-0,46**	(0,00)	-0,47**	(0,00)
19 años	-0,55**	(0,00)	-0,55**	(0,00)
20 años	-0,62**	(0,00)	-0,62**	(0,00)
21 años	-0,60**	(0,00)	-0,54**	(0,00)
22 años	-0,48**	(0,00)	-0,61**	(0,00)
Estudiante que trabaja	-0,06**	(0,02)	-0,03	(0,29)
Profesión del padre: profesor o ejecutivo	0,12**	(0,00)	0,10**	(0,01)
Profesión del padre: técnico	0,06	(0,10)	0,03	(0,47)
Profesión del padre: empleado	0,07**	(0,04)	0,07**	(0,05)
Profesión del padre: trabajador calificado	0,03	(0,38)	0,02	(0,57)
Profesión del padre: trabajador no calificado	0,04	(0,29)	0,03	(0,39)
Educación de la madre: universitaria	0,22**	(0,00)	0,18**	(0,00)
Educación de la madre: secundaria completa	0,16**	(0,00)	0,13**	(0,00)
Educación de la madre: secundaria incompleta	0,04	(0,34)	0,06	(0,16)
Educación de la madre: primaria	0,04	(0,39)	0,06	(0,16)
Educación de la madre: analfabeta	0,05	(0,30)	0,06	(0,19)
Hogar: lujoso	-0,14**	(0,01)	-0,13**	(0,02)
Hogar: espacioso	0,14**	(0,00)	0,08**	(0,04)
Hogar: normal	0,22**	(0,00)	0,1**	(0,01)
Hogar: deficiente	0,12**	(0,00)	0,05	(0,21)
Hogar: muy deficiente	0,06	(0,19)	0,03	(0,52)
Grupo de ingresos: más alto	0,03	(0,57)	-0,05	(0,38)
Grupo de ingresos: 2do.	0,06	(0,19)	-0,08*	(0,08)
Grupo de ingresos: 3ro.	0,13**	(0,00)	0,02	(0,61)
Grupo de ingresos: 4to.	0,21**	(0,00)	0,08**	(0,01)
Grupo de ingresos: más bajo	0,19**	(0,00)	0,06*	(0,08)
Más de 3 hermanos	0,20**	(0,00)	0,14**	(0,00)
3 hermanos	0,15**	(0,00)	0,13**	(0,00)
4 hermanos	0,09**	(0,04)	0,12**	(0,00)
5 hermanos	0,09*	(0,06)	0,07*	(0,08)
6 hermanos	0,03	(0,45)	0,05	(0,27)
Paqo: padres	0,03	(0,43)	0,05	(0,20)
Pago: familia	-0,13*	(0,07)	-0,04	(0,53)
Pago: beca	0,07	(0,26)	0,01	(0,87)
Pago: crédito educativo	0,14**	(0,01)	0,11**	(0,02)
Pago: trabajo del estudiante	0,16**	(0,00)	0,15**	(0,00)
Transporte: automóvil propio	-0,06**	(0,03)	0,00	(0,89)
Transporte: automóvil del padre	0,05**	(0,05)	0,09**	(0,00)
Transporte: amigos	0,03	(0,21)	0,05**	(0,04)
Transporte: autobús escolar	0,04	(0,17)	0,05*	(0,06)
Transporte: transporte público	0,03	(0,31)	0,04	(0,13)
Clase social: más alta	-0,07	(0,45)	0,02	(0,79)
Clase social: 2da.	-0,32**	(0,00)	-0,15*	(0,06)
Clase social: 3ra.	-0,43**	(0,00)	-0,24**	(0,00)
Clase social: 4ta.	-0,46**	(0,00)	-0,25**	(0,00)
Clase social: más baja	-0,50**	(0,00)	-0,21**	(0,02)

\* estadísticamente significativo al 10%; \*\* estadísticamente significativo al 5%; \*\*\* estadísticamente significativo al 1%

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3:**  
**Ecuación Probit: Propensity Score Matching**

	Coefficiente	P-Value
Ciudadano venezolano	0,67	0,10
Hombre	0,12	0,00
Casado	0,29	0,12
Edad	0,04	0,87
15 años	0,15	0,55
16 años	0,37	0,14
17 años	0,34	0,17
18 años	0,22	0,38
19 años	0,51	0,05
20 años	0,47	0,11
21 años	0,94	0,01
Estudiante que trabaja	-0,25	0,00
Profesión del padre: profesor o ejecutivo	0,04	0,74
Profesión del padre: técnico	0,16	0,13
Profesión del padre: empleado	0,12	0,23
Profesión del padre: trabajador calificado	0,13	0,18
Profesión del padre: trabajador no calificado	0,27	0,01
Educación de la madre: universitaria	0,23	0,09
Educación de la madre: secundaria completa	0,26	0,05
Educación de la madre: secundaria incompleta	0,22	0,09
Educación de la madre: primaria	0,25	0,05
Educación de la madre: analfabeta	0,09	0,52
Hogar: lujoso	-0,24	0,08
Hogar: espacioso	-0,21	0,03
Hogar: normal	-0,15	0,11
Hogar: deficiente	-0,20	0,04
Hogar: muy deficiente	-0,23	0,05
Grupo de ingresos: más alto	0,06	0,73
Grupo de ingresos: 2do.	0,01	0,93
Grupo de ingresos: 3ro.	0,07	0,50
Grupo de ingresos: 4to.	0,18	0,09
Grupo de ingresos: más bajo	0,28	0,01
Más de 3 hermanos	0,17	0,18
3 hermanos	0,13	0,31
4 hermanos	0,15	0,25
5 hermanos	0,06	0,66
6 hermanos	0,03	0,81
Pago: padres	-0,05	0,65
Pago: familia	-0,26	0,20
Pago: beca	-0,12	0,49
Pago: crédito educativo	-0,04	0,73
Pago: trabajo del estudiante	0,10	0,41
Transporte: automóvil propio	0,32	0,00
Transporte: automóvil del padre	0,22	0,00
Transporte: amigos	0,24	0,00
Transporte: autobús escolar	0,28	0,00
Transporte: transporte público	0,30	0,00
Clase social: más alta	0,20	0,47
Clase social: 2da.	0,01	0,97
Clase social: 3ra.	-0,10	0,69
Clase social: 4ta.	-0,11	0,67
Clase social: más baja	0,16	0,57

Fuente: Elaboración propia

Una explicación posible para esta diferencia entre estimadores por MCO y PS es que el efecto del tratamiento sobre el grupo bajo análisis es heterogéneo, como analiza Angrist (1998). Los estimadores de MCO y PSM ponderan los efectos del tratamiento de forma distinta: aquellos aplicados en la estimación por PSM son proporcionales a la probabilidad de tratamiento, mientras que los ponderadores en MCO son proporcionales a la varianza del tratamiento.

**Cuadro 4:**  
**Resultados del Propensity Score Matching**

	Nota en Lengua	Nota en Matemática
Efecto promedio del tratamiento	0,09	0,14
Error estándar	0,05	0,03

Fuente: elaboración propia.

## Razones del mejor rendimiento de Fe y Alegría

Hemos mostrado que Fe y Alegría brinda una mejor educación que las escuelas públicas, según se mide por las notas obtenidas en la PAA, controlando por heterogeneidad en la población y sesgo por selección. Como calculan González y Arévalo (2005), el gasto por estudiante en Fe y Alegría no es mayor al gasto por estudiante en las escuelas públicas. En realidad, los maestros de Fe y Alegría no reciben jubilación y por lo tanto con frecuencia tienen que considerar el trabajo en Fe y Alegría como un segundo empleo. Por lo tanto las diferencias en materia financiera no son la causa de los mejores resultados que el programa obtiene. De acuerdo a nuestras conversaciones con directivos de escuelas e investigadores, sugerimos algunas razones clave para el éxito del programa.

Como resultado de su historia institucional, la estructura de Fe y Alegría difiere de la de las escuelas públicas en varios aspectos, como se discute en Navarro y De la Cruz (1998) y González y Arévalo (2004). El sistema público no es visto como un verdadero sistema organizacional, donde el espíritu voluntarista inicial se ha transformado en una estructura más establecida. Aunque la religión fue importante en un principio, en el presente las distintas escuelas tienen diferencias sustanciales con respecto a este tema, encontrándose algunos establecimientos dirigidos por monjas y otros que exhiben pocos signos de influencia católica. El crecimiento inicial en el número de escuelas fue financiado en su mayoría por las comunidades locales y donaciones privadas, un proceso que llevó a una gran autonomía a nivel escolar bajo el paraguas de la organización nacional liderada por el Padre Velaz.

Esta estructura fue finalmente adoptada formalmente, con el director y el consejo de la escuela a cargo de las decisiones operativas y la dirección nacional a cargo de las decisiones estratégicas como planes de crecimiento y recolección de fondos. Se destacan específicamente tres características organizacionales y culturales en Fe y Alegría: descentralización de la toma de decisiones, flexibilidad laboral y el sentimiento de “pertenencia a una familia”.

**Autonomía a nivel escolar.** Aunque existe una máxima autoridad a nivel nacional que, como en el sistema público, determina lineamientos generales y principios aplicables a toda la organización, cada establecimiento de Fe y Alegría tiene una gran autonomía administrativa.

Cada director puede contratar y despedir maestros, comprar insumos y firmar contratos de mantenimiento, entre otras cosas. Cada escuela tiene autonomía para planificar, presupuestar, financiar y ejecutar inversiones de infraestructura. Aunque la mayoría de las actividades para recaudar fondos para grandes proyectos se coordina a nivel central, las iniciativas –en la mayoría de los casos– provienen de la dirección de cada escuela, cuyas ideas son fomentadas y bien recibidas por la administración nacional. Más aún, los establecimientos, a través de las oficinas regionales, tienen un rol activo en el proceso de determinación del presupuesto nacional. En este aspecto Fe y Alegría se diferencia del sistema público, que es mucho más centralizado.

**Flexibilidad a nivel laboral.** Los docentes de Fe y Alegría no están sindicalizados y sus contratos laborales son mucho más flexibles que los del sistema público. Los maestros en el sistema público son nombrados por comités estatales que se encuentran frecuentemente controlados por sindicatos con objetivos políticos. En Fe y Alegría, los docentes son contratados por el director de la escuela por un período de prueba de un año de duración, antes de que se les ofrezca un empleo por tiempo más prolongado. Durante este período, los maestros son evaluados, no sólo en el aspecto formal, como por ejemplo cumplir con las actividades de la escuela (ser puntuales, corregir exámenes y trabajos en tiempo y forma, concurrir a las reuniones de docentes, otros), sino que también son evaluados en clase cada trimestre y son aconsejados por docentes con mayor experiencia.

Esta mayor flexibilidad en relación al sistema público, resulta probablemente en un proceso de selección que produce docentes de mejor calidad. Sin embargo, cualquier diferencia en este aspecto no se debe a un salario más elevado: aunque su remuneración es comparable a la de otros maestros, los de Fe y Alegría no tienen beneficios jubilatorios. Como consecuencia, muchos de los maestros de Fe y Alegría también trabajan en el sistema público para poder obtener estos beneficios. Pareciera ser que el diferencial que ofrece Fe y Alegría es, principalmente, la mejor capacitación docente y el *esprit de corps*, que describimos a continuación.

**Sentimiento de familia.** En visitas a dos escuelas de Fe y Alegría en Catia y a las oficinas de la administración central en Caracas nos sorprendió lo que los docentes, estudiantes y personal administrativo denominan “un sentimiento de familia”: el sentido de pertenencia a la organización Fe y Alegría y su identificación con los objetivos de la organización.

Como se describe anteriormente, este sentimiento reduce el costo laboral al inducir a los maestros a trabajar por más horas con un menor salario, incluso a veces *ad-honorem*. También es posible que incremente la eficiencia del uso de los recursos del establecimiento, y potencialmente induzca a los estudiantes a valorar la propiedad de la escuela y prestar más atención en clase.

Como sugiere la literatura en economía de la sociología, por ejemplo Akerlof y Kranton (2005), es posible que Fe y Alegría haya logrado modificar las funciones de utilidad de los estudiantes para que la educación o la disciplina sean más valoradas. Aún sin este efecto de adoctrinamiento, Fe y Alegría puede simplemente haber encontrado un equilibrio de alto rendimiento que atrae a mejores maestros e induce a la continuación de este nivel de rendimiento. Nuestra impresión es que este sentimiento de familia se ha ido instalando progresivamente en la cultura organizacional como una cuestión de política, y ha sido ayudado por el estímulo a la autonomía a nivel escolar.

## Conclusión

Al usar esta base de datos, extensa y rica en información, encontramos que graduarse de Fe y Alegría mejora los resultados del examen de ingreso a la universidad en Venezuela, en relación al hecho contrafactual de graduarse de una escuela pública. Los efectos son del orden de un décimo de desvío estándar, y son estadísticamente significativos y robustos al uso de MCO o PSM.

Debido a que las escuelas de Fe y Alegría se encuentran con un mayor número de aspirantes del que pueden absorber, y los estudiantes son admitidos de acuerdo a su pobreza (que es observable) y también por el hecho de que la base de datos es rica y muestra resultados uniformes, el PSM debería ser insesgado. Estos resultados sugieren varias extensiones y recomendaciones de política.

Para reforzar la evaluación de Fe y Alegría sería conveniente seleccionar en forma aleatoria, o alentar a una cohorte, a ingresar al sistema, creando así un verdadero experimento econométrico. Sería la mejor forma de tratar con los problemas de factores no observables y la exogeneidad de la participación en el programa. Además, un conjunto de variables que permita observar la situación familiar y económica de los egresados de Fe y Alegría brindaría una perspectiva más completa de los efectos del programa. Quizá más interesante aún es que si creemos que Fe y Alegría ofrece una mejor educación, queremos saber por qué, y si el programa puede ser extendido o su éxito trasladado a las escuelas públicas.

Si la descentralización de la toma de decisiones es verdaderamente un factor que influye en el mejor rendimiento de la organización, se debería extender el programa de descentralización iniciado en Venezuela en la década de los años noventa. El hecho de que exista variación en la calidad del sistema educativo sugiere que los gobernantes deberían fomentar la variedad de sistemas educativos y su libre elección.

## Referencias bibliográficas

Aedo, Cristián (1998). "Diferencias entre escuelas y rendimiento estudiantil en Chile," en Save-doff, William, ed, *La Organización Marca la Diferencia: Educación y Salud en América Latina*. Washington DC: Inter-American Development Bank.

Akerlof, George, and Rachel Kranton (2005). "*Identity and the Economics of Organizations*". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, N° 1 (Winter), 9-32.

Angrist, Josh (1998). "*Estimating the Labor Market Impact of Voluntary Military Service Using Social Security Data on Military Applicants*". *Econometrica*, Vol. 66, N° 2 (March), 249-288.

Bruni Celli, Josefina, Olga Ramos, and Milko González (1999). *Los Docentes en Venezuela*. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración.

Contreras, Dante (2002). "*Vouchers, School Choice and Access to Higher Education*" Mimeo, Universidad de Chile.

Cox, Donald and Emmanuel Jimenez (1990). "*The Relative Effectiveness of Private and Public Schools: Evidence from two Developing Countries*" *Journal of Development Economics*, Vol. 34, N° 1-2 (November), 99-121.

Di Gropello, Emanuela, and Jeffrey Marshall (2005). "*Teacher Effort and Schooling Outcomes in Rural Honduras*" en Vegas E. (ed.) "*Incentives to Improve Teaching. Lessons from Latin America*" The World Bank, Washington, DC.

Duflo, Esther (2001). "*Schooling and Labor Market Consequences of School Construction in Indonesia: Evidence from an Unusual Policy Experiment*". *American Economic Review*, Vol. 91, N° 4 (September), 795-813.

Eskeland, Gunnar, and Deon Filmer (2002). "*Autonomy, Participation and Learning in Argentine Schools: Findings and their implications for Decentralization*". World Bank Policy Research Paper Series N° 2766.

Evans, William, and Robert Schwab (1995). "*Finishing High School and Starting College: Do Catholic Schools Make a Difference?*" *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110, N° 4 (November), 941-974.

"Fe y Alegría: Informe Analítico". Mimeo, Instituto de Estudios Superiores de Administración, junio 2005.

Galiani, Sebastian, Paul Gertler and Ernesto Schargrotsky (2005). "*School Decentralization: Helping the Good Get Better, but Leaving the Rest Behind*". Mimeo, Universidad de San Andrés, UC Berkeley and Universidad Torcuato Di Tella.

González, Rosa Amelia, and Gregorio Arévalo (2005). "*Subsidized Catholic Schools in Venezuela*". In Lawrence Wolff, Juan Carlos Navarro, and Pablo González, Eds, *Private Education and Public Policy in Latin America*. Washington, DC: Project For Educational Revitalization in the Americas.

Hanushek, Eric (1994). "*Making Schools Work: Improving Performance and Controlling Costs*". Brookings Institution Press, Washington DC.

\_\_\_\_\_ (2002). "*Publicly Provided Education*". In Alan Auerbach and Martin Feldstein, Eds., *Handbook of Public Economics*, Vol. 4. Amsterdam: North-Holland.

Heckman, James, Hidehiko Ichimura, and Petra Todd (1997). "*Matching as an Econometric Evaluation Estimator: Evidence from Evaluating a Job Training Program*". *The Review of Economic Studies*, Vol. 64, N° 4 (October), 605-654.

Hoernack, Stephen (1994). “*Economics, Organizations and Learning: Research Directions for the Economics of Education*”. *Economics of Education Review*, Vol. 13, N° 2, 147-162.

King, Elizabeth and Berk Ozler (2000). “*What’s Decentralization Got To Do With Learning? Endogenous School Quality and Student Performance in Nicaragua*”. World Bank Development Research Group, Washington, DC.

Loreto, Daniella, and Carla Rossetti (2005). “La Educación en Venezuela: Un Estudio Económico de la Eficiencia Académica Entre Colegios Públicos y Privados Subvencionados (Fe y Alegría) Caso Venezuela”. Mimeo, Universidad Católica Andrés Bello, octubre.

Manski, Charles (1992). “*Educational Choice (Vouchers) and Social Mobility*”. *Economics of Education Review*, Vol. 11, N° 4, 351-369.

Navarro, Juan Carlos, and Rafael De la Cruz (1998). “Escuelas Federales, Estatales y sin Fines de Lucro en Venezuela.” In William Savedoff, Ed., *La Organización Marca la Diferencia: Educación y Salud en América Latina*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Pães de Barros, Ricardo, and Rosane Mendonça (1998). “El Impacto de Tres Inovaciones Institucionales en la Educación Brasileña” en William Savedoff, Ed., *La Organización Marca la Diferencia: Educación y Salud en América Latina*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Parker, Caroline (2005). “*Teacher Incentives and Student Achievement in Nicaraguan Autonomous Schools*”. en Emiliana Vegas, Ed., *Incentives to Improve Teaching: Lessons from Latin America*. Washington, DC: The World Bank.

Rosenbaum, Paul and Donald Rubin (1983). “*The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects*”. *Biometrika*, Vol. 70, N° 1 (April), 41-55.

Saavedra, Jaime (1996). “*Public and Private Education: Their Relative Impact on Earnings. Evidence from Peruvian Survey Data*”. Mimeo, GRADE, Lima, Perú.

Savedoff, William (1998). *La Organización Marca la Diferencia: Educación y Salud en América Latina*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Sawada, Yasuyuki and Andrew Ragatz (2005). “*Decentralization of Education, Teacher Behavior, and Outcomes: The Case of El Salvador’s EDUCO Program*”. In Vegas, Emiliana, Ed., *Incentives to Improve Teaching: Lessons from Latin America*. Washington, DC: The World Bank.

Vegas, Emiliana (2005). *Incentives to Improve Teaching: Lessons from Latin America*. Washington, DC: The World Bank.



# Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por Organizaciones de Desarrollo y Paz en Colombia<sup>1</sup>

*Margarita Canal, Roberto Gutiérrez, Diana Trujillo y Eduardo Wills<sup>2</sup>*

## Introducción

Este informe muestra los resultados de la investigación sobre incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) y las Fundaciones Petroleras. El objetivo general fue analizar las formas y expresiones del empoderamiento comunitario logrado por los proyectos desarrollados por estas organizaciones en Colombia.

A mediados de 2004, la Red Prodepaz, la Asociación de Fundaciones Petroleras (AFP), la Universidad Autónoma de Manizales y la Universidad de los Andes en Colombia –en colaboración con la Universidad de Harvard– aunaron sus esfuerzos para conformar la Iniciativa para la Sociedad Civil en Colombia. La iniciativa busca fortalecer el trabajo de los PDP y las Fundaciones Petroleras para que logren mayores impactos en la construcción de la paz y el desarrollo en las regiones donde operan. Las estrategias de trabajo definidas fueron la formación y la investigación en torno a dos líneas de trabajo: el fortalecimiento organizacional y las narrativas de reconciliación y perdón.

Esta investigación forma parte de la línea de fortalecimiento organizacional. Las PDP y las Fundaciones Petroleras eligieron investigar y aprender sobre empoderamiento comunitario como una forma de monitorear el cumplimiento de su objetivo misional. Al investigar los logros en este campo, las organizaciones obtuvieron información sobre su cadena de valor, evaluaron su coherencia y la retroalimentaron.

La definición del tema de la investigación, así como las variables por estudiar y el análisis de los resultados fue un ejercicio de construcción grupal facilitado por el equipo de investigadores de la Universidad de los Andes (Uniandes). En el proceso participaron alrededor de 25 personas en representación de 11 PDP y 3 Fundaciones Petroleras (de éstos quedaron ocho PDP y dos Fundaciones Petroleras, a lo largo del proceso de la investigación de empoderamiento comunitario).

La primera parte de este informe contiene el marco teórico sobre empoderamiento comunitario, que incluye enfoques e ideas de autores sobre el empoderamiento en individuos y colectivos, la participación y el empoderamiento, en los contextos organizacional, comu-

---

1. Natalia Franco, Ana Alejandra Jiménez y Jennifer Manrique se han desempeñado eficazmente como asistentes de investigación. Para la realización del informe se tuvieron en cuenta ocho informes elaborados por los investigadores de las regiones, las conclusiones de discusiones dadas en reuniones y talleres y las fuentes son reseñadas en las referencias bibliográficas. Nombramos a continuación los investigadores de los informes regionales: Huila; Miller Dussan (Universidad Sur Colombiana), Aldemar Masías (Fundación Hocol), César Useche (Universidad SurColombiana). Antioquia; Nicolás Molina (Prodepaz Oriente Antioqueño). Montes de María; Rosa Jiménez (Universidad de Cartagena). Arauca; Álvaro García (Fundación El Alcaraván). Norte de Santander; Diana Leal (Consornoc), Nini Johana Luna (Consornoc), Juan Carlos Ramírez (Universidad de Pamplona). Caldas; León Sigifredo Ciro (Universidad Autónoma de Manizales). Nariño; Constanza Kahn (Alopatía). Meta; Roberto Sanabria (Cordepaz), Cristóbal Lugo (Universidad de los Llanos).

2. Profesores de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

nitario y de desarrollo. La segunda parte describe la metodología, las preguntas de investigación, los marcos de análisis propuestos y elementos sobre la validez y las limitaciones de la investigación. La tercera sección describe los casos estudiados, por qué se escogieron estas experiencias y da una explicación de la cadena de valor de cada proyecto (visión social, misión, estrategia, actividades, productos, resultados e impactos). En la cuarta sección presentamos los resultados y la discusión. Por último, se presentan las propuestas para una futura investigación.

## **Marco teórico para investigar el empoderamiento**

### **Aproximaciones a la noción de empoderamiento**

En el contexto de una estrategia de intervención social es posible definir el empoderamiento como el proceso selectivo, consciente e intencionado que tiene como objetivo igualar las oportunidades entre los actores sociales. Es selectivo ya que el criterio central es identificar y contribuir con la transformación de sectores sociales excluidos. Su transformación hace más equilibradas las relaciones de poder y quienes han sido excluidos tienen posibilidades de ser actores de su propio desarrollo.

Etimológicamente el concepto de empoderamiento alude a permitir, capacitar, autorizar, o dar poder sobre algo o alguien o para hacer algo. Antes el Diccionario de Oxford lo consideraba como delegación de poder; ahora su definición considera empoderar como “*to enable*”: permitir a uno hacer algo que antes no tenía la posibilidad de realizar, o capacitar a uno para hacer algo para lo cual no estaba capacitado. Conceptualmente, se refiere al proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre asuntos o temas de interés que le son propios (Sánchez, 1996).

En las teorías psicológicas sobre motivación, el poder y el control son factores internos inherentes a la motivación del individuo. De acuerdo con McClelland (1975) los individuos tienen una necesidad de sentir poder, entendido como la capacidad de influenciar y controlar a otros. Deci (1975), por su parte, lo cataloga como la posibilidad de autodeterminación y Bandura (1986) como las creencias en la autoeficacia. Dentro de esta perspectiva el empoderamiento tiene que ver con una motivación y disposición interna hacia el poder.

Desde los estudios sobre organizaciones, Conger y Kanungo (1988) plantean cómo el empoderamiento ha sido una representación estudiada para explicar la eficacia organizacional. Por otra parte, el concepto de empoderamiento es utilizado como una aproximación a la descripción del estilo de liderazgo, como un factor influyente, tanto en el proceso de cambio como en el estilo directivo de las organizaciones (Spreitzer, 1996).

Además de esta visión, cuyo origen está en el campo de los estudios organizacionales, otra forma de abordar el empoderamiento desde las organizaciones la aportan los promotores del desarrollo de base. En contraste con los proyectos donde las comunidades son meras receptoras de bienes y servicios, el desarrollo de base usa como estrategia central el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de las organizaciones de base para promover el desarrollo y la inclusión, (Villar, 2004).

Desde la perspectiva comunitaria, el empoderamiento se utiliza para estudiar procesos de trabajo con grupos minoritarios “no empoderados” (mujeres, pobres, otros). El concepto de empoderamiento es considerado por las agencias multilaterales de desarrollo, como un componente fundamental en las estrategias de erradicación de la pobreza (Banco Mundial, 2001; CEPAL, 2001).

## **El empoderamiento en individuos y colectivos**

Las diferentes perspectivas sobre el empoderamiento ponen el acento, indistintamente, en individuos o en colectivos. En el primer caso, el énfasis está en los atributos o características individuales que permiten a las personas proyectarse e influir en los demás. En el segundo caso suele distinguirse el campo organizacional, en el que se destacan, entre otros factores, la eficacia, el liderazgo y las pautas de dirección presentes en las organizaciones, y el campo comunitario el cual se refiere a los procesos de cohesión cultural inherentes a todos los grupos, pero más notorios en los grupos sociales de personas que han sido excluidas de las decisiones sociales.

El empoderamiento es un estado de las personas que se asumen como sujetos o actores de sus propias vidas, con la posibilidad de actuar basados en la conciencia sobre sus intereses y en el reconocimiento de sus propias capacidades (Sen, 2001). Los individuos empoderados tienen la capacidad de ser agentes de sus intereses y motivaciones. Por ello pueden actuar en calidad de ciudadanos que elaboran, proponen y gestionan sus iniciativas para interactuar con otras personas, de manera personal o al interior de los diferentes tipos de organizaciones. Este proceso es dinámico y las evidencias de su existencia son múltiples en la vida de las personas, específicamente, en las formas en que participan, en el ambiente de confianza en que se desenvuelven, en sus intervenciones y en las necesidades que satisfacen.

Al empoderamiento, desde la perspectiva individual, se le asocian términos como: auto-fortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, decisión propia, vida digna (de acuerdo a los valores de uno mismo), capacidad para luchar por los derechos propios, independencia y acción libre. La autonomía es una condición de una persona empoderada. Si bien la persona autónoma sabe que es responsable de su propio destino y que es libre en su accionar, sólo es autónoma en la medida en que no lo haga a expensas de los demás —a través de la explotación y/o la exclusión. Sólo cuando su ética interior y su comportamiento exterior sean congruentes es posible hablar de autonomía. No puede haber casos contrarios, es decir, la existencia de personas empoderadas que no sean autónomas. Pero el empoderamiento de los colectivos no supone necesariamente un estado de autonomía de todos sus individuos, lo cual señala que hay situaciones y contextos que propician la autonomía y otros que la menoscaban.

A nivel colectivo, el empoderamiento tiene relación con la situación de pobreza económica y de marginación que vive buena parte de la humanidad. La noción de “exclusión social” se asocia con las reflexiones sobre desarrollo humano y social, migrando de la sociología a la economía y a la ciencia política, y convirtiéndose en parte sustancial de los objetivos de múltiples agencias multilaterales. Existen diferentes dimensiones de la exclusión:

- La pobreza y la inequidad.
- La negación de reconocimiento y la falta de respeto.
- La desintegración y ruptura de vínculos sociales.

El tránsito de la exclusión social a la inclusión social supone empoderamiento, es decir, las personas –individualmente o cohesionadas en un mismo grupo– presentan varias de las siguientes características: pertenencia, autodeterminación, eficacia, calidad de vida, autosuficiencia, cohesión, transparencia, confianza, reciprocidad, apropiación del conocimiento, competitividad, desarrollo y, de manera especial, participación en las diferentes instancias de decisión sobre el destino de su colectividad.

Aunque algunos consideran que el empoderamiento consiste en dar o brindar posibilidades a las personas para que actúen de determinada forma –lo que es usual en políticas asistenciales– existe un auténtico proceso de empoderamiento cuando las personas asumen por sí mismas –autónomamente– las riendas de sus propias vidas, aprovechando y/o construyendo circunstancias propicias para ello.

## La participación y el empoderamiento

El empoderamiento tiene íntima vinculación con el concepto y la práctica de la participación. A través de las acciones intencionales de los sujetos, la búsqueda o ejercicio de su derecho a ser incluidos resulta en un desempeño de las personas en calidad de ciudadanos. Según La Rosa (2001), en términos de la participación, el empoderamiento hace referencia al “proceso de fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de los pobres y excluidos para participar, negociar e influir en las instituciones que afectan su bienestar, vale decir, favorecer la inclusión social para el ejercicio ciudadano de deberes y derechos”.

El concepto de fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de las poblaciones excluidas, sostiene dos aproximaciones: por un lado, el nivel de complejidad de la participación corresponde a las características de la población, a su ubicación geográfica, al acceso a los servicios públicos, a su integración con otras comunidades, a la creación de redes de organizaciones, a su autodeterminación y a su compromiso con el ideal de inclusión social. Al respecto, Tanaka (2001) señala lo siguiente:

*“La participación es una construcción social que implica costos y que supone la superación de problemas de acción colectiva, con lo que está lejos de ser una práctica natural o espontánea. Por el contrario, depende de la presencia de recursos materiales o simbólicos movilizables, de la existencia y naturaleza de los liderazgos sociales, de la intervención de agentes externos y de la estructura de oportunidades políticas establecidas por el Estado”.*

La participación individual en estructuras intermedias generadas “desde abajo” (desde las bases), requiere que la política pública contribuya a la formación y fortalecimiento de capital social a través del empoderamiento y profundización del impacto de los servicios sociales, con el compromiso de la comunidad y de los agentes de desarrollo (Durston, 1999). En las políticas y programas con poblaciones no incluidas (beneficiarias de los servicios) es importante estar alerta a la dependencia y sumisión posibles. Las acciones que promueven el empoderamiento, desde distintos ámbitos, permiten que personas y comunidades se vinculen a la vida social. Su integración e intervención en la definición de políticas acordes con la conducción de sus propias vidas y en la generación de confianza, es tan importante como la lucha contra aquellos aspectos que impiden el bienestar colectivo, como es el caso de la corrupción, de las componendas políticas y la violencia, entre otras.

Tanto en el ámbito organizacional como en el comunitario, algunos autores como Khosa (2001), Ghose (2001), Sachs (2004) y Friedmann (1992) proponen acciones encaminadas a fortalecer el empoderamiento en los integrantes de un grupo o comunidad:

- Acciones que les permitan a los individuos tener conciencia de sí mismos y recobrar la confianza en sus acciones.
- Acciones desarrolladas bajo parámetros de inclusión y equidad poblacional (p.e., equidad de género o equidad intergeneracional).
- Acciones que permitan el acceso de las comunidades a nuevas tecnologías de información y comunicaciones.
- Desarrollo de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía y la producción, incluyendo los saberes instrumentales y herramientas para analizar dinámicas económicas y políticas relevantes.
- Proyectos que brinden sostenibilidad económica para las poblaciones económicamente vulnerables (p.e., organización comunitaria, constitución de redes comunitarias, formación para adquisición de habilidades y proyectos productivos).
- Acciones para fomentar un desarrollo ordenado de las comunidades acorde con las características del territorio y un autocontrol en la explosión demográfica.
- Acciones que busquen un mayor equilibrio en las relaciones de poder en la sociedad, tales como: i) el fomento de la rendición de cuentas por parte del Estado, ii) el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil para el manejo de sus propios asuntos, y iii) el aumento de la responsabilidad social del sector privado.
- Acceso a redes que trascienden el círculo cerrado de la comunidad y el capital social comunitario.
- Acceso colectivo a los espacios de toma de decisiones políticas.
- Formalización de derechos legales y el uso de herramientas de acción colectiva para defenderlos.

Independiente del nivel –organizacional o comunitario– las estrategias y acciones para promover el empoderamiento no pueden ser aplicadas como una fórmula. Según Sachs (2004), para que estas estrategias y acciones sean efectivas deben responder a problemas específicos y a las aspiraciones de cada grupo. Por ello, es indispensable la participación de todos los grupos de interés (p.e., empleados, gerentes, Estado, organizaciones de la sociedad civil, otros) y el surgimiento de la confianza en los grupos de trabajo.

## **El empoderamiento en el contexto organizacional**

En relación con las organizaciones, encontramos dos formas de estudiar el empoderamiento. Por un lado, teorías cuyo origen son los estudios organizacionales, que aportan elementos para evaluar los modelos de gestión de personal al interior de las Organizaciones de Paz y Desarrollo. Por otro lado, quienes proponen el desarrollo de base como alternativa a proyectos donde las comunidades son meras receptoras de bienes y servicios y promueven el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de las organizaciones de base. En esta perspectiva están los elementos para evaluar la forma en que las Organizaciones de Paz y Desarrollo promueven el empoderamiento en las comunidades que atienden con sus programas.

En trabajos clásicos, Spreitzer (1996) y Thomas y Velthouse (1990) conceptualizaron el empoderamiento como una “*gestalt*” compuesta por cuatro nociones que no actúan necesariamente como determinantes del empoderamiento por sí solas:

1. Sentido: el valor de un propósito en un colectivo comparado con los ideales de un individuo, en otras palabras, la relación entre el rol desempeñado en el trabajo y los valores, creencias y comportamientos individuales.
2. Competencia: las habilidades para desarrollar una tarea en forma adecuada.
3. Autodeterminación: la posibilidad de elegir la iniciación y el curso que toman determinadas acciones.
4. Impacto: la influencia del trabajo individual en la organización.

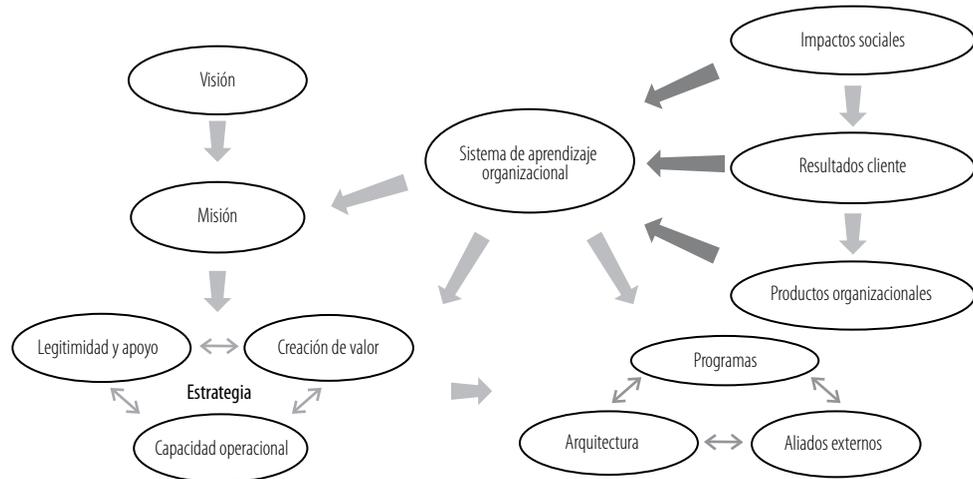
Para Conger y Kanungo (1988), el empoderamiento en la organización implica elevar y permitir en los subordinados una sensación de eficacia sobre su propio desarrollo. Cuando los individuos son empoderados desarrollan una actitud de “poder hacer” que aumenta sus esperanzas de mejorar su desempeño. Incluso bajo circunstancias difíciles, hay comportamientos de los jefes que favorecen el empoderamiento en sus colaboradores, por ejemplo, intervenciones del tipo “aunque perdimos la competencia, estoy orgullosa de su desempeño”, ayudan a que una persona se sienta respaldada y quiera continuar contribuyendo desde sus capacidades internas.

Los proponentes del desarrollo de base aportan una visión con un acento diferente para estudiar el empoderamiento en las organizaciones. Para cambiar situaciones de exclusión y pobreza, los sujetos de la intervención del desarrollo de base no serán los individuos, sino sus grupos y organizaciones, de manera que se promueva la consolidación de los distintos tipos de capital social. En un primer nivel, los grupos de base mejorarán su capacidad de autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables, formular, ejecutar y evaluar programas y proyectos para alcanzar lo que se denomina capital social de cohesión (*bonding social capital*).

En el siguiente nivel, los grupos y organizaciones ampliarán su capacidad para establecer redes y alianzas así como para generar puentes con otros actores, logrando el capital social puente (*bridging social capital*). Por último, promoverán la creación de “vínculos verticales entre organizaciones e instituciones con relaciones asimétricas de poder” (*linking social capital*). Esto, con el fin de lograr lo que el Banco Mundial ha señalado como empoderamiento: “ampliar la capacidad de los pobres para influir en las instituciones estatales que afectan sus vidas, por medio de un fortalecimiento de su participación en los procesos políticos y en la toma de decisiones en el nivel local” (Villar, 2004).

Un insumo adicional para estudiar el empoderamiento logrado por los Programas de Desarrollo y Paz y las Fundaciones Petroleras consiste en analizar sus teorías de cambio y ver la coherencia entre las propuestas y los resultados alcanzados. Según la teoría del cambio de los proyectos, el impacto alcanzado por una organización de la sociedad civil en su población objetivo y en su entorno, tiene una relación directa con la claridad y coherencia de su teoría de cambio social (Brown, 2001). En esta visión, la teoría del cambio es el conjunto de supuestos causa-efecto que logran un cambio social (ver Figura 1). Dichas teorías serán micro cuando el sujeto de la intervención sea el individuo, meso cuando sean las organizaciones y macro cuando sea el ambiente institucional el que quiere transformarse.

**Figura 1:**  
**Estrategia OSC: Cadenas de valor y aprendizaje organizacional**



Fuente: Brown (2001).

## El empoderamiento en el contexto comunitario

Rappaport (1987) ha propuesto, en el contexto de la psicología comunitaria, que el empoderamiento posee dos dimensiones complementarias: una centrada en la autodeterminación personal, en la capacidad de determinar la propia vida (sentido de competencia personal), y otra centrada en la determinación social que posibilita la participación democrática (sentido de competencia comunitaria).

Para Friedmann (1992), el desarrollo comunitario consiste en un proceso de empoderamiento social y político cuyo objetivo de largo plazo es cambiar el balance de la estructura de poder en la sociedad. Este cambio aumenta la rendición de cuentas de la acción del Estado, fortalece los poderes de la sociedad civil en el manejo de sus propios asuntos y aumenta la responsabilidad social de la empresa privada. Algunas de las características de la comunidad que facilitan el empoderamiento tienen relación con un mínimo de sostenibilidad económica, por ejemplo, comunidades donde existe un sector privado incluyente.

Gracias a su larga experiencia en programas de desarrollo en América Latina y otras partes del mundo, Friedmann demostró cómo la exclusión política de los más pobres está condicionada por su exclusión socio-económica: “Es la pobreza la que efectivamente los excluye del pleno ejercicio de sus derechos políticos”. Su estrategia de desarrollo alternativo está fundada en el incremento de poder social y en la transformación de este último en poder político, comenzando con el fortalecimiento de la capacidad económica y comunicativa a

partir del núcleo familiar y de la comunidad local. Esta es, según Friedmann, la vía principal para hacer realidad una “democracia inclusiva” en América Latina.

Para Durston (1999), son tres las características esenciales que posee una comunidad que desea promover su empoderamiento. En primer lugar, la confianza y la reciprocidad se extienden más allá del hogar nuclear y están asociadas con lazos de parentesco cercano y con largos años de interacción con vecinos. Quizás por ello es probable que exista la predisposición para el empoderamiento en las sociedades campesinas (cf. Wilson, 1997). En segundo lugar, como lo sostiene la teoría de juegos, la repetición frecuente de ejercicios de confianza y cooperación produce una creciente disposición —al principio de manera lenta e insegura, pero después acelerada— a cooperar entre sí en la vida comunitaria (Axelrod, 1997). La confianza se construye sobre el pasado no sobre el futuro. En tercer lugar, la reciprocidad vertical resulta ser una parte necesaria de la construcción del capital social, tanto dentro de la comunidad como fuera de ella.

## **El empoderamiento en el contexto del desarrollo**

El empoderamiento se convirtió en un concepto central del discurso del desarrollo en la década de los noventa, según el cual el desarrollo es medido por el impacto que tiene en la vida de los individuos (Pineda, 1999). Para este autor, el empoderamiento parte del concepto de ciudadanía, cuyo significado se concentra en el papel que juegan los individuos en su entorno como sujetos de obligaciones y derechos. El ciudadano, entonces, es la razón principal y el motor del desarrollo local y el desarrollo se construye no sólo sobre la base de proyectos de inversión o infraestructura, sino también de manera determinante sobre la elevación de la dignidad de las personas involucradas, la valoración de su opinión y su participación en la construcción de futuros comunes.

Esta visión de desarrollo se enlaza directamente con la forma de ejercer el poder, cómo se distribuye, cómo se controla y cómo participan en estos grupos y comunidades específicas. Muchos autores se han concentrado en el concepto de empoderamiento como noción de “poder”. Van Eyken (1990), Friedmann (1992), Craig y Mayo (1994) y Rowlands (1997) han examinado el concepto, tanto en términos de cambio radical y confrontación como en el sentido de la capacidad “para hacer”, “para poder” y para sentirse más capaces y en control de una situación. El poder es —en la mayoría de los casos— la base de la riqueza, mientras que la falta de poder es la base de la pobreza, y tanto los “poderosos” como los “desempoderados” constituyen categorías de actores fundamentales para entender la dinámica de cualquier proceso de desarrollo (INTRAC, 1999).

Sin embargo, el desarrollo social como empoderamiento no considera a las personas pobres como deficientes y necesitadas de apoyo externo. Tampoco asume que la población sea totalmente indefensa, ni descarta la existencia previa de redes de solidaridad y resistencia a través de las cuales las poblaciones pobres enfrentan las fuerzas que amenazan sus medios de vida.

Empoderamiento no es simplemente una terapia que hace que los pobres se sientan mejor respecto de su pobreza, ni tampoco la promoción de “iniciativas locales” o el fortalecimiento de la “conciencia” política de las personas. Desde una perspectiva más amplia, intenta crear un enfoque de desarrollo interactivo y basado en el principio de compartir, en el cual las destrezas y el conocimiento de las personas sean reconocidos. El empoderamiento tiene que

ver con un “cambio positivo” a nivel individual, comunitario y estructural, con organización y con negociación (INTRAC, 1999). Además de lo anterior, es imprescindible tener en cuenta que “el empoderamiento toma tiempo y no es un proceso que necesariamente obtenga resultados a corto plazo” (Rowlands, 1997).

De acuerdo con Friedmann (1992), la pobreza es “desempoderamiento” y no sólo una cuestión de mínimos ingresos o de consumo como se ha concebido frecuentemente. Un supuesto básico de este enfoque es que la economía y la política no son cuestiones diferentes, sino partes del mismo fenómeno. No existe, por lo tanto, un desarrollo “económico” de la sociedad como algo ajeno a las condiciones políticas. Otro concepto complementario de Friedmann es que las comunidades son relevantes y que los hogares o familias constituyen las unidades básicas de la producción económica y de acción política. Por lo tanto, la pobreza no es sólo un asunto individual, sino familiar o comunitario.

Los dos últimos párrafos señalan las estrechas relaciones entre las dimensiones sociales, económicas y políticas del fenómeno del empoderamiento en el contexto de una sociedad en desarrollo. Existen solapamientos entre estas tres dimensiones y es necesario considerarlas al tiempo en cualquier aproximación a las realidades individuales y colectivas. Científicos sociales como Wallerstein (1991), han denunciado las limitaciones de las perspectivas que aportan la sociología, la economía y la ciencia política cuando sólo se concentran en una dimensión.

En el análisis presentado en este trabajo consideramos las dimensiones sociales, económicas y políticas del empoderamiento en los niveles individuales, organizacionales y comunitarios. La presentación de cada una de estas dimensiones busca facilitar la identificación de diferentes evidencias de empoderamiento. Ubicar estas evidencias, en una u otra dimensión, no niega la interrelación que existe entre éstas. Las experiencias sujeto de análisis son brevemente descritas a continuación.

## **Empoderamiento en Colombia: los Programas de Desarrollo y Paz**

Para el Banco Mundial –a pesar de los avances en algunos indicadores económicos, sociales y políticos en la última década– la pobreza, la desigualdad y la corrupción constituyen problemas persistentes en América Latina. La creciente percepción pública de estos problemas ha generado una mayor demanda de inclusión, transparencia y rendición de cuentas por parte de la sociedad civil organizada. En respuesta a esta realidad, distintos actores han promovido agendas regionales que incluyen –entre sus principales componentes– el fortalecimiento de la capacidad individual y colectiva para exigir la rendición de cuentas en la lucha contra numerosos flagelos sociales.

La sociedad civil organizada en las regiones colombianas ha decidido no permanecer pasiva frente al conflicto armado. Por ejemplo, como opciones civiles y pacíficas de la protesta social, los Programas de Desarrollo y Paz orientan sus estrategias al empoderamiento en las comunidades donde operan. La estructura de estos programas tiene las siguientes características:

- En la creación de los programas y el apoyo a su desarrollo trabajan, por lo general, dos o más organizaciones que generan confianza en la región.
- La conformación de los equipos de trabajo es predominantemente local.

- Existen distintos espacios de participación, algunos de los cuales incluyen a los pobladores más excluidos.

Los PDP trabajan en la formación de liderazgos sociales y la promoción del trabajo conjunto de actores sociales para alcanzar una visión de futuro compartida. En relación con el capital físico, abren nuevas posibilidades de inversión y de generación de desarrollo económico dentro de esquemas de inclusión y equidad. Más adelante describiremos las características principales de los ocho programas que participaron en la investigación sobre empoderamiento. A la descripción general del programa siguen las características básicas del proyecto en el cual concentramos la mirada para estudiar el tema de empoderamiento.

## Metodología

### Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter cualitativo, es un estudio exploratorio que recoge información sobre las experiencias objeto de observación, teniendo en cuenta datos suministrados por diferentes segmentos poblacionales. La metodología de investigación elegida ha procurado la participación activa de miembros de los Programas de Desarrollo y Paz y las Fundaciones Petroleras, así como el acompañamiento, en lo posible, de una Universidad regional y, de forma constante, del equipo coordinador de la investigación de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes.

Los resultados se producen a partir del análisis individual de estudios de caso (mirada vertical), así como de la comparación entre los distintos estudios de caso (mirada horizontal). En total se analizaron nueve proyectos que han sido realizados por ocho organizaciones, dentro de las cuales seis son de los Programas de Desarrollo y Paz y dos son de las Fundaciones Petroleras.

La unidad de análisis son los casos de cada proyecto, los cuales fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Proyectos con intervenciones directas en territorios de conflicto.
- Proyectos ejecutados por organizaciones con orígenes, estructura y estrategias diferentes entre sí.
- Proyectos ejecutados por organizaciones que, en respuesta a una convocatoria abierta, mostraron interés y capacidad operativa para participar en la investigación.

La realización del presente informe se basó en los resultados de los ocho informes elaborados por los investigadores de las regiones, las conclusiones de las discusiones dadas en reuniones y talleres y las fuentes reseñadas en las referencias bibliográficas.

### Muestra

Mientras que el “universo” de este estudio está conformado por 19 Programas de Desarrollo y Paz y siete Fundaciones Petroleras que operan en Colombia, la muestra seleccionada

con los criterios mencionados anteriormente está conformada por ocho de ellos, es decir, casi la tercera parte del total de las organizaciones que pertenecen a estas dos redes (Red Prodepaz y AFP).

El Cuadro 1 ilustra en la primera columna las regiones del país representadas en la muestra, en la segunda los proyectos analizados y en la tercera las organizaciones que los implementaron.

**Cuadro 1:**  
**Proyectos analizados de las organizaciones en estudio**

Región de Colombia	Proyecto analizado	Organización de Desarrollo y Paz
Oriente Antioqueño	Proyecto Asofrutas	Prodepaz Oriente Antioqueño
Montes de María	JFM de San Juan Nepomuceno	Fundación Montes de María
Huila	Proyecto Escuelas para la Democracia	Fundación Hocol y Universidad Surcolombiana
Norte de Santander	Proyecto Reaspa y Proyecto Hortifrutícola	Consorcio
Caldas y Eje Cafetero	Programa Paz y Competitividad	Universidad Autónoma de Manizales
Meta	Proyecto de prevención del reclutamiento de jóvenes y niños en Mesetas y El Castillo	Cordepaz
Arauca	Proyecto a Crecer (alfabetización para adultos)	Fundación Alcaraván
Nariño	Inserción social en el corregimiento El Manzano	Asopatía
Ocho regiones	Nueve proyectos	Ocho organizaciones

Fuente: información primaria proveniente de cada proyecto.

Como se dijo anteriormente, este proyecto de investigación ha buscado contar con apoyo de las universidades, especialmente aquellas con sede en las regiones objeto de estudio. A continuación se mencionan las ocho universidades vinculadas a nivel nacional: Universidad de los Andes, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Cartagena, Universidad de los Llanos, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Surcolombiana y Universidad de Pamplona. A nivel internacional se contó con la asesoría, tanto en los procesos de formación como en la investigación, de la Universidad de Harvard (EEUU), a través del *Centro Hauser* para Organizaciones sin fines de lucro, del *Centro Weatherhead* de estudios internacionales y del *Centro David Rockefeller* de Estudios Latinoamericanos.

## Objetivos

### General

Analizar las formas y expresiones del empoderamiento comunitario a través de las intervenciones de los Programas de Desarrollo y Paz en Colombia.

### Específico

Estudiar distintos factores que inciden en el empoderamiento a comunidades en proyectos e intervenciones desarrolladas por los PDP y las Fundaciones Petroleras en Colombia.

## Preguntas de investigación

Las interrogantes centrales planteadas son:

1. ¿Cuáles son las características organizacionales (estrategia, estructura, tipo de organización, otras) que facilitan un mayor empoderamiento de las comunidades con quienes se trabaja?
2. ¿Cuáles son las condiciones del entorno regional (sociales, políticas y económicas) que posibilitan un mayor empoderamiento de las comunidades?
3. ¿Cuáles son las estrategias de acompañamiento y la facilitación del proceso que más promueven el empoderamiento de comunidades?
  - i) ¿Cómo se conciben?
  - ii) ¿Cómo se desarrollan, a través de qué tipo de proyectos?
4. ¿Cuáles son las características de la comunidad (culturales, ideológicas o étnicas) que más promueven el empoderamiento?
5. ¿Qué papel juegan las alianzas establecidas por los PDP y las Fundaciones Petroleras con otras entidades en el logro de empoderamiento de las comunidades?

Para recoger la información que permitiera dar respuesta a las anteriores preguntas se diseñó un protocolo de investigación el cual se encuentra en el Anexo 1.

- Los temas del protocolo se definieron tomando en cuenta las sugerencias de los participantes en la investigación, así como los lineamientos del marco teórico. Tales temas sirvieron de guía para recoger información a partir de dos fuentes principales: documentos de la organización y entrevistas semi-estructuradas, realizadas a los actores del segmento poblacional seleccionado, es decir, miembros de la comunidad (beneficiarios de los proyectos de intervención), ejecutores del proyecto (miembros de los equipos de los PDP y de las Fundaciones Petroleras) y actores externos al proyecto (actores políticos, miembros empresa privada).

Se definieron tres tipos de actores distintos en el segmento poblacional a fin de contar con testimonios que, desde diferentes ángulos, hicieran posible contrastar e integrar distintas visiones de la situación estudiada.

La información de campo recogida por los designados para esta actividad en los PDP y las Fundaciones se organizó en la guía de informe analítico que fue enviada a la Universidad de los Andes para ser reorganizada en los “Informes verticales”, con el fin de tenerla en un formato más homogéneo y claro.

## Marco de análisis de la información

Hemos contado con dos marcos para analizar la información recolectada.

Análisis vertical: presentado en el Cuadro 2 a continuación.

Este marco de análisis se definió a partir del desarrollo sobre pensamiento estratégico y teoría del cambio propuestos por David Brown<sup>3</sup>, los cuales se tomaron en cuenta al diseñar los temas del protocolo de investigación.

---

3. Director Asociado de los Programas Internacionales del *Weatherhead Center*. Profesor de Política Pública del *Kennedy School of Government* de la Universidad de Harvard.

**Cuadro 2:**  
**Análisis vertical de la teoría del cambio**

Análisis vertical		Experiencia y/o organización a analizar
Teoría del cambio	Contexto de la región: desarrollo, conflicto y política	
	Hitos, historia y organización	
	Visión social	
	Misión	
	Estrategias	
	Tipo de organización (alianzas, estructura y programas)	
	Resultados (actividades, productos, resultado e impactos)	

Fuente: diseño original de los investigadores.

Como se advirtió en el marco conceptual, el objetivo de revisar los informes bajo la perspectiva propuesta por Brown era hacer una relación explícita entre la coherencia de la teoría del cambio de las organizaciones estudiadas y los tipos o niveles de empoderamiento alcanzados.

Los objetivos de este primer marco de análisis son:

- Explicitar las teorías de cambio social de los PDP y las Fundaciones objeto de investigación que buscan contribuir a la transformación social en el territorio, y analizar si las estrategias usadas se relacionan con los resultados e impactos que dan cuenta de las evidencias de empoderamiento.
- Analizar el nivel de articulación de los distintos elementos del pensamiento estratégico: misión, visión, estrategias, actividades, resultados, impacto de las dichas organizaciones, como la capacidad de propiciar empoderamiento comunitario con que éstas cuentan.

Análisis horizontal: el segundo marco propuesto para la clasificación y análisis de la información se presenta en el Cuadro 3 a continuación.

**Cuadro 3:**  
**Análisis y clasificación de las evidencias de empoderamiento para las Organizaciones de Paz y Desarrollo**

Niveles	Social	Económico	Político
Dimensiones			
Individual			
Organizacional			
Comunitario			

Fuente: diseño original de los investigadores.

El marco anterior es una creación propuesta por el grupo de investigación de Uniandes para la presente investigación y se deriva de los elementos conceptuales del marco teórico. Sus objetivos son:

- Clasificar las evidencias de empoderamiento encontradas en individuos, organizaciones y comunidad, en los niveles social, económico y político.
- Hacer un marco ampliado que recoja toda esta información de las ocho organizaciones para poder evidenciar los niveles y dimensiones donde hay más hallazgos de empoderamiento.
- Analizar las evidencias cualitativas de empoderamiento, para posteriormente convertirlas en indicadores cuantitativos.

## Validez de la información

Para tener en cuenta la validez de la información del presente estudio es importante explicar que en los temas que atañen a la estructura de los PDP y las Fundaciones Petroleras, la información fue obtenida de documentos institucionales. Para identificar las evidencias de empoderamiento en la comunidad, los datos se obtuvieron por medio de las entrevistas semi-estructuradas, antes mencionadas, en las cuales se plasman testimonios de beneficiarios de los proyectos implementados, de actores externos a la intervención y de personas a cargo de su desarrollo, los que en resumen constituyen el segmento poblacional seleccionado.

En este orden de ideas, se considera importante recordar el valor del tipo de información con que se cuenta, como lo propone Antonia Candela en la cita a continuación, extractada de su libro “Ciencia en el Aula, los alumnos entre argumentación y el consenso”.

*“Puedo decir con Michael Billing, que aunque un estudio de caso no puede clamar por su representatividad, el análisis a profundidad puede revelar características y complejidades que tienen una generalidad más amplia (...).*

*(...) Como plantea Gertz (1987) para la descripción densa, –la meta es llegar a conclusiones partiendo de hechos pequeños, pero de contextura muy densa, prestar apoyo a enunciaciones generales sobre el papel de la cultura en la construcción de la vida colectiva relacionándolas exactamente con hechos específicos y complejos.. De manera que no es solamente interpretación lo que se desarrolla en el nivel más inmediato de la observación; también se desarrolla la teoría de la que depende conceptualmente la interpretación”.*

A sabiendas de que la metodología de este estudio representa una riqueza para la comprensión del fenómeno de empoderamiento de comunidades, desde el inicio se ha contemplado la posibilidad de adelantar su desarrollo posterior que, al contar con indicadores de orden cuantitativo, así como con observaciones en momentos de tiempo diferentes (antes y después de las intervenciones) puedan dar precisiones sobre el tema que hasta ahora no han sido posibles.

## Limitaciones

Una de las principales limitaciones que dificultaron alcanzar a cabalidad los objetivos fue la falta de homogeneidad en los datos recogidos . Esto tuvo que ver con la decisión que se tomó de no contar con recolectores de información seleccionados y capacitados, para dar la oportunidad a integrantes de las mismas organizaciones objeto de estudio, de vivir la experiencia de cumplir con este papel. Este hecho de que los recolectores de información fueran miembros de los PDP y las Fundaciones, pudo haber sesgado de alguna manera la información, teniendo en cuenta que ellos mismos fueron quienes implementaron el proyecto que se está analizando, y conocían a la mayoría de sus entrevistados.

Además de lo anterior, no fue posible contar con información sobre impactos, lo cual habría podido arrojar indicios más contundentes sobre las evidencias de empoderamiento.

Por último, el hecho de haber tenido varios filtros de interpretación puede influir en el distanciamiento entre la información que se encuentra en el presente informe con la realidad analizada.

Lo mencionado hace que en los resultados de la investigación podamos generar hipótesis –más no generalizaciones– sobre las dimensiones y niveles del empoderamiento evidenciado.

## Descripción de los casos estudiados

En este aparte se encuentra una breve descripción de cada uno de los casos expuestos por las organizaciones participantes en la investigación, la cual incluye la explicación de las organizaciones participantes en la ejecución de los proyectos de intervención en la comunidad.

Las razones por las cuales estas organizaciones tienen el potencial de incidir sobre el empoderamiento comunitario radican en que, por una parte, han surgido gracias al convencimiento de que el conflicto interno armado se puede afrontar al abordar problemas no resueltos de inequidad, impunidad y exclusión que vive el país.

Por otra parte, los PDP y las Fundaciones Petroleras representan una apuesta por las coaliciones amplias, donde unidos en la diferencia, todos los actores —el Estado, la sociedad civil, los políticos, los empresarios, las organizaciones gremiales, sociales y comunitarias, las iglesias, los inversionistas, los organismos internacionales y multilaterales— pueden construir paz en Colombia a partir de un modelo diferente de desarrollo donde se prioriza lo local y lo regional con estrategias de aproximación que mantienen tres premisas: i) la convivencia en la paz y la justicia, ii) la economía y la técnica al servicio de las personas y las comunidades, y iii) la armonía con la naturaleza<sup>4</sup>.

### Asopatía

En 1995 se crea la Asociación Suprdepartamental de Municipios de Alto Patía, Plan Patía, (hoy Asopatía) como una entidad administrativa con patrimonio propio e independiente de los municipios que la integran, y con capacidad para presentar y ejecutar proyectos de inversión que benefician a los municipios asociados. Desde antes de su creación, la Vía Panamericana en el sector El Manzano (departamento de Nariño al sur de Colombia) se colmaba de docenas de familias dedicadas a la mendicidad como medio de subsistencia. Niños, niñas y adolescentes, quienes sufrían condiciones de miseria, encontraron en esta actividad una forma aceptada socialmente por su comunidad para obtener los recursos económicos que les permitieran satisfacer sus necesidades. La mendicidad, practicada por casi tres generaciones y la violencia generalizada, especialmente de tipo familiar y político partidista, caracterizaban a El Manzano.

Asopatía construyó, conjuntamente con la población y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF Nariño) el proyecto “Uso creativo del tiempo libre para los niños y niñas de El Manzano”. En julio de 2001, un componente productivo fue adicionado al programa. Los logros de éste incluyen la mejora en las condiciones de vida, la erradicación de la mendicidad infantil y la reivindicación de los derechos de niños, niñas, adolescentes y padres.

### Consornoc

La Corporación Nueva Sociedad Región Nororiental de Colombia (Consornoc) ubicada en la ciudad de Pamplona, Norte de Santander, fue fundada en diciembre de 1999 con el

---

4. Declaración de los Programas Regionales de Desarrollo y Paz: “Por una Colombia en Paz, construida desde las Comunidades Locales y desde las Regiones”. Bogotá, lunes 11 de marzo de 2002.

objetivo de promover el desarrollo humano integral solidario y sostenible, a través de la ejecución de programas y proyectos en tópicos como: i) procesos productivos; ii) gobernabilidad democrática; iii) sostenibilidad ambiental y, iv) reconciliación, convivencia y paz. La Corporación promueve la articulación entre el sector público, privado y comunitario para el fortalecimiento institucional y la efectiva ejecución de los proyectos y su sostenibilidad. Desde 2003, Consornoc es la Entidad Coordinadora Regional del II Laboratorio de Paz.

A través de la Corporación, la Asociación de Recicladores de Pamplona (Reaspam) diseñó e implementó un plan estratégico para mejorar las relaciones interpersonales, la identidad organizacional y la productividad de sus familias. Consornoc ha trabajado por el fortalecimiento organizacional de la asociación y el debido acompañamiento a las familias.

Un segundo proyecto estudiado es el proyecto Hortifrutícola de la comunidad de agricultores de Bajo Santa Lucía en el municipio de Pamplonita. En esta comunidad priman la violencia social e intrafamiliar, altos índices de analfabetismo y necesidades básicas insatisfechas. Gracias al proyecto, 75 familias conformaron una cooperativa (Aspago) para el cultivo de fresa, arveja y flores.

## **Cordepaz**

La Corporación Desarrollo para la Paz del Piedemonte Oriental (Cordepaz) se conformó en 1999 con el objetivo de “promover una cultura de paz basada en el diálogo y en la resolución negociada de las diferencias”. Los aportes de varios de estos socios no sólo han sido económicos, la asistencia técnica en diversos temas ha sido también importante.

La intervención estudiada es el proyecto “Fortalecimiento de alternativas educativas para el desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes como una estrategia para prevenir en ellos los efectos del conflicto armado en el departamento del Meta”. A partir de la recuperación de los momentos cruciales del proyecto, hubo una medición de los productos y resultados obtenidos en el desarrollo de las dos fases: i) el diagnóstico o mapas de vulnerabilidad, riesgo y oportunidad; y ii) la ejecución de los módulos de formación.

El proyecto se desarrolló en cinco municipios (Mesetas, El Castillo, Granada, Puerto Lleras y Vistahermosa) donde, según cifras oficiales, niñas, niños y adolescentes presentaban altos índices de vulnerabilidad por la desatención del Estado y la sociedad civil, y por la presencia fuerte y las acciones de grupos armados ilegales. Aunque en los cinco municipios existen situaciones bastante delicadas, violatorias de los derechos de niños y jóvenes se decidió concentrar la atención en dos de ellos: El Castillo y Mesetas.

## **Fundación Desarrollo y Paz de los Montes de María**

En diciembre de 2003 la Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María nace para liderar y coordinar el Programa de Desarrollo y Paz en la región, ubicada en la parte central de los Departamentos de Bolívar y Sucre de la Costa Caribe Colombiana, de la cual forman parte 15 Municipios, 7 pertenecientes a Bolívar y 8 a Sucre. Sus miembros fundadores son la Iglesia Católica (Arquidiócesis de Cartagena, Diócesis de Sincelejo y Diócesis de Magangué) y la Iglesia Menonita de Colombia. La organización surge en un medio regio-

nal con precaria gobernabilidad, débil institucionalidad, impunidad, pobreza, marginalidad, violencia, conflicto armado y desplazamiento forzoso de la población civil. La Fundación dinamiza, articula y facilita procesos democráticos de reconstrucción y fortalecimiento del tejido social, de la institucionalidad pública y privada y del desarrollo socio-económico de la región.

La Fundación escogió estudiar su experiencia en el municipio de San Juan Nepomuceno porque allí podía observar la operación de su modelo de intervención regional y los procesos de empoderamiento local. La participación de los actores civiles y políticos ha sido alta y grupos de distintas edades se han movilizado para participar en su propio desarrollo.

## **Prodepaz Oriente Antioqueño**

En 1999, el Programa de Desarrollo para la Paz del Oriente Antioqueño (Prodepaz) surge en el departamento de Antioquia como una alianza entre la Iglesia Católica, Isagen, Proantioquia, Corporación Vida, Justicia y Paz, y Convergencia y Desarrollo. Su objetivo es participar en procesos de integración y desarrollo territorial a través del acompañamiento técnico, administrativo y social a distintos proyectos.

Prodepaz decidió estudiar la experiencia de la Asociación de Productores de Frutas (Asofrutas). Esta experiencia se desarrolla en el corregimiento de San José, municipio de La Ceja, Antioquia. En los últimos años la presencia e influencia de grupos paramilitares, con un control territorial muy extenso, ha sido notoria. La Ceja se convirtió, entonces, en un municipio receptor de una gran población desplazada por la violencia y recientemente se ha convertido en el centro de reclusión de paramilitares. San José es un corregimiento caracterizado por una economía campesina deprimida, con una desigual distribución de la tierra y una producción tradicional.

Los progresos de Asofrutas en los componentes técnico, administrativo y de comercialización están demostrados. Sin embargo, en lo social presenta un fenómeno altamente preocupante: la mejora en los ingresos de los asociados ha facilitado que algunos de ellos incrementen su consumo de licor y disminuyan su calidad de vida y la de su familia.

## **Programa Paz y Competitividad**

El Programa Paz y Competitividad es una política y estrategia de la Universidad Autónoma de Manizales (UAM) para el cumplimiento de su misión educativa, a saber, contribuir a la formación y al compromiso de la comunidad educativa con la paz y el desarrollo regional sostenible. El programa organiza el trabajo de los estudiantes en la región con una efectiva y oportuna dinámica para abrir campos de proyección universitaria a través del componente aprendizaje-servicio y la promoción del desarrollo en la eco-región cafetera. La comunidad involucrada en los proyectos corresponde a 21 municipios del departamento de Caldas y en éstos participan entidades privadas y oficiales de la región, asesores, estudiantes y funcionarios del programa.

## **Universidad Surcolombiana y Fundación Hocol**

El departamento del Huila presenta profundas desigualdades sociales relacionadas, entre otras, con los conflictos inherentes a la propiedad de la tierra, concentración del poder económico y político, corrupción de la administración pública, pocos espacios para la democracia participativa, persistencia del conflicto armado, creciente impacto del narcotráfico y una educación descontextualizada y de baja calidad.

Una universidad pública y una fundación petrolera, la Universidad Surcolombiana y la Fundación Hocol, decidieron trabajar unidas desde hace más de una década en procesos de formación y de organización social en Neiva, la capital del departamento. Sus estrategias consisten en: i) formar ciudadanos líderes para la comprensión de los nuevos procesos de democratización que surgen a partir de la Constitución de 1991; ii) generar espacios de participación ciudadana para la toma de decisiones sobre los asuntos públicos y, iii) contribuir a los procesos de planificación participativa, al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y a la construcción de ciudades educadoras. Estas estrategias han guiado el desarrollo de tres proyectos conjuntos: uno de alfabetización, post-alfabetización y desarrollo comunitario; otro de educación para la democracia; y un tercero de formación pedagógica para la resolución de conflictos y la participación ciudadana.

## **Fundación El Alcaraván**

Desde 1990 la Fundación El Alcaraván, creada por la Occidental de Colombia, realiza proyectos en el ámbito educativo, agropecuario, económico, empresarial y de promoción de alianzas estratégicas. La Fundación trabaja en el departamento de Arauca, en el extremo norte de los llanos orientales de Colombia, en medio de cultivos de uso ilícito, marginación y pobreza, población rural con altos niveles de analfabetismo, deficiente cobertura de servicios básicos, violencia y conflicto armado.

El proyecto “A crecer” fue iniciativa del departamento de Asuntos con la Comunidad de la Occidental de Colombia y su ejecución está a cargo de la Fundación Alcaraván. Este proyecto consiste en el diseño y aplicación de una metodología que estimula la participación individual, familiar y comunitaria para lograr que jóvenes y adultos de Arauca se involucren en procesos autogestionarios de desarrollo integral y mejoramiento de la calidad de vida.

Los orígenes del proyecto se remontan a 2001, cuando Occidental de Colombia decide contratar un programa de alfabetización para contratistas que deben enfrentarse a la cultura escrita y simbólica del campo petrolero Caño Limón. Dados los buenos resultados, el proyecto fue ampliado a 300 vecinos del campo petrolero. Luego, en mayo de 2002 se inicia un programa de alfabetización en el área rural. En esta zona la tasa de analfabetismo era de 18,8% y la tasa del departamento 12,2% era superior al promedio nacional en 1993.

## Resultados y discusión

En la investigación descrita exploramos la relación que existe entre los distintos indicios sobre tipo de empoderamiento en las comunidades beneficiadas por las organizaciones estudiadas y las condiciones en que cada tipo de empoderamiento se desarrolla, a saber: i) las condiciones del entorno en que surgen las organizaciones, ii) las características de la comunidad observada, iii) las características de las organizaciones promotoras, y iv) las estrategias de intervención de estas organizaciones.

### Indicios de empoderamiento

En tres niveles distintos encontramos indicios de empoderamiento dentro de las comunidades atendidas por las organizaciones objeto de estudio. Estos indicios –relacionados con dimensiones políticas, económicas y sociales– aparecieron en los niveles individual, de las organizaciones existentes en estas comunidades y comunitario.

A nivel individual, los indicios de empoderamiento político tienden a concentrarse en cuatro tipos distintos:

1. Promoción y aparición de nuevos liderazgos (esto ocurre, p.e., en los casos de Consorcio–Hortifrutícola, Montes de María y Hocol).
2. Mayor conocimiento y comprensión de la institucionalidad pública.
3. Mayor conocimiento y comprensión de los mecanismos de participación.
4. Mayor uso de los espacios públicos de discusión y de los mecanismos de participación ciudadana (p.e., Consorcio–Hortifrutícola, Montes de María y UAM).

A nivel organizacional encontramos dos indicios de empoderamiento político. Por un lado, existe mayor incidencia de las comunidades organizadas en las decisiones públicas (p.e., Cordepaz y Asopatía) y, en particular, inciden en decisiones de la autoridad pública para resolver un problema de su comunidad (p.e., Consorcio–Hortifrutícola). Por otro lado, la comunidad organizada ha logrado acercarse a las organizaciones públicas y a sus autoridades.

El acercamiento entre organizaciones comunitarias y autoridades públicas se ha conseguido de dos modos distintos. En el caso de Montes de María aparece un intermediario, la Junta Facilitadora Municipal para equilibrar las fuerzas entre autoridades y comunidad, y este intermediario logra incluso el desarrollo de proyectos de alcance regional. El otro camino, observable en Hocol y Asopatía, es fortalecer las comunidades de base para aumentar la credibilidad que ellas tienen, y su capacidad de negociación con las instituciones públicas sin presencia de intermediarios. Son dos resultados muy distintos en relación con las organizaciones públicas.

En Montes de María el reconocimiento de la institucionalidad no implica su fortalecimiento, mientras que en otros casos como el de Hocol, Asopatía o la UAM, el trabajo sí busca fortalecer las instituciones existentes. Un fenómeno diferente sucede en el caso de la comunidad de Asofrutas, de Prodepaz, la cual en lugar de legitimar y fortalecer una organización existente como la Junta de Acción Comunal –creada con el fin de solucionar necesidades detectadas y sentidas por la comunidad pero que había sido cooptada por grupos armados ilegales–, se retira de ésta convirtiendo a la Asociación en el espacio para el intercambio y la búsqueda de soluciones a sus problemas comunitarios.

Encontramos tres indicios de empoderamiento económico a nivel individual. En este nivel observamos lo siguiente:

1. Obtención de mayores ingresos (p.e., Consornoc–Reaspm y Prodepaz).
2. Mayor estabilidad en el ingreso (p.e., Prodepaz–Asofrutas).
3. Mejora de las capacidades individuales de gestión de proyectos de desarrollo (p.e., Alcaraván) a partir de la capacitación recibida.

A nivel organizacional hay dos grandes indicios de empoderamiento económico. En primer lugar, el aumento de la capacidad de gestión de las organizaciones para el manejo de los proyectos productivos y de desarrollo. Por ejemplo, las comunidades organizadas alrededor de los proyectos de Consornoc, Prodepaz, Cordepaz y Hocol reconocen que mejoraron sus capacidades para el mercadeo y comercialización de sus productos, habilidades para la creación de nuevos proyectos y sostenibilidad de sus iniciativas, formación de alianzas así como procesos más eficientes (p.e., UAM). Por otra parte, también es visible una mayor fortaleza financiera en las comunidades organizadas representada en mayor capacidad de ahorro para invertir en nuevos proyectos (p.e., Consornoc–Reaspm) o en un mejor uso de los recursos disponibles (p.e., Prodepaz–Asofrutas).

A nivel comunitario cabe destacar la experiencia de empoderamiento económico en El Manzano, un proyecto liderado por Asopatía, donde uno de los principales resultados es la desaparición del problema de mendicidad en la comunidad. También es importante señalar el impacto político de esta experiencia al haber logrado una mayor organización y participación de la comunidad.

En la dimensión en la que se concentra una mayor evidencia de empoderamiento es en el aspecto social. En esta categoría se recogió lo ambiental, educativo, y lo religioso, tanto en el nivel individual como en el organizacional y comunitario. A nivel individual fueron reportados los siguientes indicios de empoderamiento social:

1. Cambios y mejoras en las relaciones tanto familiares como a nivel comunitario (p.e., Consornoc–Reaspm, Cordepaz, Asopatía, Alcaraván y Hocol). Un aspecto particular de los cambios en las relaciones tiene que ver con las relaciones de género.
2. Surgimiento y reconocimiento de nuevos liderazgos, en particular femeninos (p.e., Consornoc–Reaspm, Asofrutas, Alcaraván y Hocol).
3. Fortalecimiento de la autoconfianza y autoestima (p.e., Cordepaz, Asopatía y Hocol).
4. Participación de las comunidades en los programas y un mayor aprovechamiento de otros espacios como los de formación y capacitación para niños y jóvenes (p.e., Montes de María, Asopatía y Cordepaz).
5. Mayor nivel de conciencia de las personas de su capacidad como agentes de cambio (p.e., UAM y Hocol).
6. Aumento en el sentido de pertenencia al municipio (p.e., Cordepaz) y la conciencia de la necesidad e importancia del trabajo en equipo (p.e., Alcaraván). Un aspecto para señalar en la experiencia de Prodepaz–Asofrutas fue el hecho de que un mayor empoderamiento a nivel económico tuvo efectos negativos no buscados en las relaciones y el uso del tiempo libre, ya que algunos de los asociados dedicaron el excedente de ingreso al consumo de alcohol aumentando el alcoholismo y generando problemas de violencia intrafamiliar.

A nivel organizacional encontramos seis tipos distintos de indicios de empoderamiento social, ordenados de mayor a menor frecuencia a continuación:

1. Fortalecimiento de las organizaciones a través de la superación de crisis organizacionales, aumento de la capacidad de gestión y un mayor sentido de pertenencia de los miembros de la organización (p.e., Consornoc–Hortifrutícola, Consornoc–Reaspam, Prodepaz, UAM y Hocol).
2. Generación de nuevas organizaciones (p.e., Montes de María Prodepaz, Asopatía y Hocol).
3. Aumento de relaciones –desde relaciones informales hasta alianzas comerciales– con otros grupos comunitarios, municipios y veredas (p.e., Consornoc–Hortifrutícola, Consornoc–Reaspam, Prodepaz).
4. Ampliación de horizontes para la disseminación de la propia experiencia para beneficiar a otras personas (p.e., Consornoc–Hortifrutícola, Hocol) y de la promoción –incluso desde la gobernación– de la educación en poblaciones analfabetas (p.e., Alcaraván).
5. Generación de nuevos proyectos desde la base, con énfasis en lo social (p.e., Alcaraván y Hocol).
6. Toma de posición frente al conflicto (p.e., en el proyecto apoyado por Prodepaz decidieron que aquellos con vínculos con grupos armados ilegales no participaran en el proyecto), o la transformación del conflicto mediante acciones públicas de convivencia (p.e., Hocol) y la recuperación de la identidad cultural (Alcaraván).

También existen múltiples indicios de empoderamiento social a nivel comunitario. En orden de frecuencia descendiente están los siguientes indicios:

1. Mejora en la calidad de vida representada en un mayor acceso y más alternativas de educación incluyendo la propia generación de proyectos educativos (p.e., Consornoc–Reaspam, Hocol y Cordepaz), mejores hábitos alimenticios (p.e., Consornoc–Reaspam), mejor uso del tiempo libre (p.e., Cordepaz y Alcaraván), mejora de vivienda (p.e., Asopatía), menos años en la cárcel y mayores posibilidades de resocialización (p.e., Alcaraván).
2. Creación de espacios de discusión y participación sobre problemas sociales tales como alcoholismo, trabajo infantil y analfabetismo (p.e., Prodepaz, Alcaraván, UAM, Hocol).
3. Fortalecimiento del tejido social (p.e., Montes de María y Alcaraván) que se manifiesta en mejores relaciones comunitarias y mayor confianza en los líderes.
4. Mayor equidad de género (p.e., Prodepaz y Consornoc–Reaspam).
5. Generación de redes comunitarias (p.e., Asopatía).
6. Cambios culturales hacia una mayor conciencia de cuidado por el medio ambiente (p.e., Consornoc–Hortifrutícola).

En relación con el empoderamiento social se encontraron indicios de que los individuos ganan para sí mismos en distintas dimensiones (p.e., confianza, autoestima, sentido de pertenencia y capacidad de agencia), aparecen nuevos liderazgos y mejoran sus relaciones interpersonales. En el siguiente nivel hay un fortalecimiento de las organizaciones existentes, aparecen otras nuevas que amplían los horizontes, se forjan relaciones inter–organizacionales, surgen distintos proyectos y hay una toma de posición frente a los problemas comunitarios. Estos resultados indican un aumento en la capacidad de acción colectiva de las organizaciones y el fortalecimiento de los vínculos entre organizaciones de base.

## Diferentes resultados según el énfasis de las estrategias de intervención

A pesar de que en la realidad es difícil separar las dimensiones social, económica y política, los resultados de la investigación llevan a preguntarse ¿dónde hacer énfasis para promover el empoderamiento comunitario? De acuerdo con los resultados, los proyectos con mayor énfasis en lo social logran cambios relacionados en el nivel comunitario, que parecen ser neutralizados cuando la situación económica de las comunidades no cambia. Los proyectos cuya estrategia de desarrollo y paz está concentrada en educación muestran indicios de empoderamiento, principalmente en lo individual.

La estrategia educativa utilizada en el proyecto Hocol–Surcolombiana logró niveles de empoderamiento ampliados hacia lo social organizacional y lo político organizacional. Los indicios muestran que esto se debió a: i) la generación de alianzas integradoras con otras entidades de la región; y ii) el desarrollo de temas amplios y uso de metodologías más centradas en los participantes como la Investigación–Acción Participativa. Los resultados son diferentes a los alcanzados por aquellos programas que generaron alianzas transaccionales<sup>5</sup> con las entidades de la región, así como programas educativos muy específicos y directivos que muestran indicios de un empoderamiento social limitado al nivel individual. Por ejemplo, Cordepaz llegó a un acuerdo con el colegio para usar sus instalaciones, pero desarrolló el proyecto sin involucrar directamente a los docentes y llevando instructores externos, con lo cual no hay transferencia de metodologías a la comunidad. Algo similar a lo anterior ocurrió con el proyecto de El Alcaraván cuando el convenio que estableció con la Gobernación para convocar al proyecto, no trascendió al desarrollo de una estrategia de intervención conjunta e integral.

Alrededor de los proyectos productivos existen varias consideraciones. Aunque proyectos concentrados en la generación de recursos económicos pueden generar mayor sostenibilidad en las intervenciones, también existe conciencia del desafío que implica alcanzar resultados en este tipo de proyectos. Los proyectos productivos estudiados muestran estrategias de apalancamiento compartido entre los PDP y las Fundaciones Petroleras y otras entidades, privadas o públicas, lo cual les permite mejorar sus capacidades de gestión. Sin embargo, asuntos como la incidencia del ambiente macro en los temas económicos y las condiciones actuales del comercio global, fuera del control de las comunidades, han de ser tomadas en cuenta.

Las estrategias de intervención que buscaron desarrollos simultáneos, tanto en el ámbito productivo como psico–social, y que estuvieron dirigidas a las familias y no sólo a los individuos, muestran indicios de empoderamiento económico y social, tanto en los niveles individuales como organizacionales. Por lo tanto, considerar las intervenciones de manera integral es un factor relevante para alcanzar logros relacionados con el desarrollo y la paz.

Las intervenciones integrales parecen proteger a sus beneficiarios contra efectos colaterales de lo que puede implicar el trabajo únicamente con estrategias productivas, tales como el alcoholismo y el aumento en los índices de violencia intrafamiliar. Lo anterior puede verse en sentido positivo en los casos de Asopatía y Consornoc–Hortofrutícola frente al caso Prodepaz–Asofrutas que, teniendo una estrategia dirigida sólo a lo productivo, incidió en que el aumento de ingresos tuviera efectos colaterales poco deseables. Por otro lado, el proyecto de El Manzano coordinado por Asopatía, donde existe una estrategia más integral (productiva,

---

5. Ibid.

psico-social y educativa) muestra indicios de empoderamiento más contundentes en lo comunitario, donde se erradicó el problema de mendicidad en todo el municipio.

Asimismo, cuando la estrategia enfatiza los proyectos productivos, como son los proyectos estudiados por Prodepaz y Consornoc, la capacidad de acción colectiva perdura más en el tiempo que cuando la estrategia se concentra en proyectos educativos y sociales, como en los programas de la Universidad Autónoma de Manizales y del Huila (en la alianza de Hocol y la Universidad Surcolombiana).

Encontramos el empoderamiento económico en el nivel organizacional, otro indicio relacionado con lo anterior. Sin embargo, los indicios de empoderamiento en el nivel individual (p.e., mayor ingreso, entradas más estables y mejora de capacidades de la gestión de proyectos) por sí solos, no parecen estar asociados con la sostenibilidad de las intervenciones, a diferencia de los indicios de empoderamiento económico a nivel organizacional. En este último nivel, varios elementos contribuyen a la sostenibilidad de las organizaciones, a saber, el mejoramiento de sus capacidades de gestión, de comercialización, de creación y desarrollo de nuevos proyectos y la adquisición de cierta fortaleza financiera.

Diferentes estrategias de fortalecimiento organizacional observadas tuvieron como resultado –intencional o emergente– el aumento en el sentido de pertenencia por parte de la comunidad. Parece ser que el fortalecimiento organizacional es una de las estrategias de empoderamiento social en la medida en que los individuos aumentan su capacidad de agencia al sentirse respaldados (p.e., Consornoc y Prodepaz). Por ejemplo, aquellas estrategias dirigidas al fortalecimiento organizacional, con énfasis en el trabajo con líderes, tienen indicios de empoderamiento social a nivel individual y organizacional.

Los distintos indicios señalados nos permiten resaltar la importancia que juegan las organizaciones de paz y desarrollo en promover y lograr la asociatividad de las comunidades, así como la importancia de las estrategias que usan en sus intervenciones para que los resultados sean más sostenibles.

## **Efectos de algunas características organizacionales**

Los indicios de empoderamiento, tanto en lo social como en lo económico y lo político, permiten observar cierta coherencia en las propuestas de misión y visión de los PDP y las Fundaciones Petroleras, y los resultados de sus intervenciones, ya que éstas mejoran la calidad de vida de las personas (p.e., más y mejor acceso a educación, mejores hábitos alimenticios, mejor uso del tiempo libre, entre otras). Sin embargo, hay un aspecto de las teorías de cambio de estas organizaciones donde dicha coherencia se desdibuja.

Las teorías de cambio que enmarcan el trabajo de la mayoría de estas organizaciones, buscan transformaciones regionales y no sólo cambios en los individuos. No obstante –con aisladas excepciones– no encontramos indicios de participación de las organizaciones comunitarias en espacios públicos de concertación que den cuenta de ese alcance regional que se pretende tener. Por ejemplo, en la intervención de Cordepaz en el Meta hay indicios de empoderamiento en los jóvenes. Sin embargo, a pesar de que ganan sentido de pertenencia por el territorio, el entorno les ofrece tan pocas posibilidades para su desarrollo que irse de la región o unirse a grupos armados al margen de la ley, siguen siendo opciones frecuentes.

Varias interpretaciones pueden explicar por qué en los casos estudiados no encontramos indicios de participación en los espacios públicos de concertación. En primer lugar, los proyectos estudiados son relativamente nuevos, de organizaciones cuya creación ha sido reciente (entre tres y cinco años), y el trabajo ha sido con poblaciones que estaban en condiciones muy graves de exclusión y pobreza. A pesar de que las organizaciones declaren una intención de que las comunidades participen en los debates de política pública, las precarias condiciones iniciales de las comunidades son un impedimento para lograrlo. Es posible que la participación en los espacios de concertación pública sea un proceso de largo plazo que requiere condiciones educativas, culturales, psicológicas y sociales particulares, lo que hace suponer que los pocos resultados reportados en este nivel se deben a un desconocimiento de algunas comunidades sobre el sentido y valor real de la participación política.

En segundo lugar, la fuerza que tienen las condiciones macro en los individuos –problemas como la corrupción y el conflicto armado– generan condiciones tan perversas que tienden a anular los resultados y esperanzas, tanto en los sujetos como en las organizaciones. Una tercera explicación es que a pesar de que en Colombia existen las normas que favorecen la participación comunitaria en los espacios públicos, las comunidades perciben dichas normas como complicadas y difíciles de usar. Por último, algunas organizaciones evitan intencionalmente la incidencia en los espacios públicos de debate.

Estos resultados nos permiten hablar de las particularidades de promover empoderamiento o desarrollo de base en Colombia. Como ya hemos visto, algunos de los límites al desarrollo de base en Colombia tienen que ver con la falta de confianza en las instituciones, la pobreza y el conflicto. Sólo en el caso de El Manzano, desarrollado por Asopatía, encontramos fuertes indicios de participación en los espacios de concertación. A partir de esta experiencia es posible formular las siguientes hipótesis: i) al ser una organización de origen público, Asopatía es la única que desarrolla una estrategia explícita de movilización de la institucionalidad pública; ii) las condiciones de la población de El Manzano eran absolutamente precarias y marginales, pero su meta ambiciosa (p.e., erradicar la mendicidad en todo un municipio) busca el empoderamiento en todos los niveles, incidiendo también en el ambiente institucional; y iii) el tiempo de duración de la intervención de Alopátía ha sido mayor que en otros programas, hay un proceso sostenido de acompañamiento de diez años, el cual es fundamental para alcanzar impacto.

Para explorar las características organizacionales en el tipo de empoderamiento logrado, buscamos comparar distintos tipos de organizaciones. Las organizaciones donde la Iglesia juega un rol más activo trabajan de manera más explícita el tema del conflicto y el trabajo en lo político, mientras que aquellas donde prima la presencia del sector empresarial se alejan deliberadamente de estos temas.

Con relación a los indicios de empoderamiento en la dimensión política encontramos que se repite lo encontrado en las dimensiones social y económica. Es decir, se ven logros significativos de empoderamiento en los niveles individual y organizacional, pero los logros en el nivel comunitario son muy aislados. La participación de las organizaciones comunitarias en los espacios públicos de concertación y en los procesos de concertación para contribuir a orientar las decisiones públicas que afectan sus vidas, tiene ciertas particularidades en Colombia. Frente al fortalecimiento de la institucionalidad existente los programas estudiados en estas organizaciones de paz y desarrollo optan por alguno de dos caminos: reconocer lo

existente y fortalecerlo, como en los casos de la Universidad Autónoma de Manizales, Aso patía y Hocol; o crear y fortalecer nuevas organizaciones.

Surge la pregunta sobre cuál de los dos caminos es preferible, ya que es posible señalar que con esta última estrategia las organizaciones estarían creando una especie de institucionalidad paralela. No obstante, preferimos señalar algunas hipótesis frente a esta realidad. A pesar de que en Colombia existen normas y leyes que favorecen una participación plural, en las organizaciones del Estado parecen mantenerse aún muchos elementos que actúan en contra de estas instituciones. Entre ellos, la poca competencia del capital humano para realizar los mandatos constitucionales, la falta de herramientas para hacerlo y el trabajo desarticulado.

## **Efectos de las condiciones del entorno**

Entendemos por entorno el conjunto de fuerzas (sociales, culturales, políticas, económicas, demográficas, ambientales, otras) que rodean a la organización, las cuales tienen el potencial y la capacidad de afectar, de manera positiva o negativa, la forma como las organizaciones estudiadas actúan para generar niveles de empoderamiento en las comunidades, así como el acceso que los PDP y las Fundaciones puedan tener a los recursos —en ocasiones escasos— que son vitales para su funcionamiento. Este conjunto de fuerzas crea oportunidades y amenazas a los PDP y las Fundaciones que deben ser rastreadas y entendidas con el fin de adaptarse a dicho entorno o, en algunos casos, intentar modificarlo desde su propia acción, a partir de la estrategia que la organización establece. Las principales fuerzas del entorno que analizamos fueron la económica, la cultural, la social, la política y la institucional.

Con respecto al entorno económico podemos establecer que la mayoría de las regiones en las que actúan los PDP y las Fundaciones Petroleras son regiones que han quedado desarticuladas del proceso de desarrollo imperante en el país. De allí que presenten serias falencias económicas tales como: i) la falta de fuentes de financiación para programas y proyectos, ii) la incapacidad de atraer capitales productivos o de riesgo para iniciar proyectos productivos, iii) la falta de infraestructura de transporte y comercialización, iv) la ausencia de tecnologías adecuadas de producción, v) la existencia de recursos naturales en vía de extinción o agotamiento, vi) una desigual distribución de la tierra, vii) una desigual distribución del ingreso y viii) pobreza extendida y exclusión.

Lo anterior lleva a caracterizar estas regiones como áreas deprimidas, de economía campesina o de colonización o de enclave, que encuentran un potencial productivo pero que no logran retener sus utilidades para reinvertir en la misma zona. Esto permite caracterizarlo como un entorno de pobreza y de alta incertidumbre y complejidad hacia cual las organizaciones estudiadas tienden a volcar su atención estratégica con la intención de minimizar la incertidumbre a través de estrategias económicas, tales como el fomento de proyectos productivos, de comercialización, otros.

Sin embargo, cabe preguntarse sobre las fortalezas internas de cada PDP y Fundación Petrolera, para poder desarrollar este tipo de proyectos y las condiciones existentes en la región, de manera que puedan atraer capitales de riesgo que aseguren proyectos sostenibles en el tiempo. Prodepaz en Antioquia es un buen ejemplo del desarrollo de este tipo de estrategias. Al darle prelación a garantizar el éxito económico y financiero a los nuevos proyectos, el

empoderamiento político de la comunidad pasa a segundo plano. Esto se evidencia tanto en la maximización de alianzas con empresas del sector privado, como en el tipo de participación que promueve, la cual es más pertinente para validar procesos con la comunidad que para la toma de decisiones conjunta.

En casos como el de Consornoc en el Norte de Santander, se observa también un marcado énfasis hacia el desarrollo de proyectos productivos que logran, de manera indirecta, modificar su entorno político sin que éste sea un fin mismo de la intervención, (p.e., construcción de la carretera por parte del municipio de Bajo Santa Lucía, para que a las comunidades organizadas se les facilite sacar al mercado sus productos).

En cuanto a las fuerzas sociales que actúan desde el entorno, es posible decir que se caracterizan por tener muy bajos recursos de liderazgo, por una alta vulnerabilidad de los beneficiarios a presiones externas y por una baja capacidad de organización y participación política. Esto conlleva, a su vez, serios problemas de autoestima y auto-eficacia de los individuos en las regiones, que impide desarrollar creencias efectivas sobre la posibilidad de generar cambios profundos y estructurales desde el propio accionar y la propia agencia. También se encuentra que no todas las voces de los involucrados encuentran espacios para ser escuchadas. Esta caracterización del entorno social lleva a algunas de las organizaciones estudiadas, a plantear su acción en el plano individual, en intervenciones con énfasis psico-social tratando de generar cambios positivos en autoestima y capacidad de relacionamiento social y político.

Tal es el caso de Asopatía que con su intervención en El Manzano, en Nariño, trabaja en un entorno social bastante desarticulado como consecuencia de altísimos índices de pobreza y una cultura de la mendicidad, lo cual no le permitía a los individuos pensar en una organización y una identificación de liderazgos. En este contexto, el desarrollo de proyectos productivos e iniciativas de desarrollo social y económico pasan por una reorganización del entorno de manera integral, por un trabajo lento de cambio cultural que facilite las condiciones para el desarrollo posterior de proyectos de inclusión social. Otro caso en esta línea es el de la alianza Hocol-Surcolombiana en Huila, alianza que, ante un entorno social caracterizado por pocos espacios para la democracia participativa y una educación descontextualizada y de baja calidad deciden, desde hace más de una década, implementar procesos de formación y de organización social en Neiva.

Como se ha mencionado, sus principales estrategias para sopesar las fuerzas del entorno han estado dirigidas a formar ciudadanos líderes para la comprensión de los nuevos procesos de democratización, generando así, espacios de participación ciudadana para la toma de decisiones sobre los asuntos públicos.

En cuanto al entorno institucional, éste se caracteriza por una precaria presencia estatal, gobiernos locales incipientes que no cuentan con las capacidades requeridas para hacer frente a las crecientes responsabilidades de la descentralización y una marcada tendencia a generar procesos clientelares y corrupción en la administración pública. Esto reduce los escasos recursos financieros existentes para desarrollar proyectos que satisfagan las necesidades esenciales de la población.

En los casos de Arauca, Meta y Nariño, esta situación se evidencia en el desarrollo de una economía de subsistencia fruto de los cultivos ilícitos que arrastran a gran parte de la población a vivir por fuera de la institucionalidad. En estos contextos caracterizados por una muy

baja presencia estatal y una deslegitimación de las instituciones, el impulso a alternativas de desarrollo se encuentra con un obstáculo adicional, el alto índice de población flotante, desarraigada y sin interés en el desarrollo regional.

Organizaciones como el Alcaraván, Asopatía, Cordepaz y la alianza Hocol–Surcolombiana en sus inicios, han enfrentado la crisis de legitimidad en las regiones, con intervenciones que parten del individuo y desencadenan un proceso en el campo del fortalecimiento democrático–participativo. Las mismas buscan lograr una mayor identificación de los individuos con su territorio, mediante la generación de capacidades de participación y negociación en la esfera pública y social.

No todas las PDP o las Fundaciones Petroleras actúan simultáneamente sobre estas distintas fuerzas del entorno. Algunas ponen más énfasis en unas que en otras, como se ha visto en los indicios de empoderamiento encontrados. La decisión estratégica de en qué dimensión poner más énfasis depende fundamentalmente del origen de la organización, de los valores que profesan sus socios, gestores y fundadores y de los requerimientos que establecen las agencias financiadoras.

A través de las distintas estrategias, las organizaciones estudiadas esperan sostenerse en el tiempo y tener influencia en su campo organizacional de acción. En los casos estudiados, las organizaciones miembros de la Red Prodepaz y la AFP pretenden modificar significativamente el entorno en el que actúan y promover mayor bienestar y empoderamiento en las comunidades con quienes trabajan, lo cual sólo ocurrirá en el largo plazo. La paz y el desarrollo son dimensiones de trabajo continuas, que emergen luego de procesos sostenidos en los cuales los distintos involucrados hayan determinado un curso colectivo de acción al tener en cuenta los intereses y las expectativas de los distintos actores.

Los cambios constantes en las fuerzas del entorno, en particular las políticas, económicas y sociales, crean una gran incertidumbre a los PDP y las Fundaciones. Existen diferentes formas de enfrentarse a dicha incertidumbre. El Programa de Desarrollo y Paz de los Montes de María, por ejemplo, trata de manejar la incertidumbre regional causada por la lucha de poderes entre los actores armados al margen de la ley y los altos índices de corrupción política que deslegitiman el Estado y fortalecen cada vez más a los actores ilegales, propiciando un proceso de reorganización política, donde las mismas comunidades asumen la toma de decisiones en su región a través de las Juntas Facilitadoras Municipales.

Otra característica de las organizaciones que actúan a favor de la paz y el desarrollo es la permanente recepción de presiones en materia de regulación introducidas principalmente por las agencias financiadoras (BIRF, Unión Europea, otras). Estos organismos internacionales desconocen muchas veces los contextos particulares de cada región y esperan que las organizaciones ejecutoras de sus recursos les rindan cuentas de forma homogénea. Esto hace que se generen patrones de isomorfismo organizacional, en la medida en que los PDP terminan pareciéndose en su estrategia, acción y organización, independientemente del contexto local en el que operan. Este aspecto ha de ser pensado y discutido, ya que los contextos de cada organización son muy particulares, las comunidades con las que trabajan son únicas, tienen problemas distintos y, por lo mismo, debería esperarse y aceptarse un marco amplio de respuestas institucionales y de acción por parte de dichas organizaciones.

Los elementos anteriores nos dan algunos indicios para analizar qué condiciones del entorno tienen relación con el empoderamiento. Encontramos que las condiciones del entorno

inciden en la estrategia utilizada en las intervenciones y ésta, a su vez, determina el tipo de empoderamiento logrado. Dependiendo de las características del conflicto y de la cultura política de la zona se escoge, o bien fortalecer lo existente, o crear nuevas organizaciones que debilitan aquello cuyo funcionamiento no es adecuado. De esta manera, se da un diálogo entre lo pre-existente y lo nuevo, actuando sobre lo que se quiere cambiar, pero sin enfrentarlo.

Esto guarda relación con el enfoque apreciativo del manejo de conflicto, a través del cual se busca mejorar lo que funciona de un contexto determinado, sin abordar directamente lo problemático. El efecto esperado de este abordaje es que el conflicto se desvanezca o se transforme, como consecuencia del desarrollo de las potencialidades de la comunidad u organización, y no a partir de una intervención directa sobre sus causas.

## **Alternativas para las organizaciones dedicadas al desarrollo y la paz**

Las políticas públicas en materia de desarrollo y paz pueden promover el trabajo en aquellos ámbitos donde los indicios de empoderamiento fueron más contundentes. Promover, por ejemplo, la búsqueda de asociatividad, las alianzas integradoras y las estrategias integrales, que incluyen tanto proyectos productivos como acompañamiento psico-social y educativo. Un trabajo así, con grupos más que con individuos, aumenta la capacidad de agencia, la sostenibilidad de los procesos y la participación en los debates públicos.

Una pregunta relevante para las particularidades de promover empoderamiento y desarrollo de base en Colombia es la siguiente ¿cuál es el tipo de trabajo por hacer en Colombia para aumentar la participación en los debates de política pública? Si una respuesta es participar en lo que existe, esto supone la existencia de instituciones y políticas públicas que contribuyen al logro de la equidad en la participación. Sin embargo, en Colombia no es suficiente la existencia de esas instituciones y políticas que ya están en la Constitución Política de 1991 (p.e., normas y reglas que incentivan la participación de una pluralidad de voces). Además, para conseguir la participación en los debates públicos es necesario leer el tipo de conflicto y de cultura política de la zona, e ir encontrando los caminos para que realmente las organizaciones del Estado vuelvan a ser públicas.

En cuanto a la razón de ser de los PDP y las Fundaciones Petroleras, ¿qué será necesario hacer para que sus programas no pierdan su naturaleza cuando llega un cooperador internacional ofreciendo financiamiento? ¿Cómo evitar que sus programas sean apenas canales para los recursos y no contribuyan con su misión de organizaciones que trabajan por el desarrollo y la paz? Es allí donde cobra especial relevancia reflexionar sobre la coherencia de las teorías de cambio social de cada organización y contar con sistemas de aprendizaje que ayuden a pensar sobre las mismas. Estas organizaciones tienen un gran potencial para lograr cambios sociales en su entorno. Sin embargo, cumplir con los requerimientos de sus financiadores hace que, en ocasiones, pierdan su norte y lleguen al punto de cambiar sus valores.

Una alternativa para superar lo anterior, de manera que las organizaciones de desarrollo no estén a merced de los requisitos de sus financiadores perdiendo identidad y rumbo, es trabajar en procesos de construcción colectiva de conocimientos en los que participen las universidades regionales, los miembros de los PDP y las Fundaciones Petroleras y las comunidades beneficiarias, y garantizar que las entidades financiadoras respeten en una pro-

porción adecuada dichos procesos y los aprendizajes previos, incluyendo los de la presente investigación.

Del análisis de los informes de investigación surgen varias inquietudes frente al tema de indicadores y evaluación de las intervenciones. En los indicadores de los diferentes programas es posible trascender el tipo de información recolectada: por ejemplo, en lugar de usar como indicador “las comunidades conocen y usan más los mecanismos de participación ciudadana” es posible registrar qué mecanismos usó una comunidad antes y cuáles utilizó después de una intervención específica.

Con esta lógica es posible diseñar un sistema de indicadores que se constituya en la columna vertebral de un sistema de aprendizaje para estas organizaciones. Una vez diseñado dicho sistema es importante utilizarlo en las múltiples formas de evaluación a que están sometidas estas organizaciones y encontrar sinergias en el uso de la información. De esta manera, las organizaciones que investiguen sobre su realidad contarán con insumos valiosos para enriquecer sus intervenciones y sus teorías de cambio, transformándose y fortaleciéndose de manera continua.

Para potenciar el uso de los indicadores anteriormente planteados, las universidades regionales, mediante trabajo en red, podrían contemplar observatorios de las organizaciones que trabajan por la paz y el desarrollo en su región, en los cuales se analicen los principales logros y dificultades y se retroalimente a estas organizaciones, de manera que continúen haciendo lo que les funciona y puedan repensar aquello que no. Esta alternativa constituiría una manera de mantener los procesos de trabajo conjunto entre organizaciones sociales de desarrollo y paz, comunidad beneficiaria y academia al servicio de la sociedad.

En un país como Colombia, con un conflicto interno armado prolongado, las estrategias de intervención con la comunidad han de afrontar las dinámicas del conflicto y entender que el empoderamiento puede verse atenuado, tanto por las crisis como por el interés de la población de mantener un perfil bajo, a manera de mecanismo de adaptación. Consideramos conveniente investigar en mayor profundidad una capacidad organizacional como la “resiliencia”, entendida como la capacidad de afrontar situaciones complejas, en especial, de carácter externo y lograr sostenerse en el largo plazo. Además de esto, como apuntó uno de los investigadores regionales, comprender qué sería necesario hacer para que “los Programas de Desarrollo y Paz sean como el bambú, tan flexibles que se pueden doblar, pero tan fuertes que no se rompan”<sup>6</sup>.

## **Futuras investigaciones**

El estudio actual ha tenido en cuenta las evidencias de empoderamiento que ha logrado la comunidad organizada o de forma individual. Una futura investigación puede contemplar las nuevas oportunidades que brinden el sector público y privado, de manera que se incluya el análisis de cómo las comunidades las aprovechan y si esto aumenta su capacidad de agencia.

---

6. Nicolás Molina en el Taller de presentación de Resultados de la investigación. Universidad de los Andes. 1° y 2 de febrero de 2007.

En una investigación posterior es importante contar con indicadores de orden cuantitativo, como se menciona en la discusión, así como con observaciones en momentos de tiempo diferentes. Es decir, partir de una medición inicial contando con una línea de base y posteriormente realizar otra, dejando un tiempo que a nivel de procesos sociales resulte significativo. Esto, con el fin de evaluar de manera más específica los efectos de las intervenciones desarrolladas en el logro de empoderamiento comunitario.

El análisis de la congruencia de la teoría del cambio (visión, misión, estrategias, actividades, productos, resultados e impactos) de las organizaciones permite identificar aciertos y fallas en la consistencia de la implementación de sus estrategias. Una hipótesis para una investigación futura sería: a mayor congruencia de la teoría del cambio de la organización, mayores niveles de empoderamiento de las comunidades beneficiarias.

En esta misma línea sería importante profundizar en el análisis de dichas teorías de cambio, estudiando el nivel de influencia que tienen distintos actores en la definición e implementación de las mismas. Lo anterior permitiría comprender si en la medida en que los actores comunitarios tienen mayor participación en la definición o redefinición de la teoría del cambio de la organización pueden observarse mayores niveles de empoderamiento en estas comunidades.

# Anexo 1

## Guía para la presentación del informe analítico (abril 07/2006)

Recolección de la información: La información que requiere el informe analítico, puede ser recolectada en entrevistas y documentos escritos.

A quiénes entrevistar:

- Beneficiarios del proyecto o intervención: se recomienda hacer una segmentación de los beneficiarios para tener una mayor representatividad en la recolección de la información. Ésta puede ser por edad, género, situación geográfica, rol que desempeña dentro de la comunidad, otro. Se recomienda hacer dos entrevistas por cada segmento de beneficiarios identificado.
- Ejecutores del proyecto o intervención:
  - Un miembro del equipo directivo de la organización.
  - Un miembro del equipo de campo que desarrolló el proyecto/intervención.
  - Un miembro de la organización que no participó directamente en el proyecto/ intervención.
- Actores externos fuera de la organización y fuera de la población beneficiaria con la que este se desarrolló:
  - Un funcionario público de alguna entidad relacionada con el proyecto o que lo conozca.
  - Un miembro de la comunidad o de la empresa privada que no sea beneficiario, pero tenga algún tipo de contacto con la población beneficiaria del proyecto.

Preguntas por responder

De acuerdo con las siguientes categorías, Ustedes pueden estructurar los cuestionarios para entrevistar a las poblaciones anteriormente descritas o pueden obtener información de documentos pertinentes. Según el número de personas que se vaya a entrevistar, se pueden hacer entrevistas semi-estructuradas de forma individual o a grupos focales. (Para más información sobre estas metodologías, pueden visitar la página del Sistema Interactivo de Cursos Universidad de los Andes (SICUA).

Sugerimos responder fundamentalmente con base en la información recolectada a través de entrevistas y documentos, y no tanto a partir de conclusiones e interpretaciones que Ustedes como ejecutores de los proyectos tengan. Para esto pueden incluso incluir frases textuales, entre comillas, de las entrevistas que realicen:

1. Descripción de la organización (PDP o Fundación):
  - 1.1. Fecha de conformación.
  - 1.2. Misión, visión, teoría del cambio (estrategias).
  - 1.3. Quiénes conforman la organización (personas jurídicas, personas naturales, otras).
  - 1.4. Alianzas estratégicas (alianzas constituidas en el largo plazo para el funcionamiento de la organización, o alianzas para el desarrollo de proyectos específicos).
  - 1.5. Características básicas del funcionamiento de la organización (cuáles son sus órganos de gobierno, estructura interna, número de empleados fijos, temporales o por proyecto y perfiles predominantes).

- 1.6. Hitos en la historia de la organización (momentos significativos de cambio en la organización).
- 1.7. Principales logros de la organización.
- 1.8. Experiencia en el manejo de recursos (con la información que se pide en el Cuadro A.1, queremos entender cómo ha sido el crecimiento de la organización en términos de recursos administrados, número de proyectos ejecutados y diversidad de fuentes de financiamiento. Si la información que se pide en el cuadro no existe consolidada en la organización, éste puede ser reemplazado por otros datos que tengan y que muestren cómo ha sido esta evolución).

**Cuadro A1:**  
**Experiencia en el manejo de recursos**

Fuente	2000	2001	2002	2003	2004	2005
% contratos con sector público						
% contratos con sector privado						
% donaciones / cooperación internacional						
% otros (aporte de miembros, campañas de captación de fondos, etc.)*						
Monto total						

Nota: \* especifique cuáles son esos otros.

Fuente: diseño original de los investigadores.

2. Intervención objeto de estudio: este punto está dirigido a buscar información sobre la comunidad o grupo poblacional de la intervención escogida por Ustedes para analizar su proceso de empoderamiento.
  - 2.1. Contexto:
    - Características geográficas
    - Características de la población (flotante/colonos, campesinos/indígenas/negritudes, cantidad aproximada)
    - Descripción socio-económica de la población
    - Actores armados ilegales con presencia en la zona
    - Problema detectado/motivación para el desarrollo de la intervención
    - Entidades públicas o privadas que desarrollaron intervenciones paralelas (a la desarrollada por ustedes) en la misma zona (relación de su proyecto con dichas intervenciones).
  - 2.2. Descripción general de la intervención:
    - Objetivos de la intervención.
    - Fases de la intervención y tiempos de duración.
    - Financiamiento de la intervención.
    - Condiciones en el desarrollo de la intervención que determinaron el cumplimiento o incumplimiento del cronograma y de los objetivos.
  - 2.3. Descripción de las razones por las cuáles la organización seleccionó esta intervención como objeto de estudio para la presente investigación: (éxito, fracaso, replicabilidad, otros)
3. Preguntas exploratorias sobre la intervención: en este punto se busca analizar, abstraer o responder a través de las entrevistas, del material escrito o el material audiovisual de la intervención, las variables que permitan detectar evidencias de empoderamiento en la comunidad.

### 3.1. ¿Cómo era la comunidad objeto del estudio antes de la intervención o acompañamiento de su organización?

Variables a estudiar:

- Caracterización de la comunidad antes del inicio del proceso:
  - Sentido de identidad y pertenencia.
  - Factores de cohesión (cultura, género, ideología).
  - Niveles de formación (escolaridad, formación política, organización).
  - Tipos de liderazgo: caracterización de los líderes y formas de su relación con la comunidad.
- Visión de la comunidad sobre el proceso:
  - Creencias de la comunidad sobre las posibilidades de cambiar su realidad.
  - Sentido del cambio para la comunidad.
  - Expectativas o reacciones de la comunidad ante la entrada de su organización al proyecto/ intervención sujeto de este estudio.
  - Formas en que su organización hizo una evaluación/diagnóstico para aproximarse o conocer a la comunidad.
  - Formas de abordaje de las problemáticas desde la comunidad (organización comunitaria, liderazgos definidos, cooperación, individualismo, otros).
- Formas de organización preexistentes:

Los datos que se puedan recoger a través de este bloque de variables servirán para identificar qué nuevas organizaciones se crearon a través del proceso, cuáles se disolvieron, cuáles se fortalecieron y sobre cuáles no se tuvo ninguna incidencia.

  - Instituciones públicas o privadas, nacionales o regionales actuando en la zona.
  - Existencia y niveles de participación en las instancias formales de participación (Consejo Territorial de Planeación, Consejo de Juventud, otros).
  - Organizaciones comunitarias (tipo, número, características de sus miembros: jóvenes, ancianos, mujeres, líderes, otros).
  - Articulación entre las organizaciones locales (entre pares, entre organizaciones comunitarias e instituciones públicas, otros).
  - Relaciones de poder y fuentes de poder en estas relaciones.
- Proyecto colectivo (autogestión):
  - Proyectos colectivos o comunes existentes.
  - Gestores de dichos proyectos.
  - Antigüedad y sostenibilidad de dichos proyectos.
  - Características de los participantes (género, definición generacional: jóvenes, adultos, mezcla, filiaciones políticas).

### 3.2. ¿Cómo se desarrolló la intervención?

Variables a estudiar:

- Estrategia de intervención:
  - Estrategia o metodología de gestión utilizada (facilitación, acompañamiento, intervención, otras).
  - Forma como fue construida la estrategia (explícita, emergente).
  - Grado de cumplimiento de la planeación original.

- Participantes en la definición de estrategias (comunidad, autoridades locales, miembros de la organización, asesores externos, otros).
- Participantes en la ejecución de la estrategia y aportes de cada uno.
- Marco de la intervención:
  - Características de la comunidad que se tuvieron en cuenta para el planteamiento de la estrategia de intervención (culturales, políticas y económicas).
  - Tipo de desarrollo que se pretendió impulsar con la intervención (económico, socio-político, cultural, educativo, mezcla, otro).
- Actividades desarrolladas:
  - Descripción de las actividades (capacitaciones, asesorías, eventos, grupos de trabajo, pasantías, otras)
  - Participantes en estas actividades y razones por las cuales otros no participaron.
- Sistema de monitoreo y evaluación de la intervención
  - Herramientas de seguimiento y evaluación previstas.
  - Dificultades o aprendizajes en su implementación.
  - Participantes en el diseño y aplicación de la evaluación.
  - Estrategias de continuidad o sostenibilidad desarrolladas.

### 3.3. ¿Logros de la intervención?

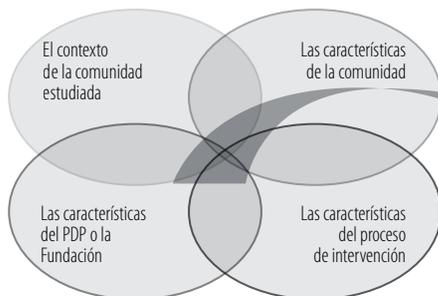
VARIABLES A ESTUDIAR:

- Cumplimiento de metas y objetivos de la intervención.
- Cambios observados en la comunidad después de la intervención:
  - Sentido de identidad y pertenencia.
  - Factores de cohesión (cultura, género, ideología).
  - Niveles de formación (escolaridad, formación política, organización).
  - Tipos de liderazgo: caracterización de los líderes y formas de su relación con la comunidad.
  - Participación.
  - Formas de organización nuevas y formas preexistentes fortalecidas (grados y tipos de especialización en los grupos de trabajo).
  - Organizaciones comunitarias.
  - Participación en instancias formales de participación.
  - Capacidad de fortalecer o generar alianzas.
- Capacidad y sostenibilidad del proyecto colectivo (autogestión):
  - Nivel de autonomía en la ejecución de procesos o proyectos (capacidad de convocatoria, gestores, participantes, ¿han realizado acciones por sí solos?, cuáles?).
  - Nivel de apropiación de los procesos (¿cómo se reconoce la capacidad de volver discurso el tema de interés?).
  - Representatividad y legitimidad de los procesos.
  - Transparencia de los procesos.
  - Sostenibilidad de los procesos (eficacia-eficiencia).
- Evidencia de la incidencia de la intervención/proyecto en: proyectos, políticas o decisiones de entidades gubernamentales, otras.

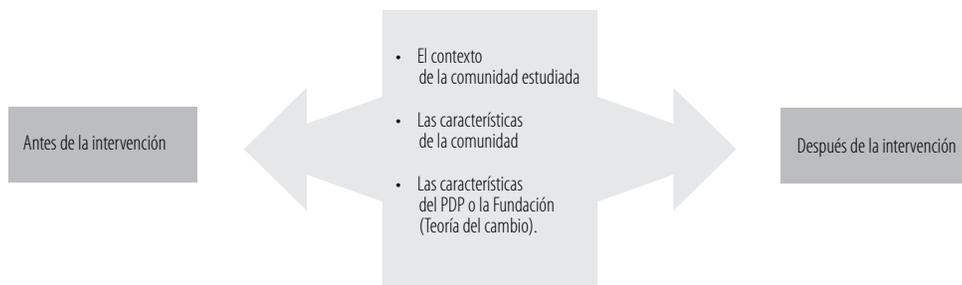
### 4. Análisis de la información recolectada:

Haga un breve análisis de las condiciones en que se desarrolló la intervención que

usted(es) considera(n) generaron los resultados observados. Es importante concluir sobre el análisis de las siguientes relaciones:



El análisis del cuarto punto incluye las interrelaciones surgidas entre todos los aspectos investigados en el protocolo.



## 5. Anexos:

- 5.1. Estatutos de la organización.
- 5.2. Informes de ejecución del proyecto o intervención.
- 5.3. Transcripción de las entrevistas.

## Referencias bibliográficas

Austin, J., Reffico, E., Berger, G., Fischer, R., Gutierrez, R., Koljatic, M., Lozano, G. y Enrique Ogliastrri. (2004). *Social Partnering in Latin America*. David Rockefeller Center for non profit organizations. Inter-American Development Bank.

Axelrod, R. (1997). *The Complexity of Cooperation*. Princeton NJ, Princeton University Press.

Banco Mundial (2001). Informe sobre el desarrollo mundial 2000/2001: Lucha contra la pobreza. Madrid.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action. A social cognitive view*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Brown, D. (2001). Gráfica de la Teoría de Cambio extraída del documento de Presentación *Power Point* de David Brown, durante el Taller de Capacitación Pensamiento Estratégico y Teoría de Cambio, Universidad de Los Andes, Bogotá Colombia. Enero de 2006.

Campbell, H. y Marshall, R. (2000). *Public Involvement and Planning: Looking Beyond the Many to the One*. Sheffield, Department of Town and Regional Planning, University of Sheffield.

Candela, Antonia. “Ciencia en el Aula, los alumnos entre argumentación y el consenso”.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2001). Capital social y reducción de la pobreza: en busca de un nuevo paradigma. Santiago de Chile.

Conger, J. y Rabindra Kanungo (1988). *The empowerment process: Integrating theory and practice*. Academy of Management Review, Jul. 88, vol. 13, Issue 3, p. 471, 12 p.

Craig, G. y Mayo, M. (1994). *Community Empowerment*. Londres: Zed Books.

Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York Plenum.

Dobbs, L. y Moore, C. (2002). *Engaging Communities in Area-based Regeneration: The Role of Participatory Evaluation*. Policy Studies 23 (5), September, p. 157.

Documento Red Prodepaz. “Los Programas de Desarrollo y Paz: Un esfuerzo del desarrollo local en medio del conflicto”. Bogotá: s.f.

Durston, J. (1999). Construyendo Capital Social Comunitario. Una experiencia de empoderamiento comunitario en Guatemala. Naciones Unidas CEPAL, Santiago de Chile.

Friedmann, J. (1992) *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Oxford: Blackwell.

Geertz, C. (1987). La interpretación de las culturas. Editorial Gedisa.

Ghose, R. (2001). *Use of Information Technology for Community Empowerment: Transforming Geographic Information Systems into Community Information Systems*. Transactions in GIS. Vol. 5, Issue 2, Page 141, March 2001.

INTRAC (1999). Seguimiento y evaluación del empoderamiento. Documento de consulta. Inglaterra.

Khosa, M. (2001). *Empowerment through Economic Transformation*. Capítulo 1: Empowerment and transformation in South Africa. 490 pp.

La Rosa, Liliana. (2001). Empoderamiento y Programa Subsectorial de Irrigación. Banco Mundial-PSI. Print, junio 2001.

McClelland, D. (1975). *Power the inner experience*. New York. Irvington Press.

Miles, M. (2001). *Empowerment through Economic Transformation*. Capítulo 15: Rethinking gender, empowerment and development. 490 pp.

Pineda, N. (1999). Tres conceptos de ciudadanía para el desarrollo de México. <http://www.colson.edu.mx/Estudios%20Pol/Npineda/Estepai2.pdf>

Rappaport, J., (1987). *Terms of empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology*. American Journal of Community Psychology, 15, 121-148.

Rowlands, J. (1997) *Questioning Empowerment*. Oxford: Oxfam.

Sánchez, A. (1996). Psicología Comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención. Editorial Universidad de Barcelona, Barcelona.

Sachs, I. (2004). *Inclusive development strategy in an era of globalization*. Disponible en línea: [http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/download/publicat/4\\_3\\_284\\_wcsdg-wp-35.pdf](http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/download/publicat/4_3_284_wcsdg-wp-35.pdf)

Sen, A.K. (2001). El nivel de vida. Editorial Complutense, S.A.

Spreitzer, G. (1996). *Social Structural characteristics of Psychological Empowerment*. Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, N° 2, pp. 483 – 504.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). *A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain*. Journal of Management, 23(5), 679-704.

Tanaka, Martín. (2001). Participación Popular en políticas sociales. Cuándo puede ser democrática y eficiente y cuándo todo lo contrario. Colección mínima. IEP. Consorcio de investigación económica y social. 1° edición, marzo 2001. Lima, Perú.

Thomas, K.W. y Velthouse, B.A. (1990): *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretative" Model of Intrinsic Task Motivation*, *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 4, pp. 666-681.

Van Eyken, W. (1991). *The Concept and Process of Empowerment*. La Haya: Bernard van Leer Foundation.

Villar, Rodrigo (2004). Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 1. Bogotá: Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base RedEAmérica.

Wallerstein, Immanuel. (1991). *Unthinking Social Science: The Limits of Nineteenth-Century Paradigms*. Cambridge: Polity Press.

Wilson, D. (1997). *Human Groups as Units of Selection*. Science, 276, p.1816.

Wilson, P. (1998). El empoderamiento: desarrollo económico comunitario desde adentro hacia fuera. Centro Andino de Acción Popular. Ecuador. Disponible en línea: <http://ladb.unm.edu/econ/content/ecodeb/1998/august/empoderamiento.html>



# La incorporación de Venezuela al Mercosur: impactos sobre el comercio, la producción, el empleo y la distribución del ingreso<sup>1</sup>

*Eduardo Bianchi<sup>2</sup> y Pablo Sanguinetti<sup>3</sup>*

## Introducción

La incorporación de Venezuela al Mercado Común del Sur (Mercosur) marca un hito importante en la historia de este bloque económico. Es la primera incorporación de un nuevo país como estado parte desde que el Mercosur se consolidara como Unión Aduanera en 1995 con el tratado de Ouro Preto. Recordemos que Chile y Bolivia se incorporaron a la iniciativa regional en 1996 como Estados Asociados. Ello implicó un acuerdo de libre comercio entre éstos y los cuatro países miembros, pero sin el establecimiento del Arancel Externo Común (AEC) del Mercosur. En el caso de Venezuela los acuerdos establecidos en el Protocolo de Adhesión firmado en julio de 2006 implicarían no sólo el libre comercio interno entre el nuevo socio y los restantes miembros plenos, sino también la adopción por parte de Venezuela del AEC.

El objetivo de este trabajo es realizar una primera evaluación del impacto que estos acuerdos podrían tener en la economía venezolana. En particular, se evaluará el efecto sobre los flujos de comercio (exportaciones e importaciones), la producción, el empleo y la distribución del ingreso. Con tal objetivo se utilizará un modelo sencillo de equilibrio parcial que permitirá predecir el aumento en las importaciones y exportaciones bilaterales utilizando información sobre tarifas existentes, flujos de comercio y elasticidades. Una vez obtenidas estas estimaciones, se utilizará la matriz de insumo producto para asociar el cambio en la demanda externa vía comercio con los cambios en la producción y empleo de los sectores directamente afectados por las reducciones de tarifas, como también otros sectores (p.e., servicios) que son proveedores o clientes de los primeros.

Finalmente, utilizando información de la encuesta de hogares se analizará el impacto de los cambios en el comercio y la producción sobre las oportunidades de empleo de las familias a lo largo de la distribución del ingreso en Venezuela. Se intentará identificar a cuál estrato de ingreso pertenecen las familias cuyos jefes se emplean en los sectores que se expanden con el Acuerdo, y los sectores que se ven comprometidos.

Debe quedar claro que las estimaciones que aquí se presentan capturan una parte del efecto global que los acuerdos podrían tener sobre los flujos de comercio y producción. El análisis es estático, por lo que deja de lado todas las repercusiones a través cambios en los flujos de inversión y mejoras tecnológicas. Por otro lado, dentro del análisis estático sólo se evalúa la reducción de aranceles y se deja fuera la caída en los costos de comercio vía otro

---

1. Los autores agradecen a la CAF por proveer asistencia financiera para este proyecto. Pablo Maksymenko y Juan Marcos Wlasiuk se han desempeñado eficazmente como asistentes de investigación.

2. Instituto de Políticas y Estrategias de Comercio Internacional (IPECI), Argentina.

3. Universidad Torcuato Di Tella, Argentina.

tipo de barreras no arancelarias, políticas de promoción implementadas por los gobiernos, el aumento del comercio generado por un mayor crecimiento de las economías, o cambio en los precios internacionales de los bienes que se transan.

No obstante, a pesar de estas limitaciones, los resultados que se presentan a continuación son un insumo importante para un análisis más comprehensivo de las consecuencias que el acuerdo Mercosur–Venezuela tiene para la economía Venezolana. Las estimaciones permiten identificar cuáles son los sectores que directamente se benefician o perjudican por la reducción arancelaria y detectar sus repercusiones en otras actividades, incluyendo las de servicios, a través de la relaciones insumo-producto. El análisis que se realiza de la distribución del ingreso permite relacionar datos sectoriales con los provenientes de las encuestas de hogares, lo cual facilita traducir el efecto sectorial en términos de las posibilidades de empleo de las familias para los distintos estratos de ingreso.

El resto del trabajo se organiza de la siguiente forma. En la segunda sección se describen los aspectos metodológicos que fundamentan las estimaciones. En la siguiente se resumen los aspectos formales de la incorporación de Venezuela al Mercosur. Más adelante se presentan las estimaciones del impacto sectorial de la reducción arancelaria sobre el comercio, la producción y el empleo, para después efectuar el análisis sobre los efectos en la distribución del ingreso. Por último se presentan las conclusiones.

## Aspectos metodológicos

Esta sección tiene por objeto presentar una descripción detallada del modelo de equilibrio parcial utilizado en las estimaciones. Dicho modelo comprende tres etapas: i) la estimación del impacto del acuerdo comercial sobre los flujos de comercio, ii) el efecto sobre la producción y empleo, y iii) las consecuencias sobre la pobreza y la distribución del ingreso.

### Efecto sobre los flujos comerciales

A fin de estimar el impacto en los flujos comerciales, derivado de cambios en la política comercial, se utiliza el modelo empleado inicialmente por Cline *et. al.* (1978) para evaluar los resultados de la Ronda Tokio del GATT, desarrollado posteriormente por Laird y Yates (1986) y empleado por Erzan, Laird y Yeats (1990), Erzan y Yeats (1992), Bianchi y Robbio (1994), Nofal (1998), Carvalho, Parente, Lerda y Miyata (1999), Sanguinetti, Bianchi y Rucpic (2004) y Sanguinetti y Bianchi (2005), entre otros<sup>4</sup>. Este modelo permite el cálculo de los dos principales efectos directos sobre el comercio –creación y desviación– como consecuencia de cambios en las preferencias arancelarias.

Suponiendo que  $j$  es el país importador,  $k$  el país exportador e  $i$  el bien que se intercambia, y considerando una reducción del arancel que  $k$  enfrenta en el mercado de  $j$  para el bien  $i$ , entonces:

- El efecto de Creación de Comercio (CC) es el aumento de la demanda del país  $j$  para el bien  $i$  procedente del país  $k$ , que resulta de la disminución de precios del bien importado asociada a la menor tarifa. Se supone que el cambio en los aranceles se transmite

---

4. Esta metodología se hizo popular a partir del modelo de simulación SMART de la UNCTAD.

por entero a los precios. De este modo, la expresión matemática del efecto de creación de comercio para el país  $k$  puede escribirse como:

$$CC_{ijk} = dM_{ijk} = \frac{M_{ijk}Em_{ijk}dt_{ijk}}{\{(1 + t_{ijk})[1-(Em_{ijk} / Ex_{ikj})]\}} \quad (1)$$

Donde:

$M_{ijk}$  = importaciones del bien  $i$  por parte del país  $j$  provenientes del país  $k$ .

$Em_{ijk}$  = elasticidad de demanda de importaciones del bien  $i$ , proveniente del país  $k$ , por parte del país  $j$ , con respecto al precio (proporción entre el cambio porcentual en la cantidad importada y el cambio porcentual en los precios internos que resulta de la modificación de los aranceles).

$t_{ijk}$  = arancel *ad valorem* que aplica el país  $j$  al bien  $i$  proveniente del país  $k$ .

$Ex_{ikj}$  = elasticidad de oferta de exportaciones del bien  $i$  por parte del país  $k$  destinadas al mercado  $j$ , con respecto al precio (proporción entre el cambio porcentual en la cantidad exportada y el cambio porcentual en los precios internos que resulta de la modificación de los aranceles).

$d$  = signo de cambio.

Nótese que el efecto de creación de comercio es más significativo cuanto mayor es la reducción en el arancel y más elevada es la elasticidad precio de la demanda de importaciones. Por su parte, la expresión (1) también tiene en cuenta el efecto vía oferta de exportaciones. Si éstas reaccionan muy poco, el nivel de creación de comercio también será muy reducido. Por el contrario, cuando esta elasticidad es muy elevada, el volumen de creación de comercio tiende a ser igual al impacto vía aumento de la demanda de importaciones.

- El efecto de Desviación de Comercio (*DC*) es la sustitución, por parte del país  $j$ , de las importaciones del bien  $i$  provenientes de otro país  $h$  por importaciones del mismo bien provenientes del país  $k$ , como consecuencia del cambio en los precios relativos que trae aparejada la reducción arancelaria. Matemáticamente,

$$DC_{ijkh} = \frac{[M_{ijk}M_{ijh}Es_{ijkh}\Pi]}{[M_{ijk} + M_{ijh} + M_{ijk}Es_{ijkh}\Pi]} \quad (2)$$

Donde:

$M_{ijh}$  = importaciones del bien  $i$  por parte del país  $j$  provenientes del país  $h$ .

$Es_{ikh}$  = elasticidad de sustitución con respecto a los precios relativos del bien  $i$  proveniente de los países  $k$  y  $h$  (el cambio porcentual en las participaciones relativas asociado al cambio porcentual en la relación de precios).

$\Pi$  = tasa de cambio en los precios relativos:  $d(\Pi_{ijk}/\Pi_{ijh}) / (\Pi_{ijk}/\Pi_{ijh})$ .

$\Pi_{ijk}$  = precios del bien  $i$  proveniente del país  $k$  en el país  $j$ .

$\Pi_{ijh}$  = precios del bien  $i$  proveniente del país  $h$  en el país  $j$ .

La tasa de cambio de los precios relativos puede expresarse en función de los cambios en los niveles arancelarios:

$$\Pi = \frac{d[(1 + t_{jk}) / (1 + t_{jh})]}{[(1 + t_{jk}) / (1 + t_{jh})]} \quad (3)$$

Tal como se desprende de la expresión (2), el efecto de desviación de comercio será más pronunciado cuando mayor sea el cambio en el precio del bien importado proveniente del país  $k$  relativo al originario del país  $h$ . También habrá mayor desviación de comercio cuanto más elevada sea la elasticidad de sustitución entre ambos bienes.

Las ecuaciones (1) y (2) son las utilizadas, entonces, para estimar el cambio en los flujos comerciales. Para medir ambos efectos es necesario contar con información para cada mercado que se analiza, que consiste en las siguientes variables y parámetros: importaciones por tipo de bien y país de origen en un año base, aranceles anteriores a la desgravación y los posteriores, y elasticidades de demanda de la importación, de la oferta de exportaciones y de la sustitución.

## Estimación del impacto sobre el producto y el empleo

Una vez determinado el impacto en los flujos comerciales (exportaciones e importaciones) se estiman los efectos directos e indirectos de estos cambios sobre los niveles de producción y de empleo sectoriales, utilizándose para ello las matrices insumo-producto.

Las importaciones son restadas de las mayores exportaciones que genera el acuerdo comercial, de manera tal de calcular –para cada sector en que se dividirá la economía– el cambio de “exportaciones netas” inducido por el TLC. El cambio de “exportaciones netas” será positivo o negativo, según prive el cambio en las exportaciones o el cambio en las importaciones.

Posteriormente, al cambio de exportaciones netas para cada sector se le hace “fluir” a través de la matriz insumo-producto, a fin de estimar los valores de producción que satisfacen el incremento en la demanda final, suponiendo fijos los valores del consumo y de la formación bruta del capital. Una vez calculada la variación de la producción generada por el cambio en las exportaciones netas (que también puede ser positiva o negativa según el signo del cambio en las exportaciones netas), se mide el impacto en el empleo de cada sector, utilizando los multiplicadores de empleo que reflejan la cantidad de puestos de trabajo que se crean o se destruyen, según sea el caso por cada incremento o disminución de la producción inducido por el cambio en la política comercial. Además si se dispone de información sobre la masa salarial involucrada, puede estimarse la cantidad de puestos de trabajo a partir de los salarios medios sectoriales.

## Estimación del impacto sobre la pobreza y la distribución del ingreso

El análisis del impacto de los acuerdos comerciales considerados sobre la pobreza y la distribución del ingreso se realizará siguiendo un “enfoque del desarrollo”. Éste postula que incrementos en la demanda de trabajo producidos por *shocks* en las políticas comerciales van a ser reflejados principalmente en cambios en el empleo con un impacto menor en los niveles de salarios observados. En este contexto, la política comercial podría reducir la po-

breza cuando la expansión de los sectores formales permite que más trabajadores informales encuentren empleo en estas actividades donde se pagan salarios mayores.

La metodología combina la información sectorial sobre cuáles son los sectores donde la producción y el empleo se expande o contrae, con información correspondiente a las encuestas de hogares. Esta última permite identificar la rama de actividad donde se emplea el jefe de hogar. Ello permitirá determinar para cada estrato de ingresos, cuál es el porcentaje de hogares cuyo jefe de hogar se emplea en sectores que se expanden o contraen debido al acuerdo de libre comercio. Al mismo tiempo, se podrán determinar las características de estos hogares y responder: ¿cuál es su nivel de educación y tamaño? ¿A qué sector de ingresos pertenecen? ¿Dónde se emplean principalmente los hogares pobres? ¿se emplean en los sectores que se expanden o en los que se contraen?

## **Incorporación de Venezuela al Mercosur**

Los aspectos formales de la incorporación de la República Bolivariana de Venezuela (en adelante, Venezuela) al Mercosur se vienen cumpliendo desde 2004. En julio de ese año el Consejo del Mercado Común (CMC) de este bloque admitió la solicitud de adhesión de Venezuela durante la XXVI Reunión realizada en Puerto Iguazú, Argentina, llevando al reconocimiento de este país como Estado Asociado al Mercosur.

Por su parte, mediante la Decisión N° 29 de diciembre de 2005, el CMC aceptó la incorporación de Venezuela como Estado Parte del Mercosur, y creó un Grupo *ad hoc*, conformado por todos los países involucrados para negociar los plazos y condiciones del proceso de adhesión. Finalmente, el 4 de julio de 2006 se firmó en Caracas, Venezuela, el Protocolo de Adhesión. Hasta ese momento, el comercio entre Venezuela y el Mercosur se encontraba regido por el Acuerdo de Libre Comercio entre el Mercosur y Colombia, Ecuador y Venezuela, esto es, el Acuerdo de Complementación Económico N° 59 (ACE 59) firmado en octubre del 2004 y protocolizado en el ámbito de la Aladi.

El Protocolo de Adhesión al Mercosur establece que:

- Venezuela se adhiere al Tratado de Asunción, al Protocolo de Ouro Preto y al Protocolo de Olivos para Solución de Controversias del Mercosur (Art. 1°).
- Venezuela adoptará el acervo normativo vigente del Mercosur en forma gradual, a más tardar cuatro años contados a partir de la fecha de entrada en vigencia del Protocolo de Adhesión (Art. 3°).
- Venezuela adoptará la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM) y el Arancel Externo Común (AEC) a más tardar cuatro años contados a partir de la fecha de entrada de vigencia del Protocolo. El Grupo de Trabajo creado por el Protocolo establecerá el cronograma de adopción del AEC, contemplando las eventuales excepciones al mismo de acuerdo con las normas pertinentes del Mercosur (Art. 4°).
- Las partes se comprometen a alcanzar el libre comercio en los siguientes plazos, con un máximo de ocho años y tomando como base la estructura arancelaria que se desprende del ACE 59 (Art. 5°), para lo cual el Grupo de Trabajo creado por el Protocolo de Adhesión establecerá un programa de liberalización comercial con sus respectivos cronogramas:

- Argentina a Venezuela: 1° de enero de 2010\*
- Brasil a Venezuela: 1° de enero de 2010\*
- Paraguay a Venezuela: 1° de enero de 2013\*
- Uruguay a Venezuela: 1° de enero de 2013 \*
- Venezuela a Argentina: 1° de enero de 2012\*
- Venezuela a Brasil: 1° de enero de 2012\*
- Venezuela a Paraguay: 1° de enero de 2012\*\*
- Venezuela a Uruguay: 1° de enero de 2012\*\*

\*: excepto para productos sensibles en los que el plazo podrá extenderse hasta el 1° de enero de 2014.

\*\* : excepto para los principales productos de su oferta exportable, incluidos en el Anexo XX del Protocolo que gozarán de desgravación total e inmediata y acceso efectivo.

- Durante el período de transición del programa de liberalización comercial y hasta tanto Venezuela adopte el Régimen de Origen del Mercosur, se aplicará el Régimen de Origen previsto en el ACE 59.
- A más tardar, el 1° de enero de 2014 quedarán sin efecto las normas y disciplinas previstas en el Acuerdo de Complementación Económica N° 59 para la relación entre las Partes (Art. 6°).

A los efectos de desarrollar las tareas previstas en el Protocolo, se crea un Grupo de Trabajo, integrado por representantes de las partes. Este grupo tuvo su primera reunión en Brasilia durante el 5 y 6 de septiembre de 2006 y la segunda reunión en Montevideo, entre el 4 y 6 de octubre de 2006.

## **Estimación del impacto sobre los flujos de comercio, producción y empleo**

La incorporación de Venezuela al Mercosur tendrá consecuencias comerciales en los cinco países involucrados (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela) a través de dos efectos que pueden identificarse de forma separada. Ellos son: i) Efecto “Área de Libre Comercio (ALC)” y ii) Efecto “Arancel Externo Común (AEC)”.

Como se ha señalado anteriormente, la estructura arancelaria entre Venezuela y el Mercosur pasará, en un tiempo máximo de ocho años, de regirse por el ACE 59 a un área de libre comercio con aranceles del 0%. Esta eliminación de los aranceles “intra-zona” tendrá efectos de creación y de desviación de comercio a favor de Venezuela y el Mercosur y en contra de los países de extra-zona. En este caso, es posible estimar un resultado “neto” para cada uno de los cinco países involucrados como consecuencia del efecto ALC.

En el caso de Venezuela, la eliminación de aranceles por parte de los países del Mercosur le permitirá obtener “ganancias” en las exportaciones a cada uno de estos países, debido a los efectos de creación y de desviación de comercio. En este caso, ambos efectos implican un “incremento” en las exportaciones de Venezuela. Por el lado de las importaciones, la liberalización comercial por parte de Venezuela con los cuatro países del Mercosur conllevará

a un efecto de creación de comercio a favor de los países del bloque y también a un efecto de desviación de comercio a favor de estos últimos y en contra del resto del mundo. Nótese, sin embargo, que en este caso sólo el efecto de creación de comercio se traduce en un “incremento” de importaciones, ya que el efecto de desviación de comercio no implica mayores importaciones para Venezuela, sino sólo un cambio en la composición de las existentes.

Por ello, y a los fines de analizar las consecuencias en la producción y el empleo sectorial, nos interesa estimar únicamente los incrementos en los flujos de comercio de Venezuela que, en el caso del área de libre comercio con el Mercosur, vienen dados por los efectos de creación y desviación de comercio para el caso de sus exportaciones y únicamente por el efecto de creación de comercio para el caso de sus importaciones.

También se ha planteado que, en un lapso máximo de cuatro años, Venezuela debe adoptar el Arancel Externo Común (AEC) del Mercosur. Nótese que la adopción del AEC por parte de Venezuela implicará efectos comerciales no sólo para ese país, sino también para las naciones que integran el Mercosur, esto es, un “efecto AEC”.

En aquellos productos donde el arancel vigente en Venezuela es menor a este arancel del Mercosur, el aumento arancelario que conlleva la adopción del AEC impactará en las importaciones de Venezuela, con una posible desviación de comercio a favor del Mercosur y en contra del resto del mundo, si es que los países del bloque son exportadores de los productos en cuestión. De otra manera, las importaciones de Venezuela descenderían.

Por el contrario, en el caso de los productos en los cuales el arancel vigente en Venezuela es mayor al AEC del Mercosur, la disminución arancelaria consiguiente generaría un efecto de desviación de comercio en contra del bloque y a favor del resto del mundo, si es que estos últimos países son exportadores de los productos considerados, ya que de no ser así podría verificarse un aumento en las importaciones de Venezuela.

El efecto AEC, por tanto, estaría constituido principalmente por cambios en la composición de las importaciones de Venezuela, en cuanto a su origen. Dado que el objetivo de este estudio es analizar los cambios “incrementales” en los flujos de comercio de Venezuela, ya sean exportaciones o importaciones, y su posterior impacto en la producción y el empleo, no se considera relevante incluir estas simulaciones, por lo que el trabajo se centrará únicamente en las estimaciones del efecto ALC.

Finalmente, debe enfatizarse que las simulaciones que se presentan en este estudio son de carácter estático y se sustentan en un modelo de equilibrio parcial, por lo que se ignoran los efectos dinámicos que pudiera generar la incorporación de Venezuela al Mercosur, así como las interconexiones entre los diferentes mercados de bienes y servicios.

A fin de estimar el “efecto ALC” de la incorporación de Venezuela al Mercosur sobre los flujos de comercio de acuerdo a la metodología presentada, es necesario recabar información sobre: i) las importaciones de cada mercado considerado; ii) los aranceles *ad valorem* aplicados a cada producto y en cada mercado; y iii) las elasticidades de demanda de importación, de oferta de exportación y de sustitución entre bienes de diferentes orígenes. En las secciones siguientes se mencionan las fuentes de información utilizadas y se describen las características básicas de los datos. Luego se presentan los resultados de las estimaciones del impacto en los flujos de comercio.

## Fuentes de información y características básicas de los datos

Los datos sobre los flujos de comercio entre Venezuela y el Mercosur, entre Venezuela y el resto del mundo, y entre el Mercosur y el resto del mundo, se obtuvieron a nivel de sub-partida (seis dígitos del Sistema Armonizado) de las bases de datos de Aladi y corresponden a importaciones sobre la base de valores CIF.

A fin de evitar las particularidades que podrían derivarse de considerar un solo año base, se optó por utilizar para cada sub-partida el promedio de las importaciones de los años 2004 y 2005<sup>5</sup>. Para el caso de las importaciones de los países del Mercosur desde Venezuela y desde el resto del mundo, se consideraron 5.231 sub-partidas, mientras que para las importaciones de Venezuela desde los países del Mercosur y desde el resto del mundo se trabajó con 5.252 sub-partidas. El Cuadro 1 muestra las cifras de comercio involucradas en la presente simulación.

**Cuadro 1:**  
**Comercio entre Venezuela y Mercosur, promedio 2004-2005**  
(en millones de US\$)

	Exportaciones de Venezuela	Importaciones de Venezuela
Argentina	33,40	350,20
Brasil	260,50	1.616,50
Paraguay	22,30	55,90
Uruguay	123,30	36,80
Total Mercosur	439,50	2.059,40

Fuente: elaboración propia con datos de Aladi.

En cuanto a la composición del comercio entre los países del Mercosur y Venezuela, el 80% de las exportaciones de Venezuela a Argentina se concentra en tres sectores: productos de carbón, la refinación del petróleo y combustible nuclear; productos químicos básicos; y productos elaborados de metal. Por su parte, las importaciones de Venezuela desde Argentina se registran principalmente en los sectores: equipo de transportes; carnes, pescados, frutas, vegetales, aceites y grasas; otros productos químicos; fibras artificiales; y metales básicos, que en conjunto representan el 60% del total.

En el caso de Brasil, los principales productos exportados por Venezuela corresponden al sector de productos químicos básicos (27% del total); productos de carbón, la refinación del petróleo y combustible nuclear (24% del total); y hulla, lignito, turba (12% del total). Las importaciones de Venezuela se concentran en los sectores de equipos de transporte (27% del total), maquinaria específica (12% del total) y televisores, radios y equipamiento de comunicación (12% del total).

Las exportaciones de Venezuela al Paraguay están concentradas en dos rubros: productos textiles, con excepción de ropa (72% del total) y otros productos químicos, fibras artificiales (16% del total). El 93% de las importaciones de Venezuela corresponde a carnes, pescados, frutas, vegetales, aceites y grasas.

Finalmente, el 92% de las exportaciones de Venezuela a Uruguay se registran en productos de la extracción de petróleo crudo y gas natural, mientras que los principales rubros de importación desde Uruguay son otros productos químicos, fibras artificiales (50% del total) y productos lácteos (22% del total).

5. En el caso de Paraguay fue necesario anualizar la información correspondiente al primer trimestre de 2005.

Para estimar el efecto ALC, los aranceles fueron obtenidos de la Aladi, a nivel de línea arancelaria del nomenclador de cada país, y se corresponden con los aranceles y preferencias contemplados en el ACE 59 que, como se ha visto, establece el tratamiento arancelario entre los países involucrados hasta la plena incorporación de Venezuela al Mercosur. Dado que se estimaron los efectos comerciales con cada uno de los países del bloque, ello implicó utilizar inicialmente ocho estructuras arancelarias, esto es: los aranceles aplicados por Venezuela a cada uno de los cuatro países del Mercosur y los aplicados por cada país de este bloque a Venezuela. Nótese que, si bien el punto de partida son los aranceles y preferencias contemplados por el ACE 59, ellos difieren entre los países del Mercosur de acuerdo a las excepciones obtenidas y otorgadas por Venezuela con respecto a cada país.

Asimismo, se consideró conveniente realizar simulaciones a partir de los aranceles Nación Más Favorecida (NMF), sin incluir las preferencias del ACE 59, a fin de estudiar la sensibilidad de los resultados a las preferencias incluidas en este acuerdo de libre comercio. En el caso de los países del Mercosur, el arancel NMF corresponde al arancel externo común. Ello implicó considerar otras ocho estructuras arancelarias (cuatro aplicadas por Venezuela a los países del Mercosur y cuatro aplicadas por estos últimos a Venezuela). Denominamos PREF a las estructuras arancelarias que provienen del ACE 59, y llamamos NMF a las que no tienen en cuenta dichas preferencias. Finalmente, el arancel asignado a cada sub-partida surge como el promedio simple de los aranceles de las posiciones arancelarias que incluye<sup>6</sup>.

El Cuadro 2 muestra los principales estadísticos de las estructuras arancelarias que los países del Mercosur aplican a Venezuela.

Cuadro 2:

**Principales estadísticos de las estructuras arancelarias que los países del Mercosur aplican a Venezuela**

	Argentina NMF	Argentina PREF	Brasil NMF	Brasil PREF	Paraguay NMF	Paraguay PREF	Uruguay NMF	Uruguay PREF
Media	11,10	5,70	12,30	5,10	10,00	6,90	10,80	6,30
Mediana	12,00	5,40	14,00	5,00	10,00	7,00	12,00	6,10
Moda	18,00	0,00	14,00	0,00	18,00	0,00	18,00	0,00
Máximo	35,00	27,00	35,00	35,00	30,00	30,00	35,00	35,00
Mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desvío estándar	6,90	4,30	6,10	3,90	7,00	5,70	6,70	4,60

Fuente: elaboración propia con datos de Aladi.

Claramente, los aranceles que el Mercosur aplica a Venezuela en el marco del ACE 59 son menores a los NMF. Para todos los países, las medias y medianas son sustancialmente más bajas (de 10%–12,3% a 5,1%–6,9%), mientras que en el ACE 59 el arancel modal es del 0%, cuando en el NMF es del 14% y 18%, según el caso. La dispersión arancelaria es también menor en el caso de las estructuras del ACE 59 en los cuatro países del Mercosur. Nótese que, en promedio, los aranceles que le aplican Paraguay y Uruguay a Venezuela son mayores a los que le imponen Argentina y Brasil. En el Cuadro 3 se muestran los principales estadísticos de las estructuras arancelarias que Venezuela aplica a cada país del Mercosur.

6. Por falta de información, no fue posible tener en cuenta equivalentes ad valorem de barreras no arancelarias en los cinco mercados involucrados, con lo que las simulaciones realizadas consideran sólo las barreras arancelarias.

### Cuadro 3:

#### Principales estadísticos de las estructuras arancelarias que Venezuela aplica a los países del Mercosur

	Argentina NMF	Argentina PREF	Brasil NMF	Brasil PREF	Paraguay NMF	Paraguay PREF	Uruguay NMF	Uruguay PREF
Media	12,50	7,90	12,50	7,50	12,50	6,10	12,50	7,20
Mediana	15,00	7,00	15,00	7,00	15,00	5,10	15,00	6,80
Moda	5,00	14,00	5,00	14,00	5,00	10,20	5,00	12,20
Máximo	35,00	28,00	35,00	28,00	35,00	28,00	35,00	28,00
Mínimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desvío estándar	6,10	5,10	6,10	5,10	6,10	4,30	6,10	4,70

Fuente: elaboración propia con datos de Aladi.

En el caso de los aranceles del ACE 59 que Venezuela aplica a los países del Mercosur, los promedios son menores que los correspondientes a las estructuras arancelarias NMF, si bien se debe resaltar que el arancel modal es mayor en el caso del ACE 59 (14% vs. 5%). En general, los aranceles que Venezuela aplica a Paraguay y Uruguay son menores que los que aplica a Argentina y Brasil.

Por otro lado, cabe observar que las estimaciones del modelo dependen de la elección de las elasticidades: de demanda de importaciones, de sustitución entre productos de diferente origen y de oferta de exportaciones. A fin de asignarle valores a estos parámetros se realizó una revisión de la literatura económica sobre el tema, optándose por ciertos valores que se derivan de estudios recientes realizados para muchos países y con métodos econométricos modernos.

Las elasticidades de demanda de importaciones utilizadas fueron obtenidas de Kee, Nicita y Olearraga (2004a) y (2004b). Estos autores proveen elasticidades para Argentina, Brasil y Uruguay, entre otros países. Para el caso de Paraguay se utilizaron las elasticidades de Uruguay, mientras que para Venezuela se usaron las correspondientes a Colombia. Las elasticidades de sustitución de importaciones fueron obtenidas de Broda y Wenistein (2003), asumiendo que las mismas difieren entre productos, pero no entre países<sup>7</sup>.

Finalmente, nótese que el libre comercio entre Venezuela y los cuatro países del Mercosur no se alcanzará en forma simultánea, tal como fuera explicado en la sección anterior. Argentina y Brasil deberán tener libre comercio con Venezuela el 1° de enero de 2010, mientras que Paraguay y Uruguay lo harán el 1° de enero de 2013. Por su parte, Venezuela debería tener completa su liberalización comercial con sus cuatro socios el 1° de enero de 2012. En todos los casos, la liberalización de productos sensibles podría extenderse hasta enero de 2014. En consecuencia, la estimación de los efectos de la incorporación de Venezuela al Mercosur que se presenta a continuación captura el impacto de largo plazo, una vez que se completen todos los compromisos de liberalización.

## Impacto sobre los flujos comerciales

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en las simulaciones realizadas en el caso del área de libre comercio que implicará la incorporación de Venezuela al Mercosur.

Dado que, en general, estas simulaciones pueden ser muy sensibles a los valores de comercio, de los aranceles y de los parámetros utilizados, se analizaron diferentes escenarios.

7. En el caso de la elasticidad de oferta de las exportaciones se utilizó un valor de “infinito”.

De esta manera se realizaron estimaciones teniendo en cuenta el arancel PREF del ACE 59 y el arancel NMF, con el propósito que estos dos escenarios mostraran las situaciones extremas en cuanto a la intensidad de la liberalización planteada. Téngase en cuenta que muchas veces el grado de utilización de las preferencias no es del 100%.

Por el lado de los parámetros de comportamiento, se efectuó un análisis de sensibilidad para las elasticidades de sustitución. En un escenario se utilizó el “vector” de valores informados en la bibliografía señalada, con un valor medio de 4,5, mientras que en otro escenario se utilizó un valor de 1,5 para todos los productos. Los resultados mostraron una sensibilidad significativa al valor de esta elasticidad. De esta manera, para el efecto ALC de la incorporación de Venezuela al Mercosur, la combinación de estos escenarios arrojó 24 simulaciones, distinguiéndose entre aranceles PREF y NMF, y realizando análisis de sensibilidad con una elasticidad de sustitución “vector” y otra general de 1,5.

El Cuadro 4 presenta los resultados de las estimaciones para el caso de las exportaciones de Venezuela a cada uno de los países del Mercosur. Para el efecto de desviación de comercio se consigna un rango de valores, donde el mínimo corresponde al escenario en el cual la elasticidad de sustitución es de 1,5 para todos los productos, y el máximo corresponde al caso en el que la elasticidad de sustitución adopta para cada producto los valores indicados por la bibliografía consultada.

Las mayores ganancias para Venezuela se registran en el mercado brasileño, con ganancias entre US\$ 6,3 y 8,6 millones cuando se consideran los aranceles del ACE 59 (equivalente al 2,4%–3,3% de las exportaciones en el año base) y ganancias entre US\$ 30,3 y 40,4 millones en el caso del arancel NMF (entre 11,6% y 15,5% de las exportaciones en el año base).

Argentina es el segundo mercado en importancia en cuanto al impacto en las exportaciones de Venezuela, pero en magnitudes muy inferiores a las registradas en el caso de Brasil. En el caso de Paraguay, el impacto es bajo en términos absolutos, pero es significativo si se comparan los resultados con las exportaciones del año base entre 6,1% y 8,7% con los aranceles del ACE 59 y entre 7,7% y 11,2% con los aranceles NMF. Finalmente, el impacto en las exportaciones de Venezuela a Uruguay es poco significativo, tanto en términos absolutos como en comparación con las exportaciones del año base.

Las exportaciones totales de Venezuela al Mercosur se incrementarían entre US\$ 9,4 millones y US\$ 12,7 millones, equivalentes al 2,1% y 2,9% de las exportaciones del año base. Cuando se consideran los aranceles NMF, los ejercicios realizados indican ganancias de exportaciones entre US\$ 37,2 millones y US\$ 49,5 millones, equivalentes al 8,5% y 11,3% de las exportaciones del año base.

Nótese que en todos estos resultados, el efecto de desviación de comercio es mayor cuanto mayor es la elasticidad de sustitución, como era de esperar, y que los resultados correspondientes al arancel NMF son siempre mayores que los vinculados con los aranceles del ACE 59.

Cuadro 4:

**Impacto sobre las exportaciones de Venezuela al Mercosur**

Tipo de arancel de Mercosur	País	Efecto ALC de incorporación de Venezuela al Mercosur			% sobre expo, año base
		A- Creación de comercio (millones US\$)	B- Desviación de comercio (millones US\$)	C- Efecto total (A+B) (millones US\$)	
Preferencial	Argentina	0,80	0,70–1,20	1,20–2,00	4,50–6,00
	Brasil	3,60	2,70–5,00	6,30–8,60	2,40–3,30
	Paraguay	1,00	0,40–0,90	1,40–1,90	6,10–8,70
	Uruguay	0,10	0,07–0,10	0,17–0,20	0,11–0,14
	Total	5,50	3,90–7,20	9,40–12,70	2,10–2,90
NMF	Argentina	2,60	2,10–3,30	4,70–5,90	14,10–17,60
	Brasil	17,80	12,50–22,60	30,30–40,40	11,60–15,50
	Paraguay	1,20	0,50–1,30	1,70–2,50	7,70–11,20
	Uruguay	0,30	0,20–0,40	0,50–0,70	0,40–0,60
	Total	21,90	15,30–27,60	37,20–49,50	8,50–11,30

Nota: las cifras fueron redondeadas.

Fuente: elaboración propia.

El Cuadro 5 presenta los resultados de las simulaciones para el caso de las importaciones de Venezuela desde cada uno de los cuatro países del Mercosur y el total. Dado que en este caso interesaba únicamente el incremento en las importaciones sin importar el origen, no fue necesario realizar un análisis de sensibilidad en el caso de la elasticidad de sustitución, dado que no se calculó el efecto de desviación de comercio.

Cuadro 5:

**Impacto sobre las importaciones de Venezuela desde Mercosur**

Tipo de arancel de Venezuela	País	Efecto ALC de incorporación de Venezuela al Mercosur	
		Incremento de importaciones (millones US\$)	% sobre impo, año base
Preferencial	Argentina	44,80	12,80
	Brasil	217,40	13,50
	Paraguay	0,20	0,30
	Uruguay	5,40	14,50
	Total	267,8	13,1
NMF	Argentina	67,40	19,20
	Brasil	336,00	20,80
	Paraguay	12,00	21,60
	Uruguay	7,60	20,60
	Total	423,0	20,5

Nota: las cifras fueron redondeadas.

Fuente: elaboración propia.

Téngase en cuenta que el efecto de desviación de comercio no implica mayores importaciones sino un cambio en la composición de las existentes, razón por la cual se torna irrelevante el valor de las elasticidades de sustitución. En cambio, del mismo modo que se hizo con el caso de las exportaciones de Venezuela, donde se distinguió entre los aranceles del ACE 59 y los NMF.

Los ejercicios arrojan importantes aumentos de importaciones en el caso de las provenientes de Brasil (entre US\$ 217,4 millones y US\$ 336 millones) equivalentes al 13,5% y 20,8% de las importaciones desde ese destino en el año base. El aumento de las importaciones es también sustancial en el caso de Argentina (entre US\$ 44,8 millones y US\$ 67,4 millones) equivalentes al 12,8% y 19,2% de las importaciones del año base, siendo menores los incrementos en el caso de Paraguay y Uruguay.

El total de importaciones desde el Mercosur se incrementa en US\$ 267,8 millones si se tienen en cuenta los aranceles del ACE 59, equivalentes al 13,1% de las importaciones del año base y US\$ 423,0 millones cuando se consideran los aranceles NMF (20,5% del importaciones del año base).

El Cuadro 6 resume los resultados obtenidos tanto para las exportaciones, como para las importaciones de Venezuela con el Mercosur en el caso de los aranceles del ACE 59, consignando también el efecto neto. Exceptuando Paraguay, bajo este escenario Venezuela obtiene un incremento neto de importaciones con los países del Mercosur. En total, el incremento neto de las importaciones suma entre US\$ 255 millones y US\$ 258 millones, conformado principalmente por el aumento de las importaciones desde Brasil y, en segundo lugar desde Argentina. Por su parte, en el caso de Paraguay, las simulaciones indican aumentos netos de las exportaciones de Venezuela, que se sitúa entre US\$ 1,2 millones y US\$ 1,7 millones.

**Cuadro 6:**

**Impacto sobre comercio de Venezuela con Mercosur, Aranceles ACE 59**

(en millones de US\$)

País	Efecto ALC de incorporación de Venezuela al Mercosur		Efecto Neto (A-B)
	Incremento de exportaciones (A)	Incremento de importaciones (B)	
Argentina	1,50–2,00	44,80	(-43,30)–(-42,80)
Brasil	6,30–8,60	217,40	(-211,10)–(-208,80)
Paraguay	1,40–1,90	0,20	1,20–1,70
Uruguay	0,17–0,20	5,40	(-5,23)–(-5,20)
Mercosur	9,40–12,70	267,80	(-258,40)–(-255,10)

Nota: las cifras fueron redondeadas.  
Fuente: elaboración propia.

El Cuadro 7 presenta el resumen de los resultados y del efecto neto cuando se consideran los aranceles NMF. En este caso, Venezuela experimentaría también un aumento neto de las importaciones con todos los países del Mercosur, sin excepción. En total, las importaciones se incrementarían entre US\$ 374 millones y US\$ 385 millones, siendo este resultado explicado en su mayoría por el aumento de importaciones desde Brasil.

**Cuadro 7:**

**Impacto sobre comercio de Venezuela con Mercosur, Aranceles NMF**

(en millones de US\$)

País	Efecto ALC de incorporación de Venezuela al Mercosur		Efecto Neto (A-B)
	Incremento de exportaciones (A)	Incremento de importaciones (B)	
Argentina	4,70–5,90	67,40	(-62,70)–(-61,50)
Brasil	30,30–40,40	336,00	(-305,70)–(-295,60)
Paraguay	1,70–2,50	12,00	(-10,30)–(-9,50)
Uruguay	0,50–0,70	7,60	(-7,10)–(-6,90)
Mercosur	37,20–49,50	423,00	(-385,80)–(-373,50)

Nota: las cifras fueron redondeadas.  
Fuente: elaboración propia.

Los Cuadros 8 y 9 presentan los resultados de las simulaciones discriminando entre los sectores industriales considerados en la matriz insumo-producto. Para ello, fue necesario corresponder la clasificación a seis dígitos del Sistema Armonizado con la desagregación sectorial utilizada por la matriz. Asimismo, cuando las diferencias entre los efectos mínimos

y máximos no resultaron significativas, se consignó un solo valor a fin de lograr mayor claridad en la exposición de los resultados.

En el caso de los aranceles del ACE 59 y considerando todo el Mercosur, el impacto por sector muestra que en términos absolutos las mayores importaciones se registran el sector vehículos con un aumento de US\$ 118 millones, seguido de productos alimenticios, bebidas y tabaco con un aumento de importaciones de US\$ 51 millones, y maquinaria y equipo con un incremento de US\$ 35 millones. Nótese que en términos de las importaciones del año base, los incrementos no son significativos, ya que en varios sectores no superan el 1%. La excepción la constituye el sector vehículos, en donde el aumento de importaciones es del 5,8% con respecto al año base.

**Cuadro 8:**

**Impacto sobre comercio de Venezuela con Mercosur, Aranceles ACE 59 – Desagregación por sectores**

(en millones de US\$)

Sectores	Efecto ALC de incorporación de Venezuela al Mercosur			
	Incremento de exportaciones (A)	Incremento de importaciones (B)	Efecto neto (A-B)	Incremento % sobre las importaciones del año base
Productos de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,20 – 0,50	2,20	(-2,00) – (-1,70)	(-0,10)
Productos mineros	0,00	0,40	(-0,40)	(-0,02)
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	0,10	51,10	(-51,00)	(-2,50)
Productos textiles, cuero y calzado	0,70	10,60	(-9,90)	(-0,50)
Productos de madera, papel e impresión	0,01	10,50	(-10,50)	(-0,50)
Productos químicos, caucho y plástico	5,70 – 7,90	19,80	(-14,10) – (-11,80)	(-0,70) – (-0,60)
Otros productos minerales no metálicos	0,40 – 0,60	2,30	(-1,80) – (-1,70)	(-0,10)
Productos de metales comunes	0,40 – 0,50	11,00	(-10,60) – (-10,40)	(-0,50)
Productos elaborados de metal	1,30 – 1,50	4,70	(-3,40) – (-3,20)	(-0,20)
Maquinaria y equipo	0,30 – 0,50	35,60	(-35,3) – (-35,30)	(-1,70)
Vehículos automotores, remolques y semiremolques	0,10	118,40	(-118,50)	(-5,80)
Muebles e industrias manufactureras n.c.p	0,10	1,30	(-1,20)	(-0,10)
Productos de carbón, refinación del petróleo y combustible nuclear	0,10 – 0,20	0,10	0,00 – (-0,10)	0,02 – 0,03
<b>Total</b>	<b>9,40 – 12,70</b>	<b>267,80</b>	<b>(-258,40) – (-255,10)</b>	<b>(-12,60) – (-12,40)</b>

Nota: las cifras fueron redondeadas. En el caso del sector de "Productos de carbón, refinación del petróleo y combustible nuclear" el efecto neto positivo corresponde a un aumento neto de las exportaciones.

Fuente: elaboración propia.

Cuando se consideran los aranceles NMF, si bien los impactos son mayores en términos absolutos, tal como se ha visto precedentemente, la distribución sectorial no cambia significativamente respecto al escenario con los aranceles del ACE 59. En efecto, el sector que muestra el mayor impacto absoluto es el de vehículos, con un aumento neto de importaciones de US\$ 150 millones, seguido de productos alimenticios, bebidas y tabaco y maquinaria y equipo, cada uno con un incremento de importaciones de alrededor de US\$ 80 millones. Los incrementos de importaciones con respecto al año base no son significativos, con excepción de estos tres sectores, que muestran aumentos del 7%, 4% y 4%, respectivamente.

**Cuadro 9:****Impacto sobre comercio de Venezuela con Mercosur, Aranceles NMF – Desagregación por sectores**

(en millones de US\$)

Sectores	Efecto ALC de incorporación de Venezuela al Mercosur			
	Incremento de exportaciones (A)	Incremento de importaciones (B)	Efecto neto (A-B)	Incremento % sobre las importaciones del año base
Productos de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,40 – 0,80	5,40	(-5,00) – (-4,60)	(-0,20)
Productos mineros	0,20 – 0,20	1,40	(-1,20)	(-0,10)
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	2,60 – 2,90	83,10	(-80,50) – (-80,10)	(-3,90)
Productos textiles, cuero y calzado	1,10 – 1,40	14,40	(-13,30) – (-13,00)	(-0,60)
Productos de madera, papel e impresión	0,01	14,90	(-14,90)	(-0,70)
Productos químicos, caucho y plástico	19,10 – 26,30	37,50	(-18,40) – (-11,20)	(-0,90) – (-0,50)
Otros productos minerales no metálicos	2,70 – 3,40	4,60	(-1,90) – (-1,20)	(-0,10)
Productos de metales comunes	2,70 – 3,40	18,20	(-15,50) – (-14,70)	(-0,70)
Productos elaborados de metal	4,50 – 5,10	7,30	(-2,80) – (-2,20)	(-0,10)
Maquinaria y equipo	0,90 – 1,50	83,40	(-82,50) – (-82,00)	(-4,00)
Vehículos automotores, remolques y semiremolques	0,60 – 0,80	150,50	(-150,00) – (-149,70)	(-7,30)
Muebles e industrias manufactureras n.c.p.	0,40 – 0,50	2,30	(-1,80)	(-0,10)
Productos de carbón, la refinación del petróleo y combustible nuclear	2,00 – 3,10	0,30	1,80 – 2,90	0,50 – 0,70
Total	37,20 – 49,50	423,00	(-385,80) – (-373,50)	(-18,70) – (-18,10)

Nota: Las cifras fueron redondeadas. En el caso del sector de "Productos de carbón, refinación del petróleo y combustible nuclear" el efecto neto positivo corresponde a un aumento neto de las exportaciones. Fuente: elaboración propia.

**Impacto sobre la producción**

Para estimar el impacto sobre la producción se utilizó la matriz insumo–producto de Venezuela obtenida de la Matriz de Contabilidad Social para el año 2003, suministrada por el Banco Central de Venezuela (BCV). La agrupación de productos o sectores considerados en dicha matriz totaliza 25. De esta manera, las exportaciones e importaciones estimadas por el modelo de simulación a seis dígitos del SA fueron ordenados según las agrupaciones o sectores de la Matriz de Contabilidad Social.

Esta matriz está expresada en millones de bolívares. El tipo de cambio utilizado para convertir las importaciones e importaciones estimadas en US\$ a moneda venezolana es el tipo de cambio de referencia (Bs./US\$) informado por el BCV. Se utilizó el promedio de los promedios mensuales de los años 2004 y 2005.

Según se mostró en los Cuadros 8 y 9, para cada uno de estos sectores se calculó el cambio de exportaciones neto, tanto para el escenario de máxima como para el de mínima, de acuerdo con los aranceles del ACE 59 y los aranceles NMF, obteniéndose vectores de cambios de exportaciones netas mínimos y vectores de cambios de exportaciones netas máximos, donde los elementos de estos vectores son positivos o negativos según hubieran privado las exportaciones o las importaciones competitivas con la producción nacional.

Posteriormente, se multiplicaron los vectores de cambios de las exportaciones netas correspondientes a cada escenario por la matriz de Leontief o de requerimientos totales (directos e indirectos), a fin de obtener la variación en el valor de la producción del sector como consecuencia de la variación de la demanda final neta del mismo. Los cambios estimados en el valor de producción industrial total de Venezuela como consecuencia de su incorporación al Mercosur resultan negativos. Para el caso de los aranceles ACE 59 la reducción se estimó

entre US\$ 366,3 millones y US\$ 371,3 millones, mientras que para el caso de los aranceles NMF la caída en la producción oscila entre US\$ 531,6 millones y US\$ 550,8 millones.

En el Cuadro 10 se presentan los cambios porcentuales respecto al año base desagregado por sector. En el caso de los aranceles del ACE 59, los ejercicios realizados muestran disminuciones en la producción en todos los sectores considerados en la matriz insumo–producto. Sin embargo, estas reducciones no son significativas, ya que todas son menores al 1%, con la excepción del sector vehículos, cuya producción disminuye casi un 5%. Nótese que al hacer fluir el impacto inicial en las importaciones a través de la matriz insumo–producto, aparecen los efectos indirectos en los sectores de servicios, pese a que en ningún caso la disminución de la producción es relevante en términos relativos con el año base.

Cuadro 10:

**Impacto sobre la producción de Venezuela, Desagregación por sectores**

Sectores	Efecto ALC de incorporación de Venezuela al Mercosur	
	Variación % Aranceles ACE 59	Variación % Aranceles NMF
Productos de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-0,30	-0,40
Productos mineros	-0,20	-0,40
Productos de la extracción de petróleo crudo y gas natural; servicios relacionados con la extracción de petróleo y gas, excepto las actividades de prospección	-0,01	-0,01
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	-0,50	-0,70
Productos textiles, cuero y calzado	-0,60	-0,70
Productos de madera, papel e impresión	-0,50	-0,70
Productos químicos, caucho y plástico	-0,40	-0,40
Otros productos minerales no metálicos	-0,30	-0,30
Productos de metales comunes	-0,50	-0,70
Productos elaborados de metal	-0,30	-0,30
Maquinaria y equipo	-1,00	-2,10
Vehículos automotores, remolques y semiremolques	-4,60	-5,80
Muebles e industrias manufactureras n.c.p.	-0,20	-0,20
Productos de carbón, refinación del petróleo y combustible nuclear	-0,03	-0,02 - 0,01
Electricidad, gas y agua	-0,20	-0,20
Construcción	-0,02	-0,02
Servicios de comercio al por mayor y al detal, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	-0,10	-0,20
Servicios de hotelería y restaurantes	-0,03	-0,04
Servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,05	-0,10
Servicios de la intermediación financiera	-0,10	-0,20
Actividades, empresariales y de alquiler	-0,10	-0,10
Servicios de la administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0,00	0,00
Servicios de enseñanza	-0,01	-0,01
Servicios sociales y de salud	-0,01	-0,01
Otras actividades de servicios n.c.p.	-0,10	-0,10

Nota: las cifras fueron redondeadas.

Fuente: elaboración propia.

Cuando se consideran los aranceles NMF, la situación anterior no presenta grandes cambios. La producción disminuye en todos los sectores y de manera poco significativa. Las excepciones están constituidas por los rubros maquinaria y equipo, cuya producción disminuye un 2%; vehículos, con un descenso del 5,8%; y por el sector vinculado al petróleo que, en el escenario de máxima, muestra un incremento de la producción aunque en un nivel poco relevante (0,01%).

## Impacto sobre el empleo

Para poder determinar el impacto sobre el empleo que tendría la incorporación de Venezuela al Mercosur, de acuerdo a cada uno de los escenarios planteados fue necesario contar con la Encuesta Permanente de Hogares de Venezuela para el año 2003. De ésta se obtuvieron los salarios mensuales promedio para cada uno de los sectores de la matriz insumo–producto. Asimismo, de la Matriz de Contabilidad Social se puede determinar la proporción de producto por sector que corresponde a remuneración a los asalariados.

Al utilizar el cambio en los montos de remuneración a los asalariados, como consecuencia del impacto comercial inicial y los salarios medios por sector, se estimó el efecto en el nivel de empleo sectorial, cuyos resultados se muestran en el Cuadro 11. Nuevamente, a fin de facilitar la presentación de los resultados y dado que las diferencias entre los escenarios

Cuadro 11:

### Impacto sobre el nivel de empleo por sector, Aranceles ACE 59

Sectores	Efecto ALC de incorporación de Venezuela al Mercosur			
	Incremento / Reducción de puestos de trabajo ACE 59	NMF	Variación % respecto al año base ACE 59	NMF
Productos de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-134,00	-226,00	-0,03	-0,06
Productos mineros	-30,00	-52,00	-0,05	-0,08
Productos de la extracción de petróleo crudo y gas natural; servicios relacionados con la extracción de petróleo y gas, excepto las actividades de prospección	-1,00	-1,00	-0,01	-0,01
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	-103,00	-163,00	-0,04	-0,06
Productos textiles, cuero y calzado	-60,00	-81,00	-0,08	-0,10
Productos de madera, papel e impresión	-78,00	-112,00	-0,07	-0,10
Productos químicos, caucho y plástico	-42,00	(-46,00) – (-61,00)	-0,04	(-0,04) – (-0,06)
Otros productos minerales no metálicos	-10,00	-10,00	-0,03	-0,03
Productos de metales comunes	-68,00	(-97,00) – (-101,00)	-0,07	-0,10
Productos elaborados de metal	-15,00	-14,00	-0,04	-0,04
Maquinaria y equipo	-54,00	-123,00	-0,1	-0,30
Vehículos automotores, remolques y semiremolques	-78,00	-100,00	-0,3	-0,40
Muebles e industrias manufactureras n.c.p.	-8,00	-12,00	-0,02	-0,03
Productos de carbón, refinación del petróleo y combustible nuclear	-1,00	0,00	-0,01	0,00
Electricidad, gas y agua	-79,00	(-110,00) – (-117,00)	-0,05	-0,08
Construcción	-20,00	-27,00	-0,01	-0,01
Servicios de comercio al por mayor y al detal, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	-141,00	(-209,00) – (-221,00)	-0,02	-0,03
Servicios de hotelería y restaurantes	-6,00	-8,00	-0,01	-0,01
Servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones	-33,00	-46,00	-0,01	-0,02
Servicios de la intermediación financiera	-100,00	(-140,00) – (-149,00)	-0,04	-0,06
Actividades, empresariales y de alquiler	-13,00	-19,00	-0,01	-0,01
Servicios de enseñanza	-32,00	-47,00	-0,01	-0,01
Servicios sociales y de salud	-1,00	-2,00	-0,01	-0,01
Otras actividades de servicios n.c.p.	-68,00	(-95,00) – (-101,00)	-0,03	(-0,03) – (-0,04)
<b>Total</b>	<b>(-1,161,00) – (-1,184,00)</b>	<b>(-1,724,00) – (-1,808,00)</b>	<b>-0,02</b>	<b>-0,02</b>

Nota: las cifras fueron redondeadas.

Fuente: elaboración propia.

de mínima y de máxima no eran significativos, se consignó el cambio promedio, aunque en muchas casos el impacto mínimo y el máximo resultaban iguales.

Tomando tanto los aranceles del ACE 59 como los NMF, el impacto de la incorporación de Venezuela al Mercosur no es significativo en términos de empleo. En el primer caso, el efecto total es una pérdida de entre 1.161 y 1.184 puestos de trabajo, equivalente a una disminución del 0,02% con respecto al año base. Cuando se consideran los aranceles NMF, se pierden entre 1.724 y 1.808 puestos de trabajo equivalentes a un descenso del 0,02%.

## **Estimación del impacto sobre la distribución del ingreso y el desempleo**

Como ya fuera anticipado en secciones anteriores, el análisis de los impactos de los TLC sobre la pobreza y la distribución del ingreso se basarán, fundamentalmente, en un enfoque que evalúe cómo estas políticas modifican las oportunidades de empleo de las familias para los distintos estratos de ingresos. En otras palabras, se dejarán de lado las consideraciones de equilibrio general referidas al efecto de cambios en la demanda de empleo sobre el salario de la economía.

Esto puede justificarse de varias formas. Por un lado, postulando que en Venezuela, como en otras economías latinoamericanas, existen importantes niveles de desocupación (o subocupación) que hacen relativamente elástica la curva de oferta de trabajo al salario vigente. Asimismo, se puede pensar que el impacto de estas reformas sobre la demanda agregada de empleo es relativamente pequeño respecto al total de empleo de la economía, por lo que su influencia en el mercado laboral es poco significativa. Este supuesto queda demostrado por el hecho de que de las estimaciones antes presentadas implican que los cambios en el empleo a raíz de la reducción arancelaria sólo involucran menos del 0,01% de la PEA en Venezuela.

Una forma de evaluar las consecuencias del shock en la composición sectorial de la producción y el empleo sobre la distribución del ingreso y la pobreza es identificar, por quintil de ingreso, la proporción de familias/trabajadores que se ven inmediatamente beneficiadas o perjudicadas por estos cambios en función de su estatus sectorial de trabajo. En otras palabras, si previamente se vio que el sector de la refinación del petróleo en Venezuela es uno de los más favorecidos por la liberalización recíproca del comercio con el Mercosur, podría ser relevante determinar en qué magnitud es este sector una fuente de empleo para las familias más pobres *vis-a-vis* otras actividades. Lo mismo se podría analizar en el caso de los sectores cuya producción se reduce como es el caso de los rubros de alimentos, vehículos y automotores, y maquinaria y equipo.

Para poder realizar este tipo de análisis se trabajó con la Encuesta Nacional de Hogares correspondiente al segundo semestre de 2003. Esta encuesta tiene una cobertura de 46.287 hogares. En 33.042 de estos hogares el jefe declara tener empleo, mientras que en 2.999 casos (8,3%) el jefe no tiene empleo y refiere estar en la búsqueda de un trabajo. El resto de la muestra (aproximadamente 10.100 familias) corresponde a casos donde el jefe de hogar está retirado y recibe una pensión o jubilación.

Del total de hogares cuyo jefe tiene empleo, en 3.604 casos el salario declarado es nulo. Para la estimación de la distribución del ingreso se utilizó la sub-muestra de hogares cuyo jefe tiene empleo. Se emplearon regresiones tipo “Mincer” para asignar ingresos salariales a las familias cuyo jefe tiene empleo y no declara ingreso. Respecto a los desempleados, la asignación de ingresos se vuelve más discrecional y arbitraria, por lo que se optó por no incluirlos en la estimación de la distribución.

El Cuadro 12 muestra algunas características socio-demográficas de los hogares en Venezuela en función de su ubicación en la distribución del ingreso salarial con base a los ingresos del jefe de hogar. Como se mencionó, la muestra cubre 33.042 hogares, que representan a nivel nacional 4.242.594 de familias, equivalente a 18 millones de personas (un 75% de la población del país en 2003).

Cuadro 12:

**Distribución del ingreso y características socioeconómicas de los hogares en Venezuela año 2003\***

Característica	1º Quintil	2º Quintil	3º Quintil	4º Quintil	5º Quintil	Total
Jefes de hogar hombres	65,30%	76,71%	81,95%	82,91%	82,72%	77,92%
Edad promedio de jefes de hogar	45,47	42,07	41,70	42,84	43,32	43,08
Nivel educativo alcanzado (promedio)**	2,77	3,03	3,32	3,65	4,55	3,46
Tamaño del hogar (promedio)	4,33	4,52	4,53	4,55	4,22	4,43
Salario jefe de hogar (promedio, bolívares corrientes)	88.643,32	185.823,48	254.447,50	348.244,44	747.831,21	324.997,99
Ingreso familiar total declarado (promedio, bolívares corrientes)	194.014,82	313.104,65	397.605,53	534.907,91	1.030.431,78	494.012,94

\* Total de hogares representados: 4.241.594. Total de hogares por quintil: 848.318,8

\*\* 1: Sin educación; 2: Preescolar; 3: Primaria; 4: Secundaria; 5: Técnico Superior.

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, existe una importante disparidad en los niveles de salario promedio entre el quintil de ingreso más rico y el más pobre: los ingresos promedio del jefe de hogar del quinto quintil son 8,4 veces mayores que los correspondientes al primer quintil. Esta disparidad se reduce a 5,3 cuando se considera el ingreso promedio familiar total.

Este diferencial de ingresos puede explicarse en parte por las diferencias en los niveles educativos alcanzados por el jefe de hogar. En las familias correspondientes al grupo más pobre de la población, el nivel educativo promedio alcanza un nivel de primaria incompleta, mientras que en el caso del quinto quintil dicho nivel promedio es secundaria completa o técnico superior.

Con esta distribución y la información sobre el sector de actividad (Rama) en que se desempeña el jefe de hogar se construyó el Cuadro 13. El mismo describe por quintil de ingreso el porcentaje de los jefes de hogar empleados en los sectores cuya producción se ve beneficiada (se incrementa) o perjudicada (se reduce) a causa del proceso de integración.

Como se observa, de las 848 mil familias pertenecientes al quintil más pobre, en sólo el 0,08% de los casos (587 familias) el jefe de hogar se emplea en los sectores asociados con la industria del petróleo y gas, los cuales son los más favorecidos con el Acuerdo de Integración. En el otro extremo, en el quintil de ingresos más elevado, en casi un 1,8% de los hogares (alrededor de 15.000 familias) el jefe se emplea en estos sectores.

La participación del empleo en estos sectores en los otros quintiles es, como en el caso del primer quintil, muy baja. Se puede concluir entonces que desde el punto de vista de la distribución de los beneficios del acuerdo Mercosur–Venezuela, éstos estarían muy concentrados en el quintil de ingresos más elevado. Pero como se vio en la sección previa, dichos

beneficios no serían muy significativos cuantitativamente: las exportaciones de estos sectores aumentarían entre 2 y 3%, la producción lo haría en tasas menores al 1% y casi no habría impacto sobre el empleo. Esto se debe a que en estos productos los países del Mercosur ya tienen los aranceles muy reducidos.

**Cuadro 13:**

**Distribución del empleo por quintil de ingresos según ramas favorecidas y no favorecidas por el acuerdo comercial**

Ramas más favorecidas	Distribución del empleo					Total
	1º Quintil	2º Quintil	3º Quintil	4º Quintil	5º Quintil	
Productos de carbón, refinación del petróleo y combustible nuclear						
Productos y servicios relacionados con la extracción de petróleo crudo y gas natural	0,07%	0,07%	0,11%	0,01%	1,79%	0,43%
Ramas menos favorecidas	Distribución del empleo					Total
	1º Quintil	2º Quintil	3º Quintil	4º Quintil	5º Quintil	
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	2,31%	2,94%	4,06%	2,87%	2,07%	2,85%
Productos textiles, cuero y calzado	2,83%	1,86%	1,60%	0,96%	0,67%	1,58%
Productos de madera, papel e impresión	1,76%	2,09%	2,33%	2,34%	1,55%	2,01%
Muebles e industrias manufactureras n.c.p						
Productos elaborados de metal						
Maquinaria y equipo	1,47%	2,80%	4,30%	3,53%	2,87%	2,99%
Vehículos automotores, remolques y semiremolques						
Subtotal ramas menos favorecidas	8,37%	9,68%	12,28%	9,70%	7,15%	9,44%

Fuente: elaboración propia.

Al analizar la participación del empleo por quintil de los sectores perjudicados por la liberalización comercial, la conclusión es bien distinta a la observada para el caso de las actividades que serían beneficiadas. Como se muestra en el Cuadro 13 para el sub-total de estos sectores (ver última columna) se observa una cierta concentración en el segundo, tercer y cuarto quintil (con participaciones de 10,71%, 14,45% y 11,14%, respectivamente). Estos porcentajes implican que, por ejemplo, unas 110 mil familias pertenecientes a la clase media (tercer quintil) tienen el jefe de hogar empleado en sectores cuya actividad se reduce a causa del Acuerdo Mercosur-Venezuela. Si bien es menor, también resulta significativa la cantidad de familias pertenecientes al estrato de ingresos más bajo donde el jefe de hogar se emplea en estos sectores (8,51% ó 80 mil hogares). Estos valores son similares a los correspondientes al quintil de ingreso más alto.

En otras palabras, se podría concluir que desde el punto de vista de la distribución de los costos por menor actividad sectorial, el Acuerdo Mercosur-Venezuela afecta las posibilidades de empleo de los sectores con ingresos medios y bajos en mayor proporción que aquellos correspondientes a las familias de altos ingresos. De todas formas debe mencionarse que los impactos estimados para estos sectores no son muy significativos. Como se analizó en la sección previa, los sectores donde se observa el mayor aumento de importaciones y la caída de producción y el empleo son alimentos, maquinaria y equipo, y vehículos.

En todo caso, el aumento en las importaciones netas varía entre un 4% y 7%, la caída de la producción asociada está entre 1% y 7% y la reducción en el empleo siempre es menor al 1% con respecto al año base. En virtud de estas estimaciones se puede concluir que el acuerdo podría tener un impacto negativo sobre la desigualdad en la distribución del ingreso o la pobreza en Venezuela, aunque dicho efecto sería poco significativo.

Otra forma de investigar el impacto de estos acuerdos sobre las oportunidades de empleo a lo largo de la distribución del ingreso salarial es estimar un ecuación Probit donde la pro-

babilidad de estar empleado en los sectores que se expanden y/o reducen esté asociada con una serie de características de los hogares como: tamaño, edad, sexo, educación del jefe de familia y *dummies* regionales<sup>8</sup>.

Estas regresiones pueden ser usadas posteriormente para calcular el valor esperado de esta probabilidad para cada trabajador. Asimismo se puede calcular el valor promedio por quintiles de ingreso o para los trabajadores desempleados.

En función de las características observables, se obtiene que la probabilidad de emplearse en los sectores que se expanden es mucho más elevada para las familias pertenecientes al quintil más alto de ingreso comparado con los sectores más pobres de la población<sup>9</sup>. Esto sugiere que la expansión de estos sectores ganadores, producto del proceso de apertura, no sería un factor fundamental en la disminución de la desigualdad en Venezuela<sup>10</sup>.

Cuadro 14:

**Probabilidad (estimada) de los empleados y desempleados de trabajar en sectores favorecidos y menos favorecidos\***

Quintil	1º Quintil	2º Quintil	3º Quintil	4º Quintil	5º Quintil	Total empleados	Desempleados
Sectores favorecidos	0,18%	0,20%	0,25%	0,39%	1,05%	0,42%	0,67%
Sectores menos favorecidos	8,42%	10,49%	12,67%	12,33%	9,68%	10,72%	16,14%

\* El cálculo de la probabilidad fue realizado utilizando las regresiones probit que se muestran en los Cuadros A1 y A2 del Anexo.

Fuente: elaboración propia.

El Cuadro 14 también refleja que las oportunidades estimadas de empleo en los sectores que se ven perjudicados con la liberalización comercial están mucho más balanceadas a lo largo de la distribución del ingreso. En tal sentido, tal probabilidad estimada en función de la características del jefe de hogar varía entre 8,4% para el quintil más pobre a un máximo de 12,6% para el tercer quintil<sup>11</sup>. Se puede inferir que los trabajadores más pobres no son muy distintos que los de ingresos medios o aún los de mayor ingreso, en términos de obtener un trabajo en estos sectores. El problema en este caso es que de acuerdo a las estimaciones presentadas en las secciones previas, estos sectores son los que eventualmente van a sufrir algún tipo de contracción –no muy significativa de todos modos– en su actividad. Luego, por este otro canal podemos ver que la liberalización comercial tampoco va a tener un impacto positivo en la desigualdad.

Finalmente, en la última columna del Cuadro 14 se presenta la probabilidad estimada de que un jefe de hogar que se declare desempleado (no tenga empleo y busque trabajo) encuentre alguno en los sectores que se expanden y se contraen de acuerdo a sus características. En este caso se obtiene un resultado un tanto inesperado en el sentido que dichas probabilidades son más elevadas que las encontradas para el promedio de los trabajadores empleados. De to-

8. Los Cuadros A1 y A2 de los Anexos muestran los resultados de estas regresiones.

9. Esto ocurre en un contexto donde los valores para estas probabilidades siguen siendo muy bajos, reflejando el bajo nivel de empleo que genera este sector en comparación con el empleo total.

10. Sin embargo, nótese que la disparidad en términos de estas probabilidades estimadas entre familias ricas y pobres es más baja que la que surge del Cuadro 2 (recordar que el quintil más bajo la participación en el empleo en estos sectores en el total de población del sector era sólo del 0,7%) cuyos valores pueden interpretarse como probabilidades no condicionadas (a las características observables). Ello sugiere que la obtención de un empleo en los sectores ganadores (petróleo y gas), depende también de características no observables que determinan la probabilidad de empleo en esas actividades, mas allá de los determinantes aquí analizados como edad, educación, sexo, tamaño de la familia y lugar de residencia.

11. Estas estimaciones a su vez son muy similares a las obtenidas de una forma no condicional en el Cuadro 13.

das formas, lo realmente importante es que la probabilidad de encontrar empleo en el sector que se expande es mucho menor que la correspondiente a aquellos sectores que se contratan (0,67% contra 16,14%). Esto implica que no se debe esperar que el acuerdo Mercosur–Venezuela pueda resolver en forma significativa la situación de los más de 300.000 jefes de familias que se declaran desocupados. Sólo unos 3.000 de ellos podría acceder a un trabajo en los sectores que ganan con la liberalización.

Podemos concluir entonces que desde el punto de vista del impacto sobre la distribución del ingreso y el desempleo, la incorporación de Venezuela al Mercosur no arroja resultados favorables para este país. Si bien cuantitativamente la magnitud de los efectos es reducida, cualitativamente, la dirección de los mismos sugieren que no puede producirse ninguna mejora en la desigualdad o en las oportunidades de empleo de las familias desempleadas. En realidad, podría ocurrir, al menos en el corto plazo, todo lo contrario. Las familias más ricas serían las que se beneficiarían con la apertura, mientras que los sectores medios podrían sufrir una reducción en sus oportunidades de empleo.

## Conclusiones

La incorporación de Venezuela al Mercosur constituye un hecho institucional importante desde el punto de vista de la historia de este bloque económico. Es la primera vez desde 1995 que se integra un nuevo país en condiciones de Estado Parte (Miembro Pleno). Sin embargo, desde el punto de vista del impacto de dicho acuerdo sobre los flujos de comercio, producción y empleo, los resultados no son muy significativos.

En particular, las exportaciones de Venezuela hacia el Mercosur se incrementarían entre US\$ 15 y US\$ 60 millones, mientras que las importaciones crecerían entre US\$ 250 y US\$ 450 millones. En tal sentido, la liberalización bilateral implicaría para Venezuela un crecimiento de aproximadamente 12% en las importaciones netas desde el Mercosur. Dicho crecimiento traería aparejado caídas en la producción, en casi todos los sectores manufactureros, pero en niveles muy reducidos. Sólo en el caso automotores la caída en la producción podría llegar al 7%. El único sector que experimentaría una expansión muy reducida en sus exportaciones y producción es petróleo y gas. La reducida expansión de las exportaciones de Venezuela al Mercosur que surge de estas estimaciones se debe a que el comercio bilateral entre este país y el bloque económico aún tiene niveles relativamente bajos y están concentrados –en el caso de las exportaciones de Venezuela– en unos pocos productos primarios (productos petroleros). En estos bienes las tarifas que tienen los países del Mercosur son también muy bajas (p.e. con Argentina es 0,27% vía ACE 59 y 1,2% vía NMF) con lo cual el acuerdo de comercio entre Venezuela y el Mercosur aporta poco en términos de reducción arancelaria adicional. En función de estos bajos valores en términos del comercio y la producción, no sorprende el hecho que el impacto sobre el empleo arroje una pérdida de empleos netos para Venezuela que no superaría los 2.000 puestos de trabajo.

Desde el punto de vista del impacto sobre la distribución del ingreso y el desempleo, la incorporación no arroja resultados favorables para Venezuela. Si bien, cuantitativamente la magnitud de los efectos es reducida, cualitativamente, su dirección sugiere que no podría producirse ninguna mejora en la desigualdad o en las oportunidades de empleo de las fami-

lias desempleadas. En realidad, podría ocurrir, al menos en el corto plazo, todo lo contrario. Las familias más ricas serían las que se beneficiarían con la apertura, mientras que los sectores medios podrían sufrir una reducción en sus oportunidades de empleo.

## Referencias bibliográficas

Bianchi, E. y Robbio, J. (1994), “Tratado de libre comercio de América del Norte: desvío de comercio en perjuicio de Argentina y Brasil”, *Economía Mexicana*, Nueva Época, Vol. III, N° 1, enero-junio

Broda C. y Weinstein D. (2003), “*Globalization and the Gains from Variety*”, World Bank, noviembre, 2003.

Carvalho, A., Parente, M., Lerda, S. y Miyata, S (1999), “*Impactos da Integração comercia Brasil-Estados Unidos*”, texto para discussão N° 646, IPEA.

Erzan, R. y Yeats, A. (1992), “*Free trade agreements with the United States. What’s in it for Latin America?*”, Working Papers, WPS 827, The World Bank, January.

Galiani, S. y P. Sanguinetti (2004), “*The Impact of trade liberalization on wage inequality: evidence from Argentina*”. *Journal of Development Economics*.

Hoekman, B., Ng, F. and Olarreaga, M. (2002), “*Reducing agricultural tariffs versus domestic support: What’s more important for developing countries?*”, The World Bank, Policy Research Working Paper N° 2918, October.

Ianchovichina, E., Nicita, A., and Soloaga, I. (2001), “*Trade reform and household welfare: the case of Mexico*”, The World Bank, Policy Research Working Paper N° 2667, August.

Kee H., Nicita A. y Olearraga, M. (2004a), “*Import Demand Elasticities and Trade Distortions*”, World Bank, julio 2004.

Kee H, Nicita A. y Olearraga, M. (2004b), “*Estimating Export Supply Elasticities*”, World Bank, agosto 2004.

Porto, G. (2003), “*Trade reforms, market access and poverty in Argentina*”, The World Bank, Working Paper N° 3135, September.

Reimer, Jeffrey (2002), “*Estimating the poverty impacts of trade liberalization*”, The World Bank, Policy Research Working Paper N° 2790, February.

Sanguinetti, P., Bianchi, E. and Rucpic, A. (2004), “El Impacto de los Acuerdos del ALCA y Mercosur-UE sobre la Patagonia Argentina. Mimeo, Centro de Economía Internacional, Ministerios de Relaciones Exteriores de la República Argentina.

Sanguinetti, P. y E. Bianchi (2005), “Liberalización comercial, pobreza y distribución del ingreso en América Latina”, Mimeo, Corporación Andina de Fomento (CAF), 2005.

# Anexos

Cuadro A1:

## Estimación Probit, Probabilidad de empleo en los sectores que se expanden

Efectos marginales				N° de obs.	33,042		
				LR chi²(33)	547,3		
				Prob > chi²	0		
Log likelihood = -592,60336				Pseudo R²	0,316		
Variable	df/dx	Desv. Est.	z	P>z	x-bar	[ 95% ]	[ I.C. ]
Personas en el hogar	0,000	0,000	1,20	0,232	442903	-0,000	0,000
Edad	0,000	0,000	2,37	0,018	43119	-0,000	0,000
Sexo (hombre)	0,000	0,000	5,02	0,000	0,775	-0,001	0,001
Nivel educativo 1	-0,000	0,000	-2,08	0,037	0,079	-0,001	0,001
Nivel educativo 3	-0,000	0,000	-1,58	0,113	0,580	-0,002	0,002
Nivel educativo 4	-0,000	0,000	-0,27	0,791	0,184	-0,000	0,000
Nivel educativo 5	0,000	0,001	0,77	0,439	0,049	-0,001	0,001
Nivel educativo 6	0,000	0,000	0,51	0,613	0,102	-0,001	0,001
Entidad 1	0,156	1709108	0,00	0,996	0,048	-334823	335135
Entidad 3	0,442	2859796	0,01	0,995	0,035	-560068	560951
Entidad 4	0,279	245842	0,01	0,996	0,027	-481562	482121
Entidad 5	0,109	1336714	0,00	0,996	0,049	-261882	262,1
Entidad 6	0,418	2847948	0,01	0,995	0,029	-557769	558606
Entidad 7	0,076	1016153	0,00	0,996	0,055	-199086	199239
Entidad 8	0,166	1752227	0,01	0,996	0,061	-343265	343596
Entidad 9	0,175	1884798	0,00	0,996	0,028	-369238	369589
Entidad 10	0,198	2038703	0,01	0,996	0,024	-399381	399776
Entidad 11	0,591	2813847	0,01	0,995	0,036	-550913	552094
Entidad 14	0,140	1606042	0,00	0,996	0,039	-314638	314919
Entidad 15	0,143	156243	0,01	0,996	0,076	-306088	306374
Entidad 16	0,520	2894011	0,01	0,995	0,033	-566696	567736
Entidad 19	0,241	2269356	0,01	0,996	0,031	-444544	445027
Entidad 20	0,108	1305358	0,00	0,996	0,061	-255738	255953
Entidad 22	0,147	1641976	0,00	0,996	0,047	-321675	321968
Entidad 23	0,301	234641	0,01	0,995	0,101	-459586	460189
Entidad 24	0,251	2331061	0,01	0,996	0,025	-456629	457,13
Ocupación 0	0,295	2518034	0,01	0,995	0,097	-493	493821
Ocupación 1	0,334	2828993	0,01	0,995	0,036	-554138	554807
Ocupación 2	0,098	1099126	0,01	0,996	0,217	-215327	215523
Ocupación 4	0,948	8507955	0,01	0,993	0,002	-165805	167701
Ocupación 5	0,201	2023239	0,01	0,996	0,107	-396347	396748
Ocupaciones 6 y 7	0,160	1575556	0,01	0,995	0,201	-308644	308963
Ocupación 8	0,176	1722046	0,01	0,995	0,180	-337339	337691

Fuente: elaboración propia.

## Cuadro A2:

## Estimación Probit, Probabilidad de empleo en los sectores que se contraen

Variable	df/dx	Desv. Est.	z	P>z	x-bar	[95% I.C.]	I.C.]
Personas en el hogar	0,001	0,001	1,66	0,098	442903	-0,000	0,002
Edad	-0,000	0,000	-0,74	0,459	43119	-0,000	0,000
Sexo (hombre)	-0,028	0,004	-8,13	0,000	0,775	-0,036	-0,021
Nivel educativo 1	0,033	0,029	1,39	0,166	0,079	-0,023	0,090
Nivel educativo 3	0,023	0,018	1,25	0,211	0,580	-0,012	0,059
Nivel educativo 4	0,043	0,028	1,82	0,068	0,184	-0,012	0,097
Nivel educativo 5	0,061	0,036	2,23	0,026	0,049	-0,009	0,132
Nivel educativo 6	0,032	0,028	1,37	0,170	0,102	-0,022	0,087
Entidad 1	0,041	0,015	3,30	0,001	0,048	0,011	0,071
Entidad 2	-0,006	0,011	-0,49	0,622	0,021	-0,028	0,016
Entidad 3	0,005	0,011	0,50	0,616	0,035	-0,017	0,028
Entidad 4	0,009	0,013	0,74	0,462	0,027	-0,016	0,034
Entidad 5	0,091	0,020	6,30	0,000	0,049	0,051	0,130
Entidad 6	0,015	0,014	1,21	0,225	0,029	-0,012	0,042
Entidad 7	0,054	0,016	4,29	0,000	0,055	0,023	0,086
Entidad 8	0,049	0,015	3,99	0,000	0,061	0,018	0,079
Entidad 9	0,002	0,012	0,18	0,859	0,028	-0,021	0,025
Entidad 10	-0,018	0,009	-1,65	0,098	0,024	-0,035	-0,000
Entidad 11	-0,000	0,011	-0,01	0,993	0,036	-0,021	0,021
Entidad 12	0,016	0,013	1,30	0,195	0,034	-0,011	0,042
Entidad 13	0,050	0,016	3,89	0,000	0,051	0,018	0,081
Entidad 14	0,012	0,013	1,07	0,285	0,039	-0,012	0,037
Entidad 15	0,041	0,014	3,52	0,000	0,076	0,013	0,069
Entidad 16	-0,001	0,011	-0,11	0,910	0,033	-0,022	0,020
Entidad 18	0,023	0,014	1,90	0,057	0,041	-0,004	0,051
Entidad 19	0,027	0,015	2,08	0,038	0,031	-0,003	0,058
Entidad 20	0,056	0,016	4,41	0,000	0,061	0,024	0,089
Entidad 21	0,003	0,013	0,22	0,826	0,027	-0,022	0,027
Entidad 22	0,035	0,015	2,86	0,004	0,047	0,006	0,065
Entidad 23	0,017	0,011	1,67	0,094	0,101	-0,005	0,039
Entidad 24	-0,009	0,010	-0,82	0,413	0,025	-0,029	0,011
Ocupación 0	-0,013	0,013	-0,91	0,363	0,097	-0,040	0,013
Ocupación 1	0,129	0,042	4,56	0,000	0,036	0,047	0,210
Ocupación 2	0,003	0,016	0,21	0,833	0,217	-0,029	0,036
Ocupación 3	-0,046	0,008	-3,81	0,000	0,153	-0,061	-0,030
Ocupación 4	-0,002	0,033	-0,05	0,962	0,002	-0,067	0,064
Ocupación 5	0,013	0,019	0,73	0,466	0,107	-0,024	0,050
Ocupaciones 6 y 7	0,301	0,048	9,49	0,000	0,201	0,207	0,396
Ocupación 8	-0,019	0,013	-1,28	0,199	0,180	-0,044	0,007

Fuente: elaboración propia.



# Perspect



## **Debates**

Enseñando habilidades empresariales:  
impacto de la capacitación en negocios  
sobre clientes e instituciones de microcrédito

*Dean Karlan y Martin Valdivia*

## **Comentarios**

*León Fernández*

*Evelyn Grandi*



# Enseñando habilidades empresariales: impacto de la capacitación en negocios sobre clientes e instituciones de microcrédito<sup>1</sup>

Dean Karlan<sup>2</sup> y Martin Valdivia<sup>3</sup>

“Creo fervientemente que todo ser humano posee una habilidad innata. La llamo habilidad de supervivencia. El hecho de que los pobres estén con vida es una clara prueba de su habilidad. Ellos no nos necesitan para que les enseñemos como sobrevivir; ya lo saben. Por ello, en lugar de perder tiempo enseñándoles nuevas habilidades, tratamos de hacer un uso máximo de sus habilidades ya existentes. Darle a los pobres acceso al crédito les da la posibilidad de poner en práctica inmediatamente las habilidades que ya poseen...”.

Muhammad Yunus, *Banker to the Poor* (1999), página 140, (traducción del autor).

## Introducción

¿Se pueden enseñar habilidades empresariales básicas? De ser así, ¿deben ser enseñadas, o son acaso las “habilidades innatas” suficientes para generar los máximos beneficios dadas las restricciones de trabajo y capital, como la cita anterior de Muhammad Yunus sugiere? Aunque gran parte de la política para el sector informal se ha centrado en el acceso al crédito y el ahorro, existe un debate importante acerca de si las habilidades empresariales pueden y deben ser enseñadas.

Varios de nuestros modelos de la actividad empresarial en los países en desarrollo tratan al capital humano como un factor fijo, y se concentran, en cambio, en las restricciones financieras y asimetrías informativas en los mercados de capital (Banerjee y Newman, 1993; Paulson y Townsend, 2004). De manera similar, una gran porción de la industria de microfinanzas se centra en la provisión de capital financiero a las microempresas, y no en la formación de capital humano, como si los empresarios ya poseyeran el capital humano necesario. Sin embargo, algunos programas persiguen activamente estrategias para enseñar a adultos habilidades empresariales —típicamente a mujeres. Estos programas son llamativamente heterogéneos, y poco se sabe sobre su impacto en los resultados económicos para los pobres.

Esto es menos cierto para la educación formal. Por ejemplo, Duflo (2000) analiza los retornos de la educación para niños de escuelas primarias de Indonesia. De manera similar,

---

1. Los autores agradecen el apoyo financiero de la Fundación Henry E. Niles, la Fundación Ford, el PEP *Research Network*, el departamento de trabajo de Estados Unidos, BASIS/USAID (CRSP), la *National Science Foundation* (CAREER SES-0547898) y la CAF. Las opiniones contenidas en el presente trabajo son las de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de quienes colaboraron en su financiamiento. Agradecemos a Ana Dammert, Juan José Díaz, Esther Duflo, Chris Dunford, Eric Edmonds, Xavier Giné, Bobbi Gray, Chris Udry y a los participantes de los seminarios en USDOL, la *PEPNetwork Meeting 2006*, *Center for Global Development*, *2006 Microcredit Summit*, *BASIS Conference on Rural Finance*, *University of Sao Paulo* y *2006 Lacea-NIP Conference*. Agradecemos también al equipo FINCA-Perú, incluyendo La Morena, Aquiles Lanao, Iris Lanao, Yoliruth Núñez, a todos los promotores de crédito en Ayacucho y Lima y a las instituciones que participaron en el diseño de los materiales de y la capacitación del *staff* de FINCA: Kathleen Stack de *Freedom from Hunger* y Mario Lanao de Atinchik. Los autores agradecen a Adriana Barel, Jonathan Bauchet, Verónica Frisancho, Marcos Gonzales, Lauren Smith y Paola Vargas, por su excelente asistencia a la investigación. Cualquier error u omisión restante es responsabilidad de los autores.

2. Yale University, *Innovations for Poverty Action* y *Jameel Poverty Action Lab*. Correo electrónico: dean.karlan@yale.edu

3. Grupo de Análisis para el Desarrollo. Correo electrónico: jvaldivi@grade.org.pe

en Estados Unidos, los programas de capacitación en el trabajo son muy comunes y han sido estudiados profundamente con resultados generalmente positivos. Sin embargo, en los países en desarrollo, los mercados informales dominan el escenario económico con más de 500 millones de microempresarios, quienes –en su posición de auto-empleados– raramente reciben alguna capacitación formal o educación en la práctica de los negocios.

Los pocos programas que existen no se han evaluado de manera fiable, y quedan sin contestar las siguientes preguntas: ¿son éstas habilidades naturales o aprendidas informalmente mediante la interacción con los pares y la familia?, o ¿debemos enseñarlas? Necesitamos medidas claras de la efectividad de las iniciativas para mejorar las habilidades empresariales de los individuos auto-empleados en los países en desarrollo. Tenemos razones para esperar fuertes sesgos de selección con respecto al tipo de individuo que busca tal capacitación, y por esto un experimento aleatorio es crítico para medir la eficacia de tales intervenciones.

En este estudio realizamos un experimento aleatorio diseñado para determinar el impacto marginal de incorporar un componente de capacitación empresarial en un programa de microfinanzas. El estudio fue conducido con la Fundación para la Asistencia Internacional de la Comunidad en Perú (FINCA), una institución microfinanciera que utiliza la metodología de Bancos Comunes para empresarias de origen pobre de Lima y Ayacucho, en Perú. Asignamos de manera aleatoria a los grupos preexistentes en las categorías de “tratamiento” o “control”. Los grupos de tratamiento recibieron la capacitación como parte de sus reuniones semanales obligatorias; mientras que los grupos de control se mantuvieron iguales, sólo con actividades de ahorro y crédito. Llevamos a cabo una encuesta de línea de base antes de la intervención y una encuesta de seguimiento entre uno y dos años más tarde.

Los materiales para la capacitación empresarial y el adiestramiento de los promotores de crédito fueron organizados por *Freedom from Hunger* (FFH), una organización sin fines de lucro con sede en Estados Unidos, y Atinchik, una firma de Perú. Capacitaciones empresariales similares han sido utilizadas en todo el mundo por otras organizaciones, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Promujer en América Latina y BRAC en Bangladesh. FFH es considerada líder en el modelo integrado de microfinanzas “crédito con educación”, y es directamente responsable por el trabajo en 18 países y más de 30 instituciones financieras. Su influencia en programas de capacitación relacionados con el crédito es evidente por la adopción de su enfoque por otras organizaciones sin intervención directa del FFH, y su papel prominente en eventos relacionados con la industria como el “*Microcredit Summit*” (Dunford, 2002). Sin embargo, se conoce muy poco sobre el impacto marginal de estos servicios no financieros<sup>4</sup>.

La cuestión no es sólo si dicha educación es beneficiosa o no. El debate también existe en torno al método óptimo de introducir tales intervenciones. El enfoque de los Servicios de Desarrollo Empresarial” (SDE) propone generalmente soluciones basadas en el mercado, donde

---

4. Una notable excepción es el análisis de los servicios no crediticios ofrecidos por instituciones microfinancieras en Bangladesh. Este estudio utilizó un enfoque estructural para estimar el impacto de los servicios crediticios y supuso que el impacto residual se debía a los aspectos no crediticios del programa. (McKernan, 2002). Evaluaciones anteriores de FFH han medido el impacto del paquete entero de crédito y educación vs. ningún servicio, y no el valor marginal de la educación para el programa de crédito. Una comparación fue realizada por el programa de crédito con educación en salud vs. el programa de crédito solo, del proyecto HOPE (Smith, 2002).

los servicios son ofrecidos por un pago igual o superior que su costo marginal. Sin embargo, si los servicios prestados son de un valor ambiguo para los empresarios menos experimentados, este enfoque crea el efecto llamado “selección adversa”: aquéllos para quienes el impacto podría ser máximo serán los menos deseosos de pagar el precio y entrar al programa.

Encontramos fuertes beneficios para el cliente y para la institución microfinanciera. El cliente muestra mejores procesos de negocios, conocimiento e incremento de ventas. Además, encontramos evidencia que sugiere la existencia de un efecto de “selección adversa”, ya que la mayoría –pero no todos– de los impactos beneficiosos se dan más intensamente sobre los individuos que expresaban tener menor interés en la capacitación en negocios en la encuesta de línea de base. La institución microfinanciera se beneficia por la mayor retención de clientes y mayor repago. La siguiente sección presenta la naturaleza de la intervención y la hipótesis básica. Más adelante, se explica el diseño del experimento, la información recogida y la estrategia empírica. Por último, se presentan los resultados y las conclusiones del trabajo.

## **La intervención y sus efectos esperados**

El objetivo de la intervención de capacitación en negocios es doble: mejorar los resultados de los negocios y el bienestar general para los clientes, y optimizar los resultados institucionales para la institución microfinanciera. Negocios más sólidos demandarán más servicios, y los clientes serán menos propensos a caer en mora si se encuentran satisfechos, ya sea debido a mayores flujos de caja o a un sentimiento de reciprocidad más fuerte. Pero los dos objetivos no necesariamente se refuerzan mutuamente: negocios más sólidos pueden “calificar” y ser captados por grandes bancos, de modo que la capacitación en negocios puede llevar a una retención menor de clientes para la institución microfinanciera.

## **La intervención**

FINCA–Perú es una pequeña institución microfinanciera, sin fines de lucro pero sostenible financieramente, que ha estado operando en Perú desde 1993. La misión de FINCA–Perú es mejorar la situación socio–económica de los pobres e impulsar a las mujeres mediante la promoción de la metodología de Bancos Comunales. FINCA espera incrementar los ingresos obtenidos por sus clientes, principalmente los de mujeres pobres y que no tienen colateral. Además de proveer a estas mujeres de capital de trabajo para aumentar sus inventarios e inversiones en sus negocios, FINCA enseña a sus clientes a ahorrar al requerir depósitos de ahorros semanales o mensuales que correspondan al tamaño del préstamo que ha solicitado, al animar o promover ahorros voluntarios adicionales, por los cuales reciben intereses a la tasa del mercado. FINCA, a su vez, busca empoderar a las clientas al darles la oportunidad de manejar sus bancos a través una participación rotativa en el directorio de los mismos.

FINCA posee operaciones en tres distritos de Lima, particularmente pobres, y en las provincias andinas de Ayacucho y Huancavelica. En junio de 2003, FINCA auspiciaba 273

Bancos Comunales con un total de 6.429 clientes, 96% de los cuales eran mujeres. Los miembros de FINCA, particularmente aquellos en Ayacucho, son relativamente jóvenes y poseen escasa educación formal. Sus clientes mantienen un promedio de US\$ 233 en ahorros, mientras el préstamo promedio es de US\$ 203, con una tasa de recuperación del 99%. Esta institución cobra suficientes intereses como para ser sostenible por sí misma. Su indicador de sostenibilidad (ingresos totales/gastos totales) era de 113,8% en 2003, 107,6% en 2004 y 128,4% en 2005.

Los materiales para la capacitación fueron desarrollados por un esfuerzo conjunto de FINCA, Atinchik<sup>5</sup>, y FFH, y en el pasado fueron utilizados por otros proyectos<sup>6</sup>. El programa incluyó habilidades generales para el manejo de negocios y capacitación estratégica, pero no para soluciones de problemas específicos de los clientes. Aunque la pedagogía incluyó debates con los clientes (no sólo lectura) y algunos ejercicios breves, el programa no se enfocó en proporcionar lecciones individualizadas y específicas.

El contenido de la capacitación fue similar en ambos lugares, pero organizado y presentado de forma diferente para tener en cuenta las diferencias en los niveles educativos y procesos de aprendizaje<sup>7</sup>. En Lima, los clientes recibieron folletos y debieron realizar ejercicios en sus hogares, mientras en Ayacucho la enseñanza se basó en dispositivos visuales y a veces en Quechua (lenguaje indígena local).

Los materiales de la capacitación en Lima estaban organizados en dos módulos. El primero de ellos introducía a los participantes en qué es un negocio y cómo funciona y la noción de mercado. A los participantes se les enseñó a identificar a sus clientes, a sus competidores y la posición del negocio en el mercado. Luego aprendieron acerca del producto, estrategias de promoción y planificación comercial. El segundo módulo explicaba cómo separar las finanzas del negocio y del hogar, y a establecer las diferencias entre ingresos, costos y beneficios, enseñando cómo calcular los costos de producción y el precio del producto. Los detalles del contenido de la capacitación en negocios se encuentran en el Anexo 1.

La capacitación comenzó en octubre de 2002 en Lima y en marzo de 2003 en Ayacucho. Las mismas se planificaron con una duración de 22 sesiones semanales en total. Cada banco programó el inicio de la capacitación con el comienzo de nuevos ciclos de préstamos, de modo que no todos los bancos comenzaron la capacitación al mismo tiempo. Las reuniones en Ayacucho eran semanales, mientras en Lima algunos grupos se reunían semanalmente y otros cada 15 días.

---

5. Atinchik, una firma de nueve años de antigüedad, se especializa en la generación de materiales de capacitación en administración de negocios para microempresarios. Esta empresa ha usado capacitaciones similares previamente en un proyecto para el Banco Mundial en Perú.

6. Desde 1995, FFH ha provisto de asistencia técnica a dieciocho instituciones microfinancieras en Asia, África y América Latina con su programa *Credit with Education*, una combinación de microcréditos y servicios educativos. Trabajando con socios locales independientes, FFH provee capacitación en productos de microcrédito, formación de capacidades en las instituciones y educación para adultos en salud y desarrollo de negocios. Su plan de estudios en educación en negocios fue desarrollado a través de pruebas de mercado usando encuestas individuales, grupos focales con informantes clave, pruebas piloto y la retroalimentación que reciben de clientes y personal. Los materiales usados en Perú fueron ligeramente modificados de aquéllos usados extensamente en la filial de Bolivia de FFH, CRECER.

7. Entre los clientes de FINCA en Lima, la tasa de alfabetización es del 98%, la mayoría de los clientes posee educación secundaria y el 40% tiene alguna clase de educación posterior. En contraste, en la región de Ayacucho, casi el 70% de los clientes de FINCA no terminó sus estudios secundarios y aproximadamente el 15% son analfabetos.

## Los efectos previstos

La finalidad del programa es enseñar habilidades empresariales. Sin embargo, si el “espíritu” empresarial se trata más de la personalidad que de las habilidades, enseñar a los individuos a realizar actividades similares a las que realiza un empresario exitoso podría no llevar realmente a mejorar los resultados del negocio. La capacitación persigue mejorar prácticas empresariales básicas tales como: tratar bien a los clientes, cómo usar las utilidades del negocio, dónde vender, cómo usar descuentos especiales, vender a crédito y conocimiento de los bienes y servicios producidos. Estas mejoras deberían conducir a mayores ventas, más trabajadores y podrían, finalmente, dar incentivos para unirse al sector formal de la economía.

También examinamos el impacto sobre dos conjuntos de resultados en el hogar: el proceso de toma de decisiones del hogar y el trabajo infantil. El vínculo con el proceso de toma de decisiones del hogar es directo y una de las motivaciones de tal capacitación es que la mejora en el éxito en los negocios puede empoderar a las mujeres microempresarias con respecto a sus esposos/socios en los negocios y en las decisiones familiares, al darles mayor control sobre las finanzas.

Sin embargo, la conexión con el trabajo infantil resulta ambigua. Este es un importante efecto a observar dado que muchos niños trabajan en las empresas familiares. La capacitación puede conducir a cambios en los negocios que pueden incrementar o disminuir la productividad marginal del trabajo, y de este modo aumentar o disminuir el trabajo infantil mediante un efecto sustitución. Si la capacitación mejora los ingresos del negocio, entonces se espera un incremento en la riqueza que conlleve una caída en el trabajo infantil y a un aumento en la tasa de escolarización<sup>8</sup>. Además, puede ocurrir un efecto indirecto mediante el cual la capacitación induzca a la madre a valorar más la educación y, por lo tanto, invertir más en la educación de sus hijos.

Además del impacto que la capacitación tiene sobre los negocios y los hogares de los clientes, también puede provocar importantes resultados sobre la institución microfinanciera. Si los negocios de los clientes mejoran, éstos tendrán mayor capacidad de repagar sus préstamos. La capacitación puede a su vez engendrar buena voluntad y sentimientos de reciprocidad, también conduciendo a mayores tasas de repago. El efecto sobre el tamaño de los préstamos y de los ahorros es ambiguo: si los clientes aprenden cómo manejar mejor sus flujos de fondos, quizá asuman menores deudas. Pero, la capacitación en negocios puede inducirlos también a querer expandir sus negocios y, por lo tanto, demandar más capital financiero.

Aunque la mayoría de la literatura académica se concentra en las tasas de repago en microfinanzas, varias instituciones –las que generalmente tienen una tasa de repago casi perfecta– están más interesadas en la retención de clientes (Copestake, 2002). Los efectos esperados aquí son ambiguos. Si a los clientes les agrada la capacitación, estarán más predispuestos a permanecer en el programa para recibirla, mientras que obviamente si no les agrada la capacitación (quizá debido a los 30 a 60 minutos semanales requeridos para las reuniones del Banco Comunal) serán más propensos a abandonarlo. El efecto neto es crítico para la institución microfinanciera, dada la importancia de mantener una base estable de clientes para la sostenibilidad de la organización.

---

8. La conexión entre el incremento de ingresos y la reducción del trabajo infantil y los incrementos en la escolarización pueden ser consultados en Basu y Van (1998), Baland y Robinson (2000) y Edmonds (2005; 2006), entre otros.

## El diseño experimental y el monitoreo de la intervención

En este trabajo evaluamos la efectividad de integrar la capacitación de negocios con los servicios de microcrédito usando un experimento aleatorio en el cual los Bancos Comunales preexistentes, con un promedio de 20 mujeres cada uno, fueron asignados de forma aleatoria a dos categorías: grupo de control y grupo de tratamiento. En Ayacucho, de los 140 Bancos Comunales (unos 3.265 clientes), 55 fueron asignados a un grupo de tratamiento obligatorio –los clientes debían permanecer en la capacitación durante su reunión semanal en el banco<sup>9</sup>– 34 fueron asignados a un grupo de tratamiento voluntario –los clientes estaban autorizados a retirarse luego de que su pago fuera hecho, antes de que comience la sesión de la capacitación– y 51 fueron asignados a un grupo de control que no recibía ningún servicio adicional, más allá del programa de crédito y ahorro.

En Lima, de los 99 bancos auspiciados por FINCA (1.326 clientes), 49 fueron asignados al grupo de tratamiento obligatorio y 50 fueron asignados al grupo de control –no había ningún grupo de tratamiento voluntario en Lima. La selección aleatoria fue estratificada por promotora de crédito, de modo que cada una de ellas tenía la misma proporción de grupos de tratamiento y de control.

Nosotros controlamos la asistencia a las reuniones semanales y las sesiones de capacitación. En promedio, las sesiones de capacitación en los grupos de capacitación obligatoria tuvieron un ratio de asistencia del 88%, mientras que en los grupos de capacitación voluntaria la tasa fue del 76%<sup>10</sup>. La sesión de capacitación no ocurría en cada reunión, como tampoco en la mayoría de proyectos de “crédito con educación” en otras instituciones microfinancieras.

Primero, algunos bancos suspendían transitoriamente la capacitación de sus grupos si experimentaban problemas como altas tasas de morosidad y abandono. En estos casos, solían entrar en una fase de reestructuración que implicaba un refuerzo a la capacitación tradicional de FINCA sobre buenas prácticas de repago y disciplina. La sesión de la capacitación también se reprogramaba al principio y final de cada ciclo, y cuando la reunión incluía una actividad grupal como la celebración de un cumpleaños o vacaciones y feriados religiosos o regionales. En estos casos, la sesión se posponía hasta la siguiente reunión. Hubo otros casos en los cuales las clientes y las promotoras de crédito decidieron que necesitaban más tiempo para asentar completamente la información presentada en una sesión. En algunos casos, se convirtió en una práctica habitual para los bancos aceptar dedicar una reunión extra para revisión del material de una sesión de capacitación anterior<sup>11</sup>.

Estas prácticas no sólo retrasaron el avance sobre los materiales de capacitación, sino que también causaron heterogeneidad en la intensidad de la capacitación entre los grupos. En Lima, por ejemplo el banco promedio avanzó 3,5 sesiones por ciclo de préstamos sobre los ciclos de 12 reuniones. Sin embargo, era común para los bancos completar cinco sesiones de capacitación en el primer ciclo de préstamos y bajar a un promedio de 2,6 sesiones de capacitación por ciclo pasado un tiempo.

9. Se aplicaron multas por ausencia o llegadas tardías, y podían resultar en la expulsión del banco.

10. La asistencia a las capacitaciones voluntarias declinó de un promedio de 80% al principio, hasta un valor de 70% en los últimos dos ciclos observados.

11. En el caso de Lima, estas revisiones normalmente implicaban el uso de las sesiones para trabajar en grupos, con el apoyo de la promotora de crédito en la tarea asignada.

Como resultado, luego de al menos 24 meses desde el comienzo de la capacitación, sólo la mitad de los bancos había alcanzado la sesión número 17 de un total de 22 programadas. El análisis empírico va a comparar a los Bancos Comunales asignados al tratamiento con aquéllos asignados al control, independientemente de qué tan bien se adherieron al programa de capacitación, e independientemente de qué tan bien los clientes asistieron al mismo. Esto es importante no sólo para evitar el sesgo de selección en la intensidad del tratamiento, sino también porque estas faltas son normales en los programas del tipo de “crédito con educación”<sup>12</sup>. Si la capacitación se hubiese seguido estrictamente, estaríamos estimando un impacto mayor que el normal en este tipo de intervenciones.

## El conjunto de datos y los métodos de estimación

Esta evaluación utiliza tres fuentes de información clave: los datos de transacciones financieras de FINCA, una encuesta de línea de base previa a que la muestra fuera dividida en grupos y una encuesta de seguimiento realizada hasta dos años más tarde.

Los datos de transacciones financieras son de la base de datos de FINCA, que contiene informes de todas las transacciones hechas por cada cliente del banco en cada reunión programada desde 1999. Incluye información de los ciclos de préstamos desglosada por pagos de capital, intereses, ahorros voluntarios y obligatorios, multas por tardanzas y contribuciones para cubrir la mora de otros miembros. La base de datos también incluye algunas características socio-económicas de los clientes, como su edad, nivel de educación y la actividad económica principal de su negocio registradas cuando el cliente se unió al Banco Comunal auspiciado por FINCA.

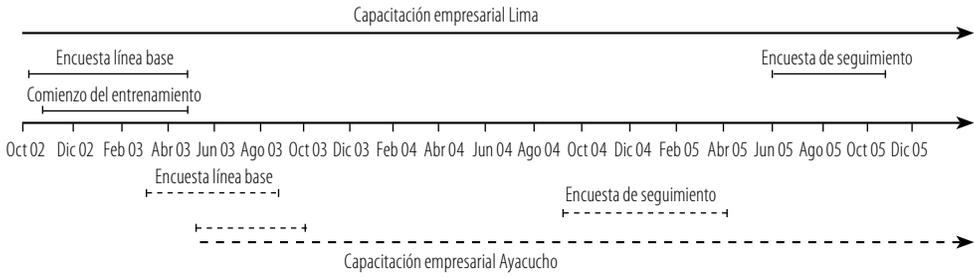
Las encuestas de línea de base y de seguimiento incluyeron una variedad de preguntas acerca de las características socio-demográficas y demás información general sobre el hogar y el negocio del cliente. Los resultados pueden dividirse en cuatro categorías: i) resultados institucionales, ii) procesos de negocios, conocimiento y prácticas de ahorros (esto es: contrastando si las prácticas específicas enseñadas en la capacitación fueron puestas en práctica), iii) resultados de negocios, iv) resultados relacionados con el hogar, incluyendo el empoderamiento de la mujer en el proceso de toma de decisiones y el trabajo infantil (la encuesta de resultados en Lima incluyó preguntas relacionadas con el tiempo que los niños de entre 6 y 15 años de edad dedican al trabajo doméstico y a las actividades escolares). La lista completa de variables de los resultados y sus definiciones están incluidas en el Cuadro 1 del Anexo 2.

En los bancos de tratamiento, la encuesta de línea de base se realizó pocas semanas antes que la capacitación comenzara. La Figura 1 muestra el cronograma de los componentes del estudio en Ayacucho y Lima. La mayoría de las encuestas se llevó a cabo en la oficina de FINCA durante la reunión semanal de cada Banco Comunal, aunque debido a restricciones de tiempo algunas de ellas tuvieron que ser completadas en el hogar o el negocio. En Ayacucho, completamos 3.265 encuestas de línea de base, mientras en Lima fueron 1.326 encuestas de este tipo.

---

12. Este es un hecho estilizado reportado por el personal de *Freedom from Hunger*.

**Figura 1:**  
**Cronograma de la intervención y recolección de los datos**



Fuente: elaboración propia.

Un 76% de los clientes que realizó la encuesta de línea de base fue contactado y entrevistado para la segunda encuesta. Para el 62% de los clientes entrevistados en la encuesta de línea de base que ya no eran integrantes del Bancos Comunales auspiciados por FINCA muchos de ellos fueron localizados cuando comenzaron las encuestas de seguimiento usando las direcciones recogidas en la línea de base o, en algunos casos, preguntando a los vecinos o a los miembros de FINCA. Sin embargo, algunos clientes se mudaron y fue imposible localizarlos o se rehusaron a ser entrevistados.

En total entrevistamos al 83% de los clientes que seguían siendo clientes de FINCA y al 72% de aquéllos que habían abandonado el programa. Como muestra el Cuadro 2 del Anexo 2, no se observa ningún sesgo en la respuesta a la encuesta en Ayacucho, pero en Lima, los individuos de los grupos de control tenían levemente mayor disposición a completar la encuesta. Incluso entre aquéllos que descontinuaron el programa, la tasa de respuesta de la encuesta fue ligeramente mayor para el grupo de control que para el grupo de tratamiento.

Con el objeto de mostrar que la asignación aleatoria produjo grupos de tratamiento y de control similares, el Cuadro 3 del Anexo 2 muestra características demográficas clave e historia de transacciones financieras anteriores al inicio de la capacitación empresarial. En el momento de la selección de los grupos se poseían datos previos sobre tasas de repago, tamaño del préstamo promedio y tamaño del ahorro promedio. Aunque no se poseían datos de las restantes variables al mismo momento, los valores son similares entre los grupos de control y tratamiento, como esperábamos.

Para estimar el impacto del programa de capacitación de negocios usamos estimadores en primeras diferencias (FD) o en segundas diferencias (DD), dependiendo de si observamos el resultado de interés sólo en la encuesta de seguimiento o en ambas encuestas (línea de base y seguimiento). El estimador FD es obtenido al comparar los niveles de las variables de resultados entre los grupos de tratamiento y control. Por su parte, el estimador DD lo obtuvimos al comparar los cambios de una variable de resultado, en particular, a lo largo del tiempo entre los grupos de tratamiento y control. Debido a la selección aleatoria, ambos estimadores proveen una estimación no sesgada del impacto de la intención de tratar con un programa de capacitación de negocios sobre una variable de resultado en particular.

Económicamente, el estimador FD se obtiene al realizar la siguiente regresión lineal:

$$Y_{ij} = \alpha + \beta D_j^T + \varepsilon_{ij} \tag{1}$$

donde  $Y_{ij}$  denota una variable de resultado para el cliente  $i$  en el banco  $j$  después del tratamiento,  $D_j^T$  es una variable binaria *dummy* que toma el valor uno si el cliente pertenece a un banco de tratamiento, y  $\varepsilon_{ij}$  representa el término de error que se asume es independiente entre bancos pero no necesariamente dentro de ellos. Así,  $\beta$  mide la diferencia en el resultado entre los grupos de tratamiento y control después del tratamiento, y es un estimador no sesgado del impacto promedio de ser asignado a un grupo de tratamiento en la variable de resultado. En los cuadros de resultados, también incluimos estimaciones de  $\beta$  que resultan de una regresión que suma a la ecuación (1) un conjunto de otras variables de control como la edad, la educación del cliente, el número de préstamos que recibió de FINCA, tipo y tamaño del negocio y ubicación de la oficina de FINCA correspondiente<sup>13</sup>.

También evaluamos si la capacitación genera efectos heterogéneos ante las diferentes características de los clientes como el interés previo en la capacitación, nivel de educación y tamaño del negocio, medido por el total de ingresos por ventas. Utilizamos el siguiente modelo:

$$Y_{ij} = \alpha + \delta X_{i0} + \beta_1 D_j^T + \beta_2 D_j^T X_{i0} + \varepsilon_{ij} \quad (2)$$

donde  $X_0$  es una variable binaria que denota la características “interés previo a la intervención en la capacitación”. En este caso,  $\beta_1$  es el estimador FD para aquellos individuos con la característica  $X = 0$  y  $(\beta_1 + \beta_2)$  mide el impacto para aquellos individuos que poseen la característica  $X = 1$ .

Si la variable de resultado es binaria, estimamos un modelo *probit* y hallamos el efecto marginal de  $D_j^T$  por el impacto de la capacitación en negocios en el resultado  $Y$ . En el modelo con interacciones, el efecto marginal para aquellos con  $X = 0$  se obtiene al estimar  $[\hat{Pr}(Y = 1/D = 1, X = 0) - \hat{Pr}(Y = 1/D = 0, X = 0)]$ . Para aquellos clientes para quienes  $X = 1$ , el efecto marginal del tratamiento se obtiene mediante la siguiente expresión:  $[\hat{Pr}(Y = 1/D = 1, X = 1) - \hat{Pr}(Y = 1/D = 0, X = 1)]$ .

El estimador DD se calcula a partir de la siguiente expresión:

$$Y_{ijt} = \alpha + \beta_1 Post_t + \beta_2 D_{jt}^T + \beta_3 Post_t D_{jt}^T + \varepsilon_{ijt} \quad (3)$$

donde  $Post_t$  es una variable binaria que toma valor uno si la observación corresponde al período de tiempo posterior al tratamiento. Luego,  $\beta_3$  es el estimador en DD del impacto del programa sobre el resultado. Como antes, para medir si el tratamiento es heterogéneo ante las distintas características, estimamos el siguiente modelo:

$$Y_{ijt} = \alpha + \delta X_{i0} + \beta_1 D_j + \gamma_1 D_j X_{i0} + \beta_2 D_j + \gamma_2 D_j X_{i0} + \beta_3 Post_t D_j^T + \beta_4 Post_t D_j^T X_{i0} + \varepsilon_{ijt} \quad (4)$$

donde  $X_0$  es una variable binaria que denota la característica de interés en el momento de la encuesta de línea de base. En este caso,  $\beta_3$  es el estimador DD para aquellos individuos que no poseen la característica  $X$  y  $(\beta_3 + \beta_4)$  mide el impacto para aquellos que sí la tienen.

13. Como el grupo de tratamiento fue asignado aleatoriamente, esperamos que la introducción de las variables de control reduzca la varianza del efecto estimado sin introducir ningún sesgo.

## Resultados

Dividimos el análisis en cuatro categorías de variables de resultados: i) resultados institucionales, ii) procesos de negocio y conocimiento, iii) resultados del negocio y iv) efectos en el hogar, incluyendo el empoderamiento de la mujer en el proceso de toma de decisiones y trabajo infantil.

### Resultados institucionales

Encontramos un importante efecto de la capacitación en variables institucionales como el repago de deudas y la retención de clientes. La tasa de repago entre los clientes en grupos de tratamiento es tres puntos porcentuales mayor que entre los grupos de control (ver Cuadros 1A y 1B). Esto es, era más probable que los clientes de los grupos de tratamiento mantuvieran un expediente de repagos limpio en los ciclos entre la línea de base y la encuesta de seguimiento<sup>14</sup>.

También encontramos que los clientes de los grupos de tratamiento eran entre cuatro y cinco puntos porcentuales menos propensos a abandonar el programa. Sin embargo, si no contamos las readmisiones (aquellos que dejaron temporalmente el programa) como abandonos, este efecto es un poco menor y ya no es estadísticamente significativo.

Inferimos de todo ello que estos clientes le asignan un mayor valor a la capacitación que reciben, causando que los mismos eviten salidas temporales, y tal vez también permanentes del programa. De cualquier modo, los clientes en tratamiento son más propensos a mencionar la duración de las reuniones semanales como un factor que conlleve al abandono del programa (ver Cuadro 4 del Anexo 2). En definitiva, mientras la capacitación en negocios es positiva para la retención de clientes, se puede esperar que el programa pierda algunos clientes debido a la mayor duración de las reuniones. Convertir el programa en voluntario puede reducir, en principio, esta tensión, pero encontramos que la caída en la tasa de abandono es levemente superior para el grupo de tratamiento obligatorio que para el grupo de tratamiento voluntario<sup>15</sup>.

Otra explicación para el incremento en la retención de clientes para los grupos de tratamiento es la mejora en los resultados de sus negocios, que conlleva una capacidad de repago mayor. El incremento en la retención de clientes puede derivarse de la reducción en la posibilidad de caer en mora más que de la satisfacción del cliente si la capacitación causase en los clientes que hubieran entrado en mora mejorasen su capacidad de repago de sus deudas. Esto requeriría un aumento en los ingresos del negocio para generar los fondos para hacer los pagos extra y, como veremos más adelante, estos efectos fueron de hecho detectados. Aunque no lo incluimos en los cuadros, también examinamos si el tratamiento llevó a mayores abandonos con mora comparados con aquellos sin mora. Encontramos que el efecto del tratamiento es mayor en reducir al abandono sin mora pero, cuando lo desagregamos, no es un efecto estadísticamente significativo.

---

14. Se dice que un cliente posee un expediente de repagos limpio si sus pagos a lo largo del ciclo más sus ahorros son siempre suficientes para cubrir el monto que pidió prestado más los intereses.

15. Este resultado de la regresión no está en los cuadros presentados, pero está disponible para quien lo solicite.

También encontramos que la mejora en la tasa de repago de deudas y en la retención de clientes son más fuertes para los clientes con negocios más grandes (medido por las ventas) y para aquéllos que expresaron el menor interés por la capacitación de negocios en la encuesta de línea de base<sup>16</sup>. Esto último tiene importantes implicaciones para el método apropiado de introducir la capacitación de negocios a algún programa o mercado, dado que el impacto es mayor para aquéllos que se muestran menos deseosos de demandar el servicio. Esto es cobrar una tarifa por el servicio de capacitación en negocios inicialmente puede atraer al conjunto equivocado de clientes si lo que se busca es maximizar el impacto del programa.

No encontramos efecto alguno sobre el tamaño del préstamo o de los ahorros acumulados. La mejora en las tasas de repago y retención de clientes tiene mayores implicaciones para la rentabilidad de la institución, como se discutirá con mayor detalle en las conclusiones.

**Cuadro 1A:**  
**Impacto del entrenamiento en los resultados institucionales OLS, Probit**

Variable dependiente <sup>a/</sup>	Media y D.S. de la variable dependiente	Nº de clientes	Impacto del tratamiento sin variables de control	Impacto del tratamiento con variables de control <sup>b/</sup>
<i>Resultados de la estimación en segundas diferencias</i>				
Tamaño del préstamo	212,19 (207,73)	3.170,00	2,35 (13,69)	8,75 (12,91)
Ahorros acumulados	304,45 (411,31)	3.170,00	-11,53 (15,84)	-4,37 (16,03)
<i>Resultados de la estimación en primeras diferencias (sin datos de la encuesta base)</i>				
Repagos	0,80 (0,40)	3.170,00	0,03 (0,22)	0,03* (0,02)
Abandonos				
Abandono temporal o permanente	0,61 (0,49)	3.170,00	-0,04 (0,03)	-0,05* (0,03)
Abandono permanente	0,45 (0,50)	3.170,00	-0,02 (0,03)	-0,03 (0,03)
Multas	0,03 (3,20)	2.785,00	0,10 (0,13)	0,12 (0,13)
Descuentos solidarios	0,44 (5,71)	2.785,00	-0,22 (0,44)	-0,19 (0,40)

Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. \* significativo al 10%, \*\* significativo al 5%, \*\*\* significativo al 1%. Errores estándar datos agrupados por Banco Comunal en paréntesis. Efectos marginales presentados para especificaciones de un modelo probit (repago, retención de clientes, y todas las variables de abandono).

<sup>a/</sup> Variables dependientes definidas a continuación: tamaño del préstamo: monto prestado de la cuenta externa de FINCA al comienzo del ciclo de préstamos (en dólares estadounidenses). Ahorros acumulados: balance al final del ciclo de préstamos (en dólares estadounidenses). Repago: variable *dummy* igual a uno si desde el comienzo del entrenamiento el cliente hizo todos sus pagos a tiempo o si posee suficientes ahorros como para cubrir los pagos faltantes. Multas: monto que se descuenta de la cuenta de ahorros por no asistir a alguna de las reuniones, hacerlo tardamente y/o no hacer el pago semanal (en dólares estadounidenses). Tamaño de la muestra menor porque sólo se poseían datos de la base de datos de FINCA desde junio de 2004. Descuentos solidarios: aquellos realizados sobre la cuenta de ahorros que ocurrían cuando algún individuo entraba en default en la cuenta externa no cubierto por los ahorros individuales de quien entra en default (en dólares estadounidenses). Tamaño de la muestra menor porque sólo se poseían datos de la base de datos de FINCA desde junio de 2004. Abandono permanente y temporario: variable binaria igual a uno cuando el cliente abandona el banco comunal de FINCA luego del comienzo del entrenamiento. Abandono permanente: variable binaria igual a uno si el cliente ha dejado un banco comunal de FINCA para diciembre de 2005.

<sup>b/</sup> Las variables de control incluyen localización (Ayacucho o Lima), actividad del negocio, tamaño del negocio, edad escolarización y el número de préstamos e FINCA recibidos por el cliente.

Fuente: elaboración propia.

16. Cabe agregar que, cuando analizamos a aquéllos inicialmente menos interesados en el programa, también encontramos un efecto significativo de la capacitación de negocios en los abandonos permanentes.

Cuadro 1B:

**Impacto del entrenamiento sobre resultados institucionales por subgrupo OLS, Probit**

Variable dependiente	Media y D.S. de la variable dependiente	Actitud previa hacia el entrenamiento		Educación		Tamaño del negocio	
		Bajo interés	Alto interés	Menos que colegio secundario	Encima de colegio secundario	Debajo de la mediana	Sobre la mediana
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Resultados de la estimación en segundas diferencias</i>							
Tamaño del préstamo	212,19 (207,73)	13,79 (15,14)	-9,48 (18,41)	8,48 (13,99)	-24,71 (28,57)	-7,96 (14,12)	13,21 (18,61)
Ahorros acumulados	304,45 (411,31)	-4,46 (21,40)	-18,58 (24,59)	-9,65 (16,04)	-22,24 (47,37)	-25,03 (18,67)	0,82 (24,38)
<i>Resultados de la estimación en primeras diferencias (sin datos de la encuesta base)</i>							
Repago	0,8 (0,40)	0,05** (0,03)	0,01 (0,03)	0,04* (0,02)	0,01 (0,04)	0,02 (0,03)	0,04* (0,03)
Abandono							
Permanente o temporario	0,61 (0,49)	-0,06** (0,03)	-0,01 (0,03)	-0,03 (0,03)	-0,07 (0,05)	-0,01 (0,03)	-0,06** (0,03)
Permanente	0,45 (0,50)	-0,04 (0,03)	-0,01 (0,03)	-0,02 (0,03)	-0,06 (0,05)	-0,01 (0,03)	-0,04 (0,03)
Multas	0,03 (3,20)	0,23 (0,15)	-0,05 (0,20)	0,11 (0,13)	0,13 (0,39)	-0,07 (0,15)	0,25 (0,19)
Descuentos solidarios	0,44 (5,71)	-0,36 (0,58)	-0,06 (0,31)	-0,29 (0,52)	0,13 (0,28)	0,26 (0,21)	-0,62 (0,84)
Número de clientes		1.668	1.502	2.579	591	1.483	1.687

Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. \*significativo al 10%, \*\*significativo al 5%, \*\*\*significativo al 1%. Errores estándar agrupados (clustered) por banco comunal en paréntesis. Efectos marginales presentados para especificaciones de un modelo Probit (repago, retención de clientes y todas las variables de abandono). Ver las notas del Cuadro 1 para los detalles acerca de las medidas de resultado específicas.

Fuente: elaboración propia.

## Prácticas y habilidades en los negocios

En la encuesta de resultados preguntamos a los clientes acerca de elementos clave de la capacitación como conocimiento del negocio, estrategias de mercadeo, uso de los excedentes y mantenimiento de registros (ver Cuadro 1 del Anexo 2 para una lista completa de las preguntas de las encuestas y la definición de las variables). El Cuadro 2A muestra los resultados de estas medidas de resultado.

Los participantes de la capacitación mostraron mayor conocimiento del negocio, al contestar más preguntas correctamente (10 puntos porcentuales, que son 0,07 desviaciones estándar). El mayor conocimiento se tradujo en mejores prácticas y resultados de negocios, pero sólo en algunas áreas. La capacitación hizo incrementar la probabilidad de que los individuos reinviertan sus excedentes en sus negocios en cuatro puntos porcentuales (0,08 desviaciones), mantengan registros de las ventas de sus negocios en tres puntos porcentuales (0,07 desviaciones estándar) y mantengan registros de retiros de fondos de sus negocios en siete puntos porcentuales (0,17 desviaciones estándar). Finalmente, se les pidió a los individuos que nombraran cambios o innovaciones que hayan hecho en sus negocios durante el año anterior, y aquéllos pertenecientes al grupo de tratamiento mostraron una probabilidad 5% mayor de haber implementado algún cambio o innovación<sup>17</sup>.

17. Microempresarios en los grupos de tratamiento en Ayacucho informaron mayores tasas de ejecución de cambios en el tratamiento general del cliente, el uso de descuentos especiales y ajustes de temporada en los productos ofrecidos a su clientela.

**Cuadro 2A:**  
**Impacto del entrenamiento en las prácticas de negocios OLS, Probit**

Variable dependiente <sup>a,d</sup>	Media y D.S. de la variable dependiente	N° de clientes	Impacto del tratamiento sin variables de control	Impacto del tratamiento con variables de control <sup>b/</sup>
<i>Resultados de la estimación en segundas diferencias</i>				
Formalidad impositiva	0,15 (0,36)	2.981	0,01 (0,01)	0,01 (0,01)
Pago de un salario fijo a sí mismo	0,04 (0,20)	2.815	-0,02 (0,02)	-0,02 (0,02)
Mantenimiento de registros de:				
Ventas	0,29 (0,45)	2.903	0,03* (0,02)	0,04* (0,02)
Retiros (sólo Lima)	0,11 (0,31)	677	0,06 (0,04)	0,06 (0,04)
N° de puntos de venta	1,07 (0,32)	3.424	0,01 (0,03)	0,01 (0,03)
Nivel de diversificación				
N° de fuentes de ingresos (sólo Ayacucho)	2,33 (0,53)	2.394	-0,02 (0,04)	-0,02 (0,04)
Permite ventas a crédito	0,59 (0,49)	3.424	-0,002 (0,02)	-0,002 (0,02)
<i>Resultados de la estimación en primeras diferencias (sin datos de la encuesta base)</i>				
Mantenimiento de registros de pagos a empleados	0,23 (0,57)	2.992	0,01 (0,02)	0,004 (0,01)
Índice de conocimiento del negocio	3,32 (1,40)	3.427	0,10* (0,06)	0,08 (0,06)
Nuevos negocios emprendidos	0,14 (0,35)	3.427	-0,02 (0,01)	-0,02 (0,01)
Nivel de diversificación				
Importancia del producto principal	2,31 (0,70)	2.221	0,01 (0,03)	0,01 (0,04)
Beneficios utilizados para crecimiento del negocio	0,67 (0,47)	3.427	0,04** (0,02)	0,04** (0,02)
Pensamiento de mantener el negocio a salvo al retirar dinero del mismo,	0,26 (0,44)	3.427	-0,002 (0,02)	-0,0002 (0,02)
Proporción de clientes que enfrentaron problemas con sus negocios (sólo Lima)	0,65 (0,48)	1.033	0,02 (0,03)	0,02 (0,03)
Proporción de clientes que:				
Planearon innovaciones a sus negocios	0,65 (0,48)	3.427	0,02 (0,02)	0,03 (0,02)
Ejecutaron innovaciones a su negocio	0,39 (0,49)	3.427	0,05** (0,02)	0,05** (0,02)
Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. *significativo al 10%, **significativo al 5%, ***significativo al 1%. Errores estándar agrupados ( <i>clustered</i> ) por banco comunal en paréntesis. Efectos marginales presentados para especificaciones de un modelo probit (formalidad impositiva, beneficios utilizados para el crecimiento del negocio, pensamiento de mantener el negocio a salvo al retirar dinero del mismo, salario fijo, mantenimiento de registros, comienzos de nuevos negocios, vender a crédito y proporción de clientes que enfrentaron problemas/planearon innovaciones/ejecutaron innovaciones).				
<sup>a/</sup> Definiciones de las variables dependientes: Formalidad impositiva: variable <i>dummy</i> igual a uno si el cliente tiene un número de identificación impositiva. Beneficios utilizados para el crecimiento del negocio: variable <i>dummy</i> igual a uno si el cliente informa haber reinvertido beneficios para el crecimiento o continuidad del negocio. Pensamiento de mantener el negocio a salvo al retirar dinero del mismo: variable binaria igual a uno si el cliente considera las necesidades del negocio al tomar dinero para el uso de la familia. Pago de un salario fijo a sí mismo: variable binaria que vale uno si el cliente se paga a sí mismo un salario fijo. Se perdieron observaciones por rehusarse a responder o inhabilidad de dar una respuesta clara. Mantenimiento de registros: variable binaria que toma valor uno si el cliente registra ventas/retiros/pagos a trabajadores en un registro o cuaderno. Índice de conocimiento del negocio: número de respuestas correctas dadas cuando se les preguntó a los clientes sobre qué debería hacerse para incrementar las ventas del negocio y para planean un nuevo negocio. Nuevos negocios comenzados: variable <i>dummy</i> igual a uno si el cliente informa que comenzó un nuevo negocio en el año anterior (Ayacucho) y en los últimos dos años (Lima). Número de puntos de ventas: número de localizaciones donde el cliente vende los principales productos de su negocio. Número de fuentes de ingresos: número de orígenes de ingresos que informan los clientes (negocios familiares/personales, otros empleos o actividades laborales, etc.) Nivel de diversificación (importancia del producto principal): variable discreta que indica si las ventas del producto más redituable representa: 1) todas; 2) más de la mitad ó 3) menos de la mitad de las ventas del negocio. Permite ventas a crédito: variable binaria igual a uno si el cliente vende a crédito. Proporción de clientes que enfrentaron problemas con sus negocios: variable binaria que toma valor uno si el cliente informa que su negocio a tenido algún problema específico en el año anterior (Ayacucho) o en los últimos dos años (Lima). Proporción de clientes que planearon/ ejecutaron innovaciones a su negocio: variable <i>dummy</i> igual a uno cuando el cliente tuvo una idea para/ implementó un cambio o innovación para mejorar su negocio (Ayacucho) o para solucionar los problemas enfrentados (Lima).				
<sup>b/</sup> Las variables de control incluyen ubicación (Ayacucho o Lima), actividad del negocio, tamaño del negocio, edad, escolaridad y número de préstamos recibidos de FINCA por cliente.				
Fuente: elaboración propia.				

Cuadro 2B:

## Impacto del entrenamiento sobre las prácticas de negocios, por subgrupo OLS, Probit

Variable dependiente <sup>a/</sup>	Media y D.E. de la variable dependiente	Actitud previa hacia el entrenamiento		Educación		Tamaño del negocio	
		Bajo interés	Interés alto	Debajo de colegio secundario	Encima de colegio secundario	Debajo de la mediana	Encima de la mediana
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Resultados de la estimación en segundas diferencias</i>							
Formalidad impositiva	0,15 (0,36)	0,03** (0,02)	-0,01 (0,02)	0,01 (0,01)	0,02 (0,03)	0,01 (0,01)	0,01 (0,02)
Salario fijo	0,04 (0,20)	-0,02 (0,02)	-0,02 (0,02)	-0,02 (0,02)	-0,03* (0,02)	-0,01 (0,02)	-0,03 (0,02)
Mantenimiento de registros:							
De ventas	0,29 (0,45)	0,01 (0,02)	0,06** (0,03)	0,04* (0,02)	0,05 (0,05)	0,04 (0,03)	0,03 (0,03)
De retiros (sólo Lima)	0,11 (0,31)	0,04 (0,07)	0,09 (0,06)	0,06 (0,05)	0,13 (0,12)	0,15** (0,07)	0,01 (0,05)
Nº de puntos de venta	1,07 (0,32)	-0,01 (0,03)	0,03 (0,04)	0,004 (0,03)	0,02 (0,05)	-0,01 (0,04)	0,03 (0,03)
Nivel de diversificación							
Nº de fuentes de ingresos	2,33 (0,53)	-0,02 (0,04)	-0,01 (0,07)	-0,03 (0,04)	0,002 (0,09)	0,01 (0,05)	-0,06 (0,06)
Permite ventas a crédito	0,59 (0,49)	0,02 (0,02)	-0,02 (0,02)	0,002 (0,02)	-0,02 (0,03)	-0,01 (0,02)	0,01 (0,02)
Nº de clientes		1,606	1,375	2,345	636	1,521	1,460
<i>Resultados de la estimación en primeras diferencias</i>							
Mantenimiento de registros de pagos a trabajadores	0,23 (0,57)	0,02 (0,02)	-0,01 (0,02)	0,01 (0,01)	-0,02 (0,04)	-0,001 (0,02)	0,01 (0,02)
Índice de conocimiento del negocio	3,32 (1,40)	0,02 (0,07)	0,20*** (0,07)	0,11* (0,06)	-0,002 (0,11)	0,02 (0,07)	0,20*** (0,08)
Nuevos negocios emprendidos	0,14 (0,35)	-0,02 (0,02)	-0,02 (0,02)	-0,02* (0,01)	0,01 (0,03)	-0,03* (0,02)	0,001 (0,02)
Nivel de diversificación							
Importancia del producto principal	2,31 (0,70)	0,03 (0,05)	-0,02 (0,05)	0,01 (0,04)	0,005 (0,06)	0,01 (0,05)	0,0002 (0,05)
Beneficios usados para el crecimiento del negocio	0,67 (0,47)	0,02 (0,03)	0,06*** (0,02)	0,04* (0,02)	0,02 (0,04)	0,03 (0,03)	0,06** (0,03)
Pensamiento de mantener el negocio a salvo al retirar dinero del mismo	0,26 (0,44)	-0,02 (0,02)	0,02 (0,02)	0,001 (0,02)	-0,003 (0,03)	-0,003 (0,02)	-0,0002 (0,02)
Proporción de clientes que enfrentaron problemas en sus negocios (sólo Lima)	0,65 (0,48)	0,07 (0,05)	-0,01 (0,04)	0,06 (0,04)	-0,14** (0,06)	0,04 (0,05)	-0,01 (0,05)
Proporción de clientes que:							
Planearon nuevas innovaciones	0,65 (0,48)	0,03 (0,03)	0,02 (0,03)	0,02 (0,02)	0,02 (0,04)	-0,0005 (0,03)	0,05** (0,02)
Ejecutaron nuevas innovaciones	0,39 (0,49)	0,06*** (0,02)	0,03 (0,03)	0,06** (0,02)	0,02 (0,04)	0,03 (0,03)	0,07** (0,03)
Nº de clientes		1,604	1,388	2,356	636	1,526	1,466

Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. \*significativo al 10%, \*\*significativo al 5%, \*\*\*significativo al 1%. Errores estándar agrupados (*clustered*) por banco comunal en paréntesis. Efectos marginales presentados para especificaciones de un modelo probit (formalidad impositiva, beneficios utilizados para el crecimiento del negocio, pensamiento de mantener el negocio a salvo al retirar dinero del mismo, salario fijo, mantenimiento de registros, comienzos de nuevos negocios, vender a crédito y proporción de clientes que enfrentaron problemas/planearon innovaciones/ejecutaron innovaciones). Para las especificaciones lineales utilizamos  $\_1+\_2X$  de la ecuación (2) para los estimadores FD y  $\_2+\_7X$  de la ecuación (4) para los estimadores DD.

<sup>a/</sup>Todas las variables dependientes se definen idénticamente a aquellas en el cuadro previo. Ver las notas debajo del Cuadro 2 para las definiciones de las variables.

Fuente: elaboración propia.

El Cuadro 2B muestra que no existe un patrón consistente para que los impactos sean más fuertes o débiles para ninguno de los sub-grupos. Por ejemplo, los efectos sobre la formalidad de los negocios y la ejecución de cambios se observaron principalmente en los clientes que mostraron menor interés en la capacitación en la encuesta de línea de base. Este resultado es consistente el del Cuadro 1B, y refuerza la noción de que los beneficios del programa se concentraron principalmente en aquellas personas que no previeron dichos beneficios al comienzo del programa<sup>18</sup>. Por otra parte, otros resultados –re inversión de utilidades en el negocio, incrementos en el conocimiento del negocio y mantenimiento de registros de ventas– muestran mayores impactos en los individuos que revelaron mayor interés en el programa. Por lo tanto, consideramos estos resultados ambiguos puesto que se dan efectos heterogéneos del tratamiento para personas con diferentes niveles de interés previo en la capacitación.

## Resultados en los negocios

Los cuadros 3A y 3B presentan los efectos en las variables de resultados de los negocios como las ventas y el empleo. Las ventas en el mes previo a la encuesta fueron 16% mayores. Cuando observamos las variaciones en las ventas, encontramos el mayor de los efectos sobre ventas en un mal mes, que es 28% mayor en los grupos de tratamiento comparados con los grupos de control.

Concluimos de este último resultado que la capacitación ha ayudado a los clientes a identificar estrategias para reducir las grandes fluctuaciones de sus ventas. Por ejemplo, pueden haber diversificado los bienes y servicios que ofrecen o haber identificado a los clientes con una estacionalidad diferente en sus compras. La mejora en su flujo de caja también pudo haber reducido su demanda estacional de asistencia crediticia, lo que explicaría la falta de impacto de la capacitación en el tamaño del préstamo en el Cuadro 1A.

Para el comercio al por menor no se ha observado ningún cambio en los márgenes de beneficios en los productos más vendidos. Debido a las restricciones de tiempo y fiabilidad, sólo preguntamos acerca de los márgenes de beneficio del producto principal. Sin embargo, a menos que el margen de beneficio se haya contraído en otros productos a pesar de no haber caído en el producto principal, el incremento en los ingresos totales implica un aumento de los beneficios. Para los negocios de servicios, como no se ha observado ningún cambio en el empleo, el aumento de los ingresos debería traducirse en un aumento de beneficios.

---

18. En la ejecución de cambios en las prácticas de negocio, los efectos son mayores en Ayacucho, donde los clientes de FINCA son más pobres, poseen menos educación formal y expresan menor interés en la capacitación en la encuesta de línea de base. Estos resultados están disponibles para quien lo solicite directamente a los autores.

**Cuadro 3A:**  
**Impacto del entrenamiento sobre los resultados del negocio OLS**

Variable dependiente <sup>a/</sup>	Media y D.S. de la variable dependiente	N° de clientes	Impacto del tratamiento sin variables de control	Impacto del tratamiento con variables de control <sup>b/</sup>
<i>Resultados de la estimación en segundas diferencias</i>				
<b>Ventas</b>				
Último mes (log)	6,6 (1,56)	2.806	0,16** (0,08)	0,16** (0,08)
Buen mes	7,92 (1,26)	2.806	0,00 (0,05)	0,00 (0,05)
Mes normal	7,16 (1,19)	2.806	0,10* (0,05)	0,10* (0,05)
Mal mes	5,92 (2,25)	2.806	0,27*** (0,10)	0,27*** (0,10)
Diferencia mes bueno-malo	2,01 (2,02)	2.806	-0,26** (0,10)	-0,26** (0,10)
<b>N° de trabajadores</b>				
Total	1,99 (1,46)	2.956	0,01 (0,07)	0,01 (0,07)
Trabajadores pagos, no miembros de la familia	0,26 (1,04)	2.954	-0,04 (0,05)	-0,04 (0,05)
<i>Resultados de la estimación en primeras diferencias</i>				
Beneficio semanal del producto principal	11,87 (46,34)	1.759	1,84 (2,275)	1,71 (2,139)

Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. \*significativo al 10%, \*\*significativo al 5%, \*\*\*significativo al 1%. Errores estándar agrupados (*clustered*) por banco comunal en paréntesis.

<sup>a/</sup> Variables dependientes definidas como a continuación se detalla: Ventas de la última semana: logaritmo de las ventas del negocio principal en el mes que precede a cada encuesta. Ventas buenas/normales/malas: logaritmo de las ventas del negocio principal en meses buenos/normales/malos. Diferencia entre semana buena-mala: diferencia en las ventas mensuales entre meses buenos y malos. Beneficio semanal del producto principal: diferencia entre los ingresos semanales y los costos del producto más reutilizable en el negocio principal (únicos). N° de trabajadores totales: número de trabajadores en el negocio principal. N° de trabajadores pagos: número de trabajadores en el negocio principal que no son miembros del hogar.

<sup>b/</sup> Las variables de control incluyen ubicación (Ayacucho o Lima), actividad del negocio, tamaño del negocio, edad, escolaridad y número de préstamos recibidos de FINCA por cliente.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3B:

**Impacto del entrenamiento en los resultados del negocio, por subgrupo OLS**

Variable dependiente <sup>a/</sup>	Media y D.E. de la variable dependiente	Actitud previa hacia el entrenamiento		Educación		Tamaño del negocio	
		Bajo interés	Interés alto	Debajo de colegio secundario	Encima de colegio secundario	Debajo de la mediana	Encima de la mediana
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Resultados de la estimación en segundas diferencias</i>							
<b>Ventas</b>							
Último mes (log)	6,60 (1,56)	0,16 (0,10)	0,15 (0,11)	0,13 (0,09)	0,28* (0,15)	0,22** (0,11)	0,10 (0,08)
Mes bueno	7,92 (1,26)	-0,01 (0,07)	0,00 (0,07)	-0,03 (0,06)	0,07 (0,11)	-0,02 (0,08)	0,03 (0,06)
Mes normal	7,16 (1,19)	0,08 (0,07)	0,13* (0,07)	0,10* (0,05)	0,13 (0,11)	0,12 (0,08)	0,10 (0,06)
Mes malo	5,92 (2,25)	0,27** (0,13)	0,30** (0,13)	0,26** (0,11)	0,35** (0,18)	0,36** (0,14)	0,21* (0,12)
Diferencia mes bueno-malo	2,01 (2,02)	-0,26** (0,13)	-0,30** (0,12)	-0,28** (0,11)	-0,28 (0,17)	-0,37*** (0,14)	-0,18 (0,13)
<b>Número de trabajadores</b>							
Total	1,99 (1,46)	0,02 (0,09)	-0,05 (0,09)	0,01 (0,07)	-0,07 (0,15)	0,08 (0,08)	-0,10 (0,10)
Trabajadores pagos, no miembros de la familia	0,26 (1,04)	-0,05 (0,06)	-0,05 (0,07)	-0,07 (0,04)	0,00 (0,13)	-0,03 (0,06)	-0,07 (0,08)
<b>Nº de clientes</b>							
<i>Resultados de la estimación en primeras diferencias</i>							
Beneficio seminal del producto principal	11,87 (46,34)	1,56 (2,06)	2,04 (3,90)	0,63 (2,38)	5,69 (5,88)	0,61 (1,81)	2,89 (4,03)
Nº de clientes		899	860	1,382	377	885	874
Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. *significativo al 10%, **significativo al 5%, ***significativo al 1%. Errores estándar agrupados ( <i>clustered</i> ) por banco comunal en paréntesis. Para las especificaciones lineales utilizamos $\_1+\_2X$ de la ecuación (2) para los estimadores FD y $\_2+\_4X$ de la ecuación (4) para los estimadores DD.							
<sup>a/</sup> Todas las variables dependientes se definen idénticamente a aquellas en el cuadro previo. Vea las notas debajo del Cuadro 3 para las definiciones de las variables.							
Fuente: elaboración propia.							

## Resultados para los hogares

Los cuadros 4A, 4B y 4C muestran los resultados sobre las variables relacionadas con el hogar. Dividimos estos resultados en dos categorías: empoderamiento de la mujer en el proceso de toma de decisiones y trabajo infantil. No se detecta ningún impacto sobre el proceso de toma de decisiones del hogar, como por ejemplo cómo utilizar los préstamos o ahorros del sistema FINCA, cuándo tomar dinero o productos del negocio, o en decisiones del tamaño de la familia. Los asistentes, a su vez, no son menos proclives a perder de vista las cuentas de la casa o separar su dinero de aquél del esposo o socio.

Una explicación de la ausencia de efectos sobre el empoderamiento de las mujeres puede ser que ya estamos trabajando con mujeres que dirigen sus propios negocios, guardan sus ahorros y manejan préstamos, por lo que ya se encuentran lo suficientemente involucradas en las decisiones familiares como para que la capacitación en negocios tenga algún efecto sobre los indicadores analizados aquí. Esto sugiere que no es óptimo incluir los módulos que se centran en estas cuestiones del negocio. Además, como indicamos en las primeras secciones los clientes de FINCA reciben mensajes de estímulo a la participación en las decisiones del hogar de forma rutinaria durante sus reuniones en el Banco Comunal.

Sobre el trabajo infantil, aunque el efecto global no es significativo, tanto para niños como para niñas conjuntamente, encontramos un efecto positivo del tratamiento en el número de horas que las niñas dedican, en promedio, a la escuela y a sus tareas escolares. De todos modos, no hallamos una caída correspondiente en las horas que estas niñas dedican a trabajar en el negocio familiar o a tareas en el hogar, lo que nos indica que las niñas asignan menos tiempo al ocio que los niños.

Esto también implica que el efecto de la capacitación se da no a través del cambio en la productividad marginal del trabajo en la empresa, ni a través de un efecto renta, sino quizás con un incremento de la preferencia de las madres por la educación de sus hijas. Por último, encontramos, en el Cuadro 4C, que para las madres con mayores niveles de educación, la capacitación reduce el número de horas que los hijos trabajan en el negocio familiar. Sin embargo, el incremento correspondiente en las horas dedicadas a la educación es positivo, pero no significativo estadísticamente.

**Cuadro 4A:**  
**Impacto del entrenamiento en los resultados en los hogares OLS, Probit**

Variable dependiente <sup>a/</sup>	Media y D.S de la variable dependiente	Nº de clientes	Impacto del tratamiento sin variables de control	Impacto del tratamiento con variables de control <sup>c/</sup>
<i>Resultados de la estimación en segundas diferencias</i>				
Poder de decisión de los clientes sobre:				
Préstamos/ahorros de FINCA para el hogar/negocio (índice)	0,02 (1,24)	3.218	-0,06 (0,07)	-0,06 (0,06)
Nº de niños	4,07 (0,75)	1.736	0,01 (0,05)	0,01 (0,05)
Toma de dinero/productos del negocio	4,77 (0,69)	2.741	-0,02 (0,04)	-0,02 (0,04)
Estar alerta de las cuentas del hogar	3,49 (1,60)	3.351	-0,02 (0,08)	-0,02 (0,08)
<i>Resultados de la estimación en primeras diferencias</i>				
Innecesidad de separar dinero	0,62 (0,49)	3.413		-0,01 (0,02)

Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. \*significativo al 10%, \*\*significativo al 5%, \*\*\*significativo al 1%. Errores estándar agrupados (*clustered*) por banco comunal en paréntesis. Efectos marginales presentados para especificaciones de un modelo probit (innecesidad de separar dinero, niños que trabajan y niños con asistencia perfecta).

<sup>a/</sup>Variables dependientes definidas a continuación: Poder de decisión del cliente: índice que suma respuestas a preguntas acerca de quien toma las decisiones clave en las finanzas de la casa y el negocio, el número de niños que se van a tener y los montos de dinero o productos tomados del negocio; un valor mayor es asociado a un mayor poder en la toma de decisiones del cliente. Estar alerta de las cuentas del hogar: variable categórica que indica quien está a cargo de pagar las cuentas del hogar; un valor mayor corresponde a mayor responsabilidad del cliente. Innecesidad de separar dinero: variable *dummy* que toma valor uno si el cliente piensa que no es necesario separar su dinero del de su esposo/socio u otro adulto en el hogar para controlar los gastos y ahorros. Niños que trabajan: variable *dummy* que vale uno si el niño del hogar trabaja. Horas diarias dedicadas: número de horas que los niños dedican a cada actividad en la semana anterior a la encuesta, escolarización incluye las horas que el niño permanece en el colegio y que dedica a hacer sus tareas para el hogar o estudiar en su casa. Niños con asistencia perfecta: variable binaria igual a uno si el niño asiste al colegio todos los días que debe.

<sup>b/</sup>La muestra para este análisis incluye a niños en edad de asistir al colegio (entre 6 y 15 años de edad).

<sup>c/</sup>Las variables de control incluyen ubicación (Ayacucho o Lima), actividad del negocio, tamaño del negocio, edad, escolaridad y número de préstamos recibidos de FINCA por cliente.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4B:

## Impacto del entrenamiento en los resultados en los hogares por subgrupos OLS, Probit

Variable dependiente <sup>a/</sup>	Media y D.S. de la variable dependiente	Actitud previa hacia el entrenamiento		Educación		Tamaño del negocio	
		Bajo interés	Interés alto	Debajo de colegio secundario	Encima de colegio secundario	Debajo de mediana	Encima de mediana
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>Resultados de la estimación en segundas diferencias</i>							
Poder de decisión del cliente sobre:							
Préstamos/ahorros de FINCA para el hogar/negocio	0,02 (1,24)	-0,11 (0,09)	-0,03 (0,09)	-0,08 (0,07)	-0,06 (0,14)	0,02 (0,09)	-0,18* (0,09)
Nº de niños	4,07 (0,75)	-0,02 (0,07)	0,07 (0,07)	0,04 (0,05)	-0,04 (0,09)	-0,04 (0,07)	0,09 (0,07)
Toma de dinero/ productos del negocio	4,77 (0,69)	0,00 (0,05)	0,00 (0,06)	0,02 (0,04)	-0,07 (0,08)	0,00 (0,05)	0,00 (0,05)
Tener en cuenta las cuentas del hogar	3,49 (1,60)	-0,03 (0,10)	-0,02 (0,11)	0,01 (0,09)	-0,17 (0,16)	0,03 (0,11)	-0,08 (0,11)
Nº de clientes		1742	1476	2511	707	1699	1519
<i>Resultados de la estimación en primeras diferencias</i>							
Innecesidad de separar dinero	0,62 (0,49)	0,02 (0,03)	-0,05* (0,03)	0,00 (0,02)	-0,04 (0,04)	0,02 (0,03)	-0,05* (0,03)
Nº de clientes		1.849	1.564	2.653	760	1.815	1.598

Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. \*significativo al 10%, \*\*significativo al 5%, \*\*\*significativo al 1%. Errores estándar agrupados (*clustered*) por banco comunal en paréntesis. Para las especificaciones lineales, utilizamos  $\beta_1 + \beta_2 X$  de la ecuación (2) para los estimadores FD y  $\beta_1 + \beta_2 X$  de la ecuación (4) para los estimadores DD.

<sup>a/</sup>Todas las variables dependientes se definen idénticamente a aquellas en el cuadro previo. Ver las notas debajo del Cuadro 4 para las definiciones de las variables.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 4C:

## Impacto del entrenamiento sobre el trabajo infantil, por subgrupo OLS, Probit

Variable dependiente <sup>a/</sup>	Media y D.S. de la variable dependiente	Sexo del niño		Actitud previa hacia el entrenamiento de la madre		Educación de la madre	
		Femenino	Masculino	Bajo interés	Interés alto	Debajo de escuela secundaria	Encima de escuela secundaria
		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Niños que trabajan	0,31 (0,46)	-0,07 (0,05)	0,03 (0,04)	-0,01 (0,06)	-0,02 (0,04)	0,01 (0,04)	-0,09 (0,07)
Horas diarias dedicadas a:							
Trabajo en el hogar	1,02 (0,85)	-0,09 (0,09)	0,08 (0,07)	0,08 (0,10)	-0,03 (0,08)	0,01 (0,07)	-0,02 (0,12)
Trabajo infantil	0,59 (1,10)	-0,15 (0,11)	0,03 (0,10)	0,11 (0,13)	-0,14 (0,10)	0,04 (0,09)	-0,32** (0,16)
Escolarización	7,35 (1,48)	0,25* (0,15)	-0,04 (0,14)	-0,06 (0,17)	0,18 (0,14)	0,08 (0,13)	0,12 (0,21)
Niños con asistencia perfecta	0,97 (0,18)	-0,01 (0,01)	0,03 (0,02)	-0,01 (0,02)	0,02 (0,02)	0,01 (0,01)	0,02 (0,03)
Nº de niños (sólo Lima)		481	562	351	692	768	275

Nota: cada coeficiente en el cuadro pertenece a una regresión distinta. \*significativo al 10%, \*\*significativo al 5%, \*\*\*significativo al 1%. Errores estándar agrupados (*clustered*) por banco comunal en paréntesis. Efectos marginales presentados para especificaciones de un modelo probit (niños que trabajan y niños con asistencia perfecta). Para las especificaciones lineales utilizamos  $\beta_1 + \beta_2 X$  de la ecuación (2) para los estimadores FD y  $\beta_1 + \beta_2 X$  de la ecuación (4) para los estimadores DD.

<sup>a/</sup>Todas las variables dependientes se definen idénticamente a aquellas en el cuadro previo. Ver las notas debajo del Cuadro 4 para las definiciones de las variables.

<sup>b/</sup>La muestra para este análisis incluye a niños en edad de asistir al colegio (entre 6 y 15 años de edad).

Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

Hemos planteado una pregunta fundamental para las economías informales de los países en desarrollo: ¿pueden ser enseñadas las habilidades empresariales?, y en caso afirmativo, ¿mejorarían los resultados de los negocios? En nuestro análisis la respuesta es sí en ambos casos. La capacitación llevó a mejores prácticas de negocios e incrementó los ingresos y beneficios.

Los clientes reportan que realizaron alguna de las actividades que se enseñaron en la capacitación: separar el dinero del negocio del dinero del hogar, reinvertir los excedentes en el negocio, mantener registros de ventas y gastos y pensar proactivamente acerca de nuevos mercados y oportunidades de beneficios. La implementación de estas estrategias parece haber ayudado a los clientes a incrementar los ingresos de sus negocios, principalmente reduciendo las fluctuaciones entre los buenos y los malos períodos.

Dentro de la comunidad financiera dedicada al desarrollo suele existir cierta tensión acerca de si los prestadores deben especializarse sólo en los servicios financieros, o si deben integrar servicios no financieros en sus programas (MkNelly, Watetip, Lassen y Dunford, 1996)<sup>19</sup>. La idea de que la especialización es buena no es nueva, pero en este contexto no conocemos si las economías de alcance compensarán los riesgos que las promotoras de crédito sean simultáneamente también “profesores”<sup>20</sup>. Más allá de que se pierde el centro de atención en las actividades de prestar dinero y ahorrar, el hecho de proveer consejos para los negocios puede llevar a una mayor probabilidad de mora de los clientes, si los mismos perciben que la entidad prestadora es parcialmente responsable por cualquier cambio en el negocio que no haya funcionado, es decir, ¿se convierte la deuda en participación accionaria cuando el prestamista brinda consejos sobre el manejo del negocio? Por lo tanto, es muy importante examinar los efectos sobre la institución y no sólo sobre el cliente.

Hallamos impactos positivos en las tasas de repago y retención de clientes para FINCA, la organización prestadora. FFH encontró que el costo marginal para las organizaciones está entre 6% y 9% de los costos totales (vor der Bruegge, Dickey y Dunford, 1999). El ingreso marginal proviene de las mayores tasas de retención de clientes y repago –no se observan cambios en el tamaño de los préstamos. El costo fijo de administrar un Banco Comunal es alto, pero el costo variable operativo de cada cliente es bastante bajo. El costo financiero del capital es también bajo, aproximadamente una quinta parte de los ingresos por intereses.

Así, el incremento en la tasa de retención de clientes –actualmente mayor en un 16%– genera un incremento significativamente mayor en los ingresos netos del costo de capital que el costo marginal de proveer la capacitación. El beneficio derivado de la mayor tasa de repago de los clientes es más difícil de estimar, dado que el beneficio real para FINCA proviene de los menores costos al forzar el cumplimiento de los contratos –la morosidad continuada es virtualmente inexistente–. En definitiva, es una acción rentable para FINCA.

Otro resultado importante es que los efectos más fuertes se dieron en los individuos que expresaban tener menos interés en el programa de capacitación en la encuesta de línea de

19. En una tercera alternativa, el enfoque “paralelo”, los servicios no financieros son provistos a los mismos clientes por una tercera organización –u otros empleados de la misma organización– en coordinación con el proveedor de los servicios financieros.

20. El tema es aún más complicado en otros componentes adicionales a la educación como: la capacitación en salud y nutrición, que suelen ser parte del enfoque conocido como “Crédito con Educación”. Estos módulos no fueron parte de esta iniciativa.

base. No sólo es el grupo de clientes donde se dan los mayores incrementos en las tasas de retención de clientes y repago de deudas, sino también el grupo que reporta haber implementado más cambios para mejorar sus negocios.

De este resultado deducimos que las soluciones de mercado, derivadas de la demanda de estos servicios, no pasan necesariamente por el cobro del costo marginal de los servicios. Es posible que luego de una prueba gratuita, los clientes que no valoraban lo suficiente el programa aprecien el valor de estos servicios y los demanden. O, finalmente, la publicidad de “boca en boca” podría resultar en una mayor demanda por parte de los menos informados.

Los programas pueden hacer de la capacitación un componente necesario de algún otro producto deseado, como el crédito. El diseño experimental y los resultados no nos permiten determinar una medida de política específica a partir de nuestros hallazgos, ni tampoco si éstos son lo suficientemente potentes y consistentes a través de todas las variables de resultado observadas.

A pesar de las implicaciones que tiene este trabajo para los modelos de crecimiento que incorporan la habilidad de incrementar el capital humano en adultos y para modelos de mercados financieros para pequeños emprendimientos de familias pobres, es un ejercicio básico de evaluación de programas. Sin embargo, sugerimos que es una acción necesaria para los académicos y los creadores de políticas. Dada la gran abundancia de estos proyectos y la importancia del capital humano para el crecimiento y desarrollo, desde nuestro punto de vista, es imperativo conocer si estos esfuerzos pueden tener un impacto positivo sobre los pobres.

Muchos no están de acuerdo en este punto, como se expuso anteriormente. De hecho, los orígenes más antiguos del movimiento microfinanciero, liderado por Muhammad Yunus del *Grameen Bank*, se basaban en el supuesto de que las restricciones de crédito por sí solas, independientemente de las habilidades, eran el obstáculo para los empresarios más pobres. Por supuesto, nuestros hallazgos no sostienen nada acerca de si las restricciones crediticias son un obstáculo o no. En cambio, encontramos evidencia de que las instituciones microfinancieras pueden mejorar los resultados de los clientes efectivamente, al proveerlos de capacitación empresarial al tiempo que se les otorga un préstamo.

Habiendo encontrado una respuesta positiva y animadora en este contexto, aún sigue siendo necesaria más experimentación para verificar la aplicación de estos hallazgos en diferentes contextos. También sería importante evaluar la continuidad de la sostenibilidad de las mejoras, tanto para el cliente como para la institución financiera. Por ejemplo, ¿diferirá la selección de clientes si la capacitación es finalmente incorporada y bien publicitada? En caso afirmativo, ¿cómo afectaría esto al impacto de la intervención?

Finalmente, existe un debate abierto acerca de los procesos alternos de capacitación como, por ejemplo, si deben ser las promotoras de crédito, en lugar de los especialistas en capacitación, quienes brinden los cursos del programa, así como los méritos relativos de los diferentes módulos y pedagogías de la capacitación.

## Anexo 1: Los materiales del entrenamiento en negocios

En Lima, el entrenamiento fue administrado como un programa de dos partes. El módulo 1 “Entrenamiento para el éxito” consistió en 15 clases que presentaban los tópicos de la administración de negocios y mercadeo. Las clases comenzaron introduciendo a los asistentes en que es un negocio, como operan los negocios y el mercado. Se les enseñó a estas mujeres a identificar a sus compradores, competidores y la posición del negocio en el mercado. Más adelante, las sesiones cubrieron tópicos sobre el producto, precio, estrategias promocionales y el plan comercial. El módulo también incluía clases de consulta y un juego de negocios que los participantes jugaban en varias sesiones.

El segundo módulo “Negocios y familia: costos y finanzas” consistió en diez sesiones que explicaban como separar las finanzas del negocio de las del hogar. Las clases cubrían las diferencias entre ingresos, costos y beneficios, como calcular los costos de producción y estrategias de precio. Otras sesiones cubrían temas como mantenimiento de los registros de las operaciones del negocio, crecimiento del negocio, repago de préstamos e impuestos. Cada sesión de estos dos módulos incluyó hojas de trabajo para que los clientes practiquen y revisen los conceptos en las reuniones o en sus hogares.

En Ayacucho, el programa de entrenamiento estaba agrupado en tres módulos con tópicos menos avanzados que aquellos enseñados en Lima. Las sesiones se presentaban en clases de 30 minutos y no se usaban hojas de trabajo como en Lima. El módulo 1 “Administre el dinero de su negocio” comenzaba definiendo las diferencias entre el dinero para gastos personales y para el negocio. A estas mujeres se les enseñaba cómo calcular los beneficios y cómo usarlos para el hogar y el negocio. Las sesiones cubrían cómo manejar las ventas a crédito a los compradores, cómo registrar los gastos del negocio, cómo prevenir pérdidas y la importancia de invertir en el negocio. El módulo también incluía una sesión de consulta.

El módulo 2 “Incremento sus ventas” comenzaba con un repaso de cinco elementos clave en las ventas: i) los compradores, ii) el producto o servicio del negocio, iii) colocación del producto, iv) fijación de precios y v) mercadeo. Varias de las siguientes sesiones fueron dedicadas a proveer a estas mujeres los medios prácticos para aplicar estos conceptos.

Los tópicos cubiertos incluyen los elementos clave de las buenas relaciones con el comprador, cómo proyectar ventas a diferentes tipos de compradores y los enfoques para variar los tiempos y tipos de productos vendidos con el objeto de incrementar las ventas. También se enseñó a las asistentes cómo identificar localizaciones, precios de los bienes y actividades que incrementen las ventas y beneficios.

El tercer módulo “Planificación para un mejor negocio” enseñó a los miembros cómo incorporar la planificación a sus negocios. Las sesiones comenzaron presentando por qué la planificación es benéfica y qué rasgos caracterizan un negocio exitoso. Se instruyó a los asistentes sobre como resolver problemas del negocio y cómo introducir nuevos productos o cambios. Las sesiones posteriores enseñaban las herramientas necesarias para preparar un plan de ventas, calcular los costos del negocio y del préstamo, buscar nuevos recursos, así como manejar problemas inesperados y oportunidades.

**Cuadro A1.1:**  
**Sesiones de entrenamiento de negocios presentadas en Lima**

Módulo 1: Entrenamiento para el éxito		Módulo 2: El negocio y la familia: costos y finanzas	
Sesión	Título	Sesión	Título
1	Entrenamiento para el éxito	1	El negocio y la familia
2	¿Qué es un negocio?	2	Ingresos costos y beneficios
3	¿Cómo trabaja un negocio?	3	Mis costos de producción y recursos operativos
4	El mercado	4	¿Cómo calculo el costo de producción de mi producto?
5	¿Quiénes son mis compradores?	5	Precios y equilibrio de precios
6	¿Quiénes son mis competidores?	6	¿Cómo tomar una buena decisión de precio?
7	Clase de repaso 1: Módulo 1	7	Los registros y controles en mi negocio
8	Juego de negocios	8	El crecimiento de mi negocio
9	La posición de mi negocio en el mercado	9	¿Estaré en condiciones de repagar mi préstamo?
10	Estrategia comercial de producto y precio	10	Impuestos
11	Estrategia comercial de mercado y promoción		
12	Mi plan comercial		
13	Clase de repaso 2		
14	Juego de negocios: Módulo 2		
15	Juego de negocios: Módulo 3		

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro A1.2:**  
**Sesiones de entrenamiento de negocios presentadas en Ayacucho**

Módulo 1: Administre el dinero de su negocio	
Sesión	Título
1	Separar el dinero del negocio del personal
2	Usar los préstamos de negocios para su negocio
3	Cálculo de beneficios
4	Rastrear, planificar e invertir el dinero en su negocio
5	Decida cómo usar los beneficios del negocio para satisfacer las necesidades del negocio y personales
6	Prevenca pérdidas en su negocio
7	Administre ventas a crédito
8	Repaso
Módulo 2: Incremente sus ventas	
Sesión	Título
1	Conozca a sus compradores
2	Trate bien a sus compradores
3	Venda a diferentes tipos de compradores
4	Mejores sus productos y servicios
5	Venda productos y servicios nuevos y complementarios
6	Aproveche las oportunidades de vender
7	Venda donde compra la mayoría
8	Establezca el precio correcto
9	Promueva su negocio con buenas prácticas de venta
10	Planifique los incrementos de ventas
Módulo 3: Plan para un negocio mejor	
Sesión	Título
1	Use los pasos de la planificación para hacer crecer su negocio
2	Examine como le está yendo a su negocio
3	Decida cómo puede usted mejorar su negocio
4	Desarrolle y pruebe nuevas ideas para su negocio
5	Planifique cuanto producir y vender
6	Planifique sus costos de producción
7	Planifique para obtener mayores beneficios
8	Encuentre recursos para su negocio
9	Preparese para eventos inesperados

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2

**Cuadro A2.1:**  
**Descripción de las variables de resultado**

Variable	Descripción	Momento de medición
<i>1. Resultados institucionales</i>		
Tamaño del préstamo	Monto pedido de la cuenta externa de FINCA al principio del ciclo de préstamos (en dólares estadounidenses)	Último ciclo antes y el primero disponible después del entrenamiento
Ahorros acumulados	Balance de ahorros (voluntarios y obligatorios) al cierre del ciclo de préstamos	Último ciclo antes y el primero disponible después del entrenamiento
Repago	Variable binaria igual a uno sí, desde el comienzo del entrenamiento, el cliente hizo todos sus pagos a tiempo o tuvo suficientes ahorros como para cubrir los pagos faltantes	En cada ciclo desde el comienzo del entrenamiento
Multas	Monto que se descuenta de la cuenta de ahorros por no asistir a alguna de las reuniones, hacerlo tardíamente y/o no hacer el pago semanal (en dólares estadounidenses)	
Descuentos solidarios	Descuentos realizados sobre la cuenta de ahorros que ocurrían cuando algún individuo entra en default en la cuenta externa no cubierta por los ahorros individuales de quien entra en default (en dólares estadounidenses)	
Abandonos, global	Variable dummy que iguala a uno sí el cliente ha dejado el banco comunal de FINCA luego del comienzo del entrenamiento	
Abandonos, permanente	Variable binaria igual a uno sí el cliente ha dejado el banco comunal de FINCA para diciembre de 2005	
Abandonos con default	Variable dummy que toma valor uno sí el cliente entró en default cuando dejaba el banco comunal	
Abandonos sin default	Variable binaria igual a uno cuando el cliente no entro en default al dejar el banco comunal	
<i>2. Resultados de los negocios</i>		
Ventas del último mes (log)	Logaritmo de las ventas del negocio principal del cliente en el mes que precede cada encuesta	Ambas encuestas
Ventas buenas	Ventas del negocio principal del cliente en un buen mes (S/.)	Ambas encuestas
Ventas normales	Ventas del negocio principal del cliente en un mes normal (S/.)	Ambas encuestas
Ventas malas	Ventas del negocio principal del cliente en un mal mes (S/.)	Ambas encuestas
Diferencia entre ventas de meses bueno-malo	Diferencia entre las ventas del negocio principal del cliente entre un mes bueno y uno malo (S/.)	Ambas encuestas
Utilidad semanal del producto más redituable	Diferencia entre el ingreso y el costo semanal del producto más redituable en el negocio principal (S/.)	Encuesta de resultados
Número de trabajadores totales	N° de trabajadores en el negocio principal	Ambas encuestas
Trabajadores pagos, no familiares	N° de trabajadores en el negocio principal que no son miembros del hogar	Ambas encuestas
<i>3. Prácticas de negocios</i>		
Formalidad impositiva	Formalidad impositiva: variable dummy igual a uno si el cliente tiene un número de identificación impositiva	Ambas encuestas
Beneficios usados para el crecimiento del negocio	Variable dummy igual a uno si el cliente informa haber reinvertido beneficios para el crecimiento o continuidad del negocio	Encuesta de resultados
Pensamiento de mantener el negocio a salvo al retirar dinero de él	Variable binaria igual a uno sí el cliente considera las necesidades del negocio al tomar dinero para el uso de la familia	Encuesta de resultados
Salario fijo para sí misma	Variable binaria que vale uno sí el cliente se paga a sí mismo un salario fijo	Ambas encuestas
Registros de ventas	Variable binaria igual a uno sí el cliente registra sus ventas en algún cuaderno o registro	Ambas encuestas
Registros de retiros	Variable dummy igual a uno sí el cliente registra sus retiros de caja o similares en un cuaderno o registro	Ambas encuestas
Registros de salarios	Variable binaria que toma valor de uno sí el cliente registra los salarios que paga a los trabajadores que no son miembros de su familia en un cuaderno o registro	Encuesta de resultados
Conocimiento del negocio	N° de respuestas correctas dadas cuando se les preguntó a los clientes sobre qué debería hacerse para incrementar las ventas del negocio y para planear un nuevo negocio	Encuesta de resultados

Continúa

## Continuación

Nuevos negocios comenzados	Variable dummy igual a uno sí el cliente informa que comenzó un nuevo negocio en el año anterior (Ayacucho) en los últimos dos años (Lima)	Encuesta de resultados
Nº de puntos de venta	Nº de localizaciones donde el cliente vende los principales productos de su negocio	Ambas encuestas
Nº de fuentes de ingresos	Nº de orígenes de ingresos que informan los clientes. Incluye todos sus negocios familiares o personales, así como otros empleos o actividades laborales (sólo disponible para Ayacucho)	Ambas encuestas
Importancia de producto principal	Variable discreta que indica si las ventas del producto más redituable representa: i) todas, ii) más de la mitad o iii) menos de la mitad de las ventas del negocio	Encuesta de resultados
Permite ventas a crédito	Variable binaria igual a uno sí el cliente vende a crédito	Encuesta de resultados, pero recordando la situación 12 meses antes de la encuesta
Enfrentó problemas con el negocio	Variable binaria que toma valor de uno sí el cliente informa que su negocio a tenido algún problema específico en el año anterior (Ayacucho) o en los últimos dos años (Lima)	Encuesta de resultados
Planeó un cambio/innovación	Variable dummy igual a uno cuando el cliente tuvo una idea para mejorar su negocio (Ayacucho) o para solucionar los problemas enfrentados (Lima)	Encuesta de resultados
Implementó un cambio/innovación	Variable dummy igual a uno cuando el cliente implementó un cambio o innovación para mejorar su negocio (Ayacucho) o para solucionar los problemas enfrentados (Lima)	Encuesta de resultados
<i>4. Resultados de participación femenina</i>		
Decisiones financieras	Un índice que suma respuestas a preguntas acerca de quien toma las decisiones clave en las finanzas de la casa y el negocio. Para cada pregunta en particular una variable categórica se genera y un número mayor significa mayor poder en la toma de decisiones por parte del cliente. El índice se construye usando un análisis de componentes para datos discretos/categóricos	Ambas encuestas
Decisiones del tamaño de la familia	Variable que indica el poder en las decisiones acerca del tamaño de la familia. Usa las mismas categorías arriba indicadas	Ambas encuestas
Estar alerta de las cuentas del hogar	Variable que indica quien está a cargo de pagar las cuentas del hogar. Un valor mayor corresponde a mayor responsabilidad del cliente. Usa las mismas categorías arriba indicadas	Ambas encuestas
Tomar dinero/productos del negocio	Variable que indica quién decide tomar dinero/productos del negocio. Usa las mismas categorías arriba indicadas	Ambas encuestas
Necesidad de separar dinero	Variable dummy que toma valor de uno sí el cliente piensa que no es necesario separar su dinero del de su esposo/socio u otro adulto en el hogar para controlar los gastos y ahorros	Encuesta de resultados
<i>5. Resultados sobre el trabajo infantil</i>		
Niños que trabajan	Variable binaria igual a uno sí el niño trabaja	
Horas dedicadas a trabajo en la casa/ trabajo infantil/ escolarización	Nº de horas que los niños dedican a cada actividad en la semana anterior a la encuesta, escolarización incluye las horas que el niño permanece en el colegio y que dedica a hacer sus tareas para el hogar o estudiar en su casa	
Niños con asistencia perfecta	Variable binaria igual a uno sí el niño asiste al colegio todos los días que debe	

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro A2.2:**  
**Estadística descriptiva de las variables de resultado**

Resultados institucionales	Obs.	Media	Desvío est.	Min.	Máx.
Tamaño del préstamo	6.340	253,22	264,59	50,00	4.500,00
Ahorros acumulados	6.340	299,56	405,41	-1.742,62	5.492,73
Repagos	6.340	0,80	0,40	0,00	1,00
Multas	2.721	0,02	3,23	-62,00	32,00
Descuentos solidarios	2.721	0,34	4,07	0,00	142,43
Abandonos, global	6.340	0,61	0,49	0,00	1,00
Abandonos permanentes	6.340	0,45	0,50	0,00	1,00
Abandonos, global, con default	6.340	0,16	0,37	0,00	1,00
Abandonos, global, sin default	6.340	0,42	0,49	0,00	1,00
Abandonos, permanentes, con default	6.340	0,14	0,35	0,00	1,00
Abandonos, permanentes, sin default	6.340	0,30	0,46	0,00	1,00
<i>Prácticas de negocios</i>					
Formalidad impositiva	6.471	0,15	0,35	0,00	1,00
Beneficios usados para el crecimiento del negocio	3.473	0,67	0,47	0,00	1,00
Pensamiento de mantener el negocio a salvo al retirar dinero	3.473	0,26	0,44	0,00	1,00
Salario fijo	6.331	0,09	0,28	0,00	1,00
Mantener registros de ventas	6.381	0,34	0,47	0,00	1,00
Mantener registros de retiros	1.704	0,21	0,40	0,00	1,00
Mantener registros de pagos a los trabajadores	3.033	0,23	0,57	0,00	3,00
Índice de conocimiento del negocio	3.473	3,32	1,40	0,00	13,00
Nuevos negocios	3.473	0,14	0,35	0,00	1,00
N° de puntos de venta	6.946	1,05	0,46	0,00	4,00
N° de fuentes de ingresos	4.820	1,89	0,79	0,00	5,00
Importancia del producto principal	2.255	2,31	0,70	1,00	3,00
Permite ventas a crédito	6.946	0,58	0,49	0,00	1,00
Proporción de clientes que tuvieron problemas en sus negocios	1.063	0,65	0,48	0,00	1,00
Proporción de clientes que planeó innovaciones para su negocio	3.473	0,65	0,48	0,00	1,00
Proporción de clientes que ejecutó innovaciones para su negocio	3.473	0,39	0,49	0,00	1,00
<b>Resultados de negocios</b>					
Ventas del último mes (log)	5.958	6,86	1,58	0,00	14,47
Ventas de un buen mes	5.877	7,99	1,28	3,04	14,69
Ventas de un mes normal	5.867	7,22	1,21	2,40	14,47
Ventas de un mal mes	5.832	6,18	1,99	0,00	13,77
Diferencia de ventas entre meses bueno-malo	5.826	1,81	1,70	-1,67	12,95
Utilidad semanal del producto más redituable	1.784	11,87	46,34	0,00	1.000,00
N° total de trabajadores	6.447	2,07	1,51	1,00	27,00
N° de trabajadores pagos, no miembros de la familia	6.443	0,28	1,07	0,00	22,00
<b>Resultados en los hogares</b>					
Poder de decisión del cliente en:					
Préstamos/ahorros de FINCA para hogar/negocio (índice)	6.731	-0,04	1,27	-4,66	1,33
N° de niños	4.588	4,06	0,77	1,00	5,00
Tomar dinero/productos del negocio	6.186	4,74	0,71	1,00	5,00
Estar alerta a las cuentas del hogar	6.865	3,45	1,54	1,00	5,00
Innecesidad de separar dinero	3.459	0,62	0,49	0,00	1,00
<b>Trabajo infantil</b>					
Niños que trabajan	1.043	0,31	0,46	0,00	1,00
Horas diarias dedicadas a:					
Trabajo en el hogar	1.043	1,02	0,85	0,00	5,00
Trabajo infantil	1.043	0,59	1,10	0,00	8,00
Escolarización	1.040	7,35	1,48	0,00	13,00
Niños con asistencia perfecta	1.025	0,97	0,18	0,00	1,00

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro A2.3:**  
**Diferencias *ex-ante* entre clientes por ubicación y permanencia en FINCA**

	Tratamiento	Control	Diferencia	Estadístico-t
Tasa de respuesta (encuesta de resultados)	75,20	77,90	-2,70	2,06**
Por ubicación				
Lima	77,20	83,50	-6,20	2,85***
Ayacucho	74,50	74,80	-0,30	0,17
Por permanencia en FINCA				
Clientes	83,20	83,90	-0,60	0,34
Ex-clientes	69,90	74,20	-4,30	2,44***
Arrendamiento in FINCA (ciclos)				
Lima	5,20	5,20	0,00	0,03
Ayacucho	6,00	5,80	-0,20	-1,22
Años de educación				
Lima	9,90	9,70	0,20	0,95
Ayacucho	8,10	8,10	0,00	0,01
Edad				
Lima	42,60	42,30	0,30	0,53
Ayacucho	36,30	36,50	-0,20	-0,51
Tamaño del préstamo (cuenta externa) <sup>a/ b/</sup>				
Lima	293,00	308,00	15,00	1,09
Ayacucho	173,00	167,00	-6,00	-0,85
Ahorros acumulados <sup>a/ b/</sup>				
Lima	174,90	185,20	-10,30	-0,70
Ayacucho	360,40	348,60	11,70	0,58
Tasa de <i>default</i> <sup>b/</sup>				
Lima	0,03	0,03	0,00	0,11
Ayacucho	0,02	0,01	0,00	0,37
Tasa de abandonos <sup>b/</sup>				
Lima	22,50	23,30	-0,80	-0,37
Ayacucho	22,80	23,40	-0,60	-0,47
Ventas de la última semana (log)				
Lima	7,40	7,40	0,00	-0,07
Ayacucho	6,30	6,30	0,00	-0,09
N° de trabajadores totales				
Lima	1,20	1,20	0,00	-0,20
Ayacucho	0,80	0,80	0,00	0,79
N° de trabajadores pagos				
Lima	0,40	0,30	0,10	0,89
Ayacucho	0,20	0,20	0,00	0,44
Interés previo alto en el entrenamiento				
Lima	0,60	0,60	0,00	0,45
Ayacucho	0,40	0,40	0,00	0,80

Nota: los promedios fueron calculados para el ciclo anterior a que el programa de entrenamiento comenzara. \* Significativo al 10%, \*\* significativo al 5%, \*\*\* significativo al 1%.

<sup>a/</sup>En dólares.

<sup>b/</sup>En el último ciclo antes del comienzo del programa.

Fuente: base de datos histórica de FINCA en Perú y encuesta base a los clientes.

**Cuadro A2.4:**  
**Diferencias *post* intervención para las razones de abandono, Ayacucho y Lima**

	Total		Tratamiento		Control		Diferencia	Estadístico-t
	Nº obs.	%	Nº obs.	%	Nº obs.	%		
Nº de clientes	3.457		2.093	60,54	1364	39,46		
<i>Razones relacionadas con los procedimientos y políticas del programa de FINCA</i>								
Insatisfecho con los términos del préstamo de FINCA	227,00	6,57	131,00	6,26	94,00	6,89	-0,63	-0,74
Insatisfecho con los términos de los ahorros en FINCA	51,00	1,48	28,00	1,34	23,00	1,69	-0,35	-0,83
Insatisfecho con los descuentos solidarios (sólo Lima) <sup>a/</sup>	47,00	4,42	20,00	3,68	27,00	5,19	-1,51	-1,20
Las reuniones fueron muy largas o lejos (interferencia con los calendarios de negocio y/o actividades personales)	404,00	11,69	256,00	12,23	145,00	10,63	1,60	1,44*
Tratamiento malo o desigual a los miembros del banco	142,00	4,11	82,00	3,92	59,00	4,33	-0,41	-0,59
Por el entrenamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
FINCA descubrió préstamos de otros bancos (sólo Ayacucho) <sup>b/</sup>	13,00	0,54	7,00	0,45	6,00	0,71	-0,26	-0,83
Se encontró una institución con mejores condiciones crediticias	18,00	0,52	11,00	0,53	7,00	0,51	0,01	0,05
<i>Razones relacionada con los grupos de préstamos</i>								
El banco comunal "evolucionó" (o se disolvió)	30,00	0,87	14,00	0,67	13,00	0,95	-0,28	-0,93
Conflictos personales en el banco (con otros miembros del banco o con el Presidente del mismo)	170,00	4,92	106,00	5,06	63,00	4,62	0,45	0,59
<i>Razones relacionadas con el negocio del cliente</i>								
Sin necesidad de crédito por la buena situación del negocio (el capital del negocio es suficiente o el negocio opera por temporadas)	29,00	0,84	18,00	0,86	11,00	0,81	0,05	0,17
Sin necesidad de crédito o incapacidad de pago del mismo por la mala situación del negocio u otras razones	304,00	8,79	187,00	8,93	116,00	8,50	0,43	0,44
Cerraron el negocio / nueva actividad o empleo	69,00	2,00	38,00	1,82	30,00	2,20	-0,38	-0,79
<i>Razones personales</i>								
Gastos resultantes de una crisis familiar (p.e., enfermedad) o un evento familiar (p.e., casamiento)	312,00	9,03	193,00	9,22	118,00	8,65	0,57	0,57
Otros problemas personales	124,00	3,59	74,00	3,54	50,00	3,67	-0,13	-0,20
Se mudaron a otra región / realizaron un viaje al exterior extenso	215,00	6,22	140,00	6,69	75,00	5,50	1,19	1,42*
Un pariente influyó sobre el cliente	37,00	1,07	23,00	1,10	14,00	1,03	0,07	0,20
<i>Razones debidas a factores ambientales</i>								
Factores macroeconómicos / ambientales	57,00	1,65	31,00	1,48	26,00	1,91	-0,43	-0,96
<i>Otras razones</i>								
Otros / no respondieron	221,00	6,39	134,00	6,40	85,00	6,23	0,17	0,20

Nota: \*significativo al 10%, \*\*significativo al 5%, \*\*\*significativo al 1%.

<sup>a/</sup>Hay 1.063 observaciones (543 recibieron tratamiento).

<sup>b/</sup>Hay 2.394 observaciones (1.550 recibieron tratamiento).

Fuente: elaboración propia.

## Referencias bibliográficas

Baland, J.-M. and J. A. Robinson (2000), *Is Child Labor Inefficient?* Journal of Political Economy 108(4): 663-679.

Banerjee, A. and A. Newman (1993), *Occupational Choice and the Process of Development*. Journal of Political Economy 101: 274-298.

Basu, K. and P. H. V. Van (1998), *The Economics of Child Labor*. American Economic Review 88(3): 412-427.

Copestake, J. (2002), *Unfinished Business: The Need for More Effective Microfinance Exit Monitoring*. Journal of Microfinance 4(2): 1-30.

Duflo, E. (2000), *Schooling and Labor Market Consequences of School Construction in Indonesia: Evidence from an Unusual Policy Experiment*. American Economic Review 91(4): 795-813.

Dunford, C. (2002), *Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education in Child Survival, Reproductive Health, and HIV/AIDS Prevention for the Poorest Entrepreneurs*. Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families. Fairfield, CT, Kumarian Press.

Edmonds, E. (2005), *Does Child Labor Decline with Improving Economic Status?* The Journal of Human Resources 40(1): 77-99.

Edmonds, E. (2006), *Child Labor and Schooling Responses to Anticipated Income in South Africa*. Journal of Development Economics forthcoming.

McKernan, S.-M. (2002), *The Impact of Micro Credit Programs on Self-Employment Profits: Do Non-Credit Program Aspects Matter*. Review of Economics and Statistics 84(1): 93-115.

MkNelly, B., C. Watetip, C. A. Lassen and C. Dunford (1996), *Preliminary Evidence that Integrated Financial and Educational Services can be Effective against Hunger and Malnutrition*. Freedom from Hunger Research Paper Series 2.

Paulson, A. L. and R. Townsend (2004), *Entrepreneurship and financial constraints in Thailand*. 10 Journal of Corporate Finance (2): 229-262.

Smith, Stephen C. (2002), *Village Banking and Maternal and Child Health: Evidence from Ecuador and Honduras*. World Development, 30, 4, 707-723, April.

Vor der Bruegge, E., J. Dickey and C. Dunford (1999), *Cost of Education in the Freedom from Hunger version of Credit with Education Implementation*. Freedom from Hunger Research Paper Series 6.

Yunus, M. (1999), *Banker to the Poor*. New York, Public Affairs.



En los últimos diez años el debate sobre cuáles políticas públicas deben ser aplicadas para reducir la pobreza de una manera sostenible se ha incrementado de manera importante. En este sentido, muchas organizaciones –sean éstas gubernamentales, multilaterales, no gubernamentales, de educación superior, otras– han realizado estudios y propuestas. Una de éstas –la cual recientemente tuvo una cobertura significativa en los medios cuando le fue otorgado el premio Nobel a Muhammad Yunus, uno de sus principales propulsores–, es la que se denomina microfinanzas o microcréditos. El estudio que aquí se comenta aborda este tema a través de la estimación del impacto que tiene un curso de formación básico en negocios sobre los prestamistas de bancos comunales en Perú.

La principal conclusión de este artículo es que un curso cuyos contenidos abarquen desde destrezas generales en los negocios hasta entrenamiento en estrategia tiene un efecto positivo, tanto para los microbancos como para los negocios de los prestamistas de estos bancos. Más específicamente, desde el punto de vista de los bancos comunales, los beneficios fueron que el porcentaje de clientes que pagaron sus créditos a tiempo aumentó y el porcentaje de clientes que dejó de participar en estos bancos disminuyó.

Desde el punto de vista de los clientes, los principales beneficios fueron: i) aumento en el porcentaje de clientes que reportó reinvertir sus utilidades en el negocio; ii) aumento en el porcentaje de clientes que reportaron llevar *records* separados de sus ventas, retiros y pagos; iii) aumento en el porcentaje de clientes que ejecutaron innovaciones en sus negocios, y iv) aumento en las ventas. Estos resultados parecen robustos ante el hecho de que se aplicó un estudio de tratamiento de manera aleatoria.

Desde el punto de vista de uno de estos bancos comunales o de las organizaciones que proveen estos tipos de cursos se podría tener una visión optimista, dados los resultados presentados anteriormente, aún cuando algunos de ellos son significativos sólo al 10% de nivel de confianza. Esto último se presenta como algo desafortunado dado que con el tamaño de la muestra (más de 3.000 observaciones) se esperaría obtener estimaciones más robustas. Asimismo, la presentación de los resultados deja la duda sobre si los errores estándar fueron corregidos por el efecto conglomerado, lo cual pudiera estar desestimando los errores estándar e inflando el estadístico *t*. Es por ello que en estos casos se sugiere realizar la aclaratoria pertinente.

Adicionalmente, aquellos resultados que son muy significativos desde el punto de vista estadístico pudieran no parecer importantes en magnitud. Por ejemplo, el impacto del curso de negocios sobre el porcentaje de clientes que reportó reinvertir sus utilidades en el negocio fue un aumento de cuatro puntos porcentuales. Esta cantidad no parece ser muy importante si tomamos en cuenta que, sin el curso, 67% de los clientes reinvierten sus utilidades de todas maneras. Por ello sería conveniente que los autores dieran al lector una idea de la magnitud relativa de estos resultados.

En el caso del repago, los autores encuentran que el efecto del curso es de un aumento del porcentaje de clientes que pagan a tiempo en tres puntos, lo cual no parece ser importante

---

1. Economista de investigación, Banco Central de Venezuela, Departamento de Investigaciones Económicas.

dado que 80% de los clientes ya pagan a tiempo. Sin embargo, es posible que estos tres puntos porcentuales puedan significar la diferencia de que un banco comunal se pueda mantener en el tiempo dándole a los resultados una visión mucho más optimista. Otra dimensión que pudiera explorarse es que, a pesar de lo modesto de los resultados, los costos pueden ser bastante bajos, lo cual, en un análisis costo–beneficio, justificaría la implementación de este programa.

Otro aspecto preocupante es la menor tasa de respuesta del grupo tratado, especialmente para Lima donde sólo 77% de los participantes respondió el cuestionario final en comparación a 84% del grupo control. Esta diferencia pudiera estar sesgando el resultado si el menor grupo tratado consiste en los clientes más selectos de la muestra.

En otras palabras, los impactos pudieran ser el resultado de que en el grupo que se beneficia de los cursos sólo se entrevista a los mejores, mientras que en el grupo sin curso se entrevistaron a todos. Lamentablemente, en la investigación no existe ninguna evidencia que permita determinar si el 23% de los no entrevistados presentaba una diferencia en características con el otro 77 % que sí contestó. Sería conveniente que este asunto fuera tratado en el artículo.

Finalmente, la hipótesis sugerida por los autores es que este curso de negocios provee de conocimientos que hacen que los clientes mejoren su ejecución, paguen a tiempo y beneficien a todos los usuarios del banco comunal a través de su fortalecimiento. Sin embargo, los resultados pudieran también sugerir que estos cursos sirven como un *screening device* de aquellos clientes que sean más persistentes e interesados en sus negocios. Es posible que algunos resultados surjan del hecho de que los menos interesados se hayan salido del curso o de la institución. Un aspecto que puede ser utilizado es el hecho de que hubo heterogeneidad en el tratamiento para dilucidar preguntas como ésta.

La evidencia presentada en este trabajo es valiosa, pero debe ser contextualizada. Ciertamente, el tema tratado es importante para aquellos dedicados a los microcréditos como herramienta para reducir la pobreza. A pesar de que mis interpretaciones a sus resultados no son tan optimistas como las de los autores, tampoco creo que deban ser desechadas. Más que los resultados *per se*, este artículo nos plantea interesante preguntas que espero los autores estén interesados en contestar en futuras versiones.

## Comentarios

Evelyn Grandi<sup>1</sup>

El objetivo del estudio “evaluar el impacto marginal de introducir un programa de capacitación en negocios o emprendimiento en un programa de microfinanzas”, en mi opinión, fue cumplido satisfactoriamente. Tenemos gran cantidad de información en los cuadros presentados que sustentan las conclusiones a las que llegaron los investigadores.

Mis comentarios se refieren a: i) las conclusiones del estudio, ii) la metodología empleada, y iii) al “fondo” de si se puede “enseñar” a los pobres herramientas para mejorar sus condiciones de vida, en particular, sus negocios.

### Sobre las conclusiones

Queda la impresión que la capacitación impartida por FINCA tuvo mayor impacto en las mujeres de Ayacucho que en las de Lima. Este hecho refuerza la opinión de los investigadores (nota al pie 18), de que una intervención de capacitación en mujeres pobres y con menor grado de escolaridad o educación formal tendrá mayor impacto que la misma capacitación en grupos de mujeres no tan pobres o con un grado de escolaridad o educación formal mayor. Creo que programas como el de *Freedom from Hunger* (crédito con educación), que en el caso del estudio son desarrollados por FINCA en Perú, tiene un impacto importante en mejorar la calidad de vida (p.e., negocios, salud, higiene, autoestima, toma de decisiones, otros) de su población meta, normalmente, mujeres pobres.

No obstante, parece que los mayores impactos de la intervención se observan en indicadores que interesan a las instituciones microfinancieras como son la tasa de retención y el cumplimiento en el pago (*repayment*). Parecen reveladores los resultados sobre las prácticas de los negocios (Cuadros 2 y 3), en los cuales se refleja que las mujeres logran un incremento en las ventas por la capacitación –siempre positivo, pero mucho más en Ayacucho que en Lima– o el éxito en la diversificación de sus actividades.

En lo que respecta a la evaluación del impacto en la toma de decisiones y autoestima, evidentemente, al observar los resultados del Cuadro 4, es posible afirmar que la capacitación específica en negocios y emprendimiento, no tuvo mayor impacto en las mujeres, ni en Ayacucho y mucho menos en Lima. Este resultado es previsible, considerando que los contenidos de esta capacitación no están enfocados a estos temas y que, evidentemente, todas las clientes de FINCA reciben capacitación en estos tópicos y no hay diferencia, o mayor incidencia, entre las que tuvieron acceso a la capacitación en negocios. No obstante, esto no quiere decir, que no se puede “enseñar” autoestima o empoderamiento.

Por tanto, refuerzo la conclusión de este estudio indicando que sí se puede enseñar a mejorar los negocios o tener actitudes emprendedoras a mujeres que no tienen estos conocimientos o habilidades, y éstas son, normalmente, mujeres pobres, con bajos niveles de escolaridad y que viven en zonas donde los negocios no son tan competitivos, ni exigentes.

---

1. Sociedad Inversora Porvenir S.A. Bolivia.

Esta conclusión nos lleva a la discusión de si se debería “cobrar” por esta capacitación y si las más indicados son las instituciones microfinancieras u otras entidades. Si bien el documento no profundiza sobre este tema, me permito comentar que –basado también en los resultados de la investigación– las clientes no valoran la capacitación que van a recibir –*ex ante*– pero sí aplican los conocimientos recibidos.

Aparentemente nadie –o muy pocas personas– pagaría por la capacitación, por tanto, se perderían los efectos positivos de esta intervención. Este tipo de capacitación se convierte en un “bien público” el cual debe ser financiado por la “sociedad en su conjunto”, es decir, por el Estado. Si bien las instituciones microfinancieras se benefician de los efectos positivos de la capacitación por la “fidelidad” de sus clientes, la cultura de pago que adquieren y el mejoramiento de sus negocios, en el largo plazo, a medida que aumenta la competencia en la industria del microcrédito, estos clientes elegirán el servicio de crédito que mejor les convenga, analizando el costo (tasa de interés), servicio, cercanía a su negocio o a su domicilio, tiempo que le toma adquirir el crédito, dejando de lado las razones “subjetivas” de elección de la institución microfinanciera. Por tanto, en mi opinión, sólo las instituciones microfinancieras que tiene subvención específica para impartir este tipo de capacitación podrán continuar dándola de manera sostenida.

## Sobre la metodología

Felicito a los investigadores por el esfuerzo que significó hacer el seguimiento de tantas clientes durante tres años de análisis.

Mi único comentario metodológico, pero imposible de alcanzar, es que lo ideal hubiera sido selección mujeres jóvenes que nunca tuvieron acceso a crédito y de allí seleccionar dos grupos –tanto en Ayacucho como en Lima–, uno con capacitación y otro sin capacitación.

La razón por la que hubiera deseado este “ideal” es porque me parece que la exposición en tiempo de una mujer a programas de microcrédito, y aún más a programas de “bancos comunales” introduce un gran sesgo. Una participante de bancos comunales aprende muchas cosas de sus compañeras de grupo: participar en las reuniones, llevar la contabilidad de las operaciones, los préstamos internos, el pago de las cuotas, la cobranza en casos de mora y la solidaridad que se construye.

La comunicación que se da entre las mujeres sobre los negocios que desarrollan, cómo le va a una o a otra, le da información a la mujer en varios ciclos de bancos comunales, que casi llega a ser tan valiosa como una capacitación específica en negocios o emprendimiento, como fue el caso investigado.

También es muy importante la edad de las participantes. Las mujeres de edad avanzada son muy reacias a cambiar lo que venían haciendo hace tantos años, y me aventuro a decir, que participan del crédito de bancos comunales porque es su única opción de acceder a préstamos y que, en realidad, la capacitación no les interesa.

Tal vez una opción no tan buena como la primera, hubiera sido elegir bancos comunales del “mismo ciclo” o mujeres con la “misma antigüedad” en FINCA, lo cual, supongo que también era difícil.

## Sobre el tema de fondo

A mi parecer, el tema de fondo que hace al desarrollo, es si para mejorar las condiciones de vida de la gente menos favorecida en Perú se debe impartir capacitación o educación no formal para adultos. Estoy muy complacida de que el documento llega a la conclusión de que este tipo de educación tiene efectos positivos.

Al respecto, mis recomendaciones son que este tipo de educación –de acuerdo al contenido de los módulos del anexo– son básicas y toda la población con bajos niveles de escolaridad, que accede a un crédito –normalmente para negocios– debería tener acceso a una capacitación como la descrita allí. No obstante, ello no siempre es posible.

Una institución microfinanciera que busca su auto sostenibilidad o su lucro es reacia a incorporar módulos educativos, tanto por el costo que ello implica, como por la capacitación que requiere su personal, también porque dicha educación debe ser de calidad, es decir, con contenidos y valorada por las clientes.

Adicionalmente, en ambientes competitivos, el tiempo es un factor importante en la atención al cliente. Muchos estudios de satisfacción al cliente en entidades de microcrédito muestran que éste valora mucho la rapidez de la atención en el desembolso y en el pagos. Estos aspectos hacen difícil que las instituciones microfinancieras introduzcan la capacitación entre sus servicios. Además, como se mencionó anteriormente, esta capacitación se convierte en un “bien público” y las instituciones que invierten sus recursos no necesariamente son las que gozan de sus beneficios en el largo plazo.





Este libro se terminó de imprimir  
en junio de 2007 en Caracas–Venezuela.  
La presente edición consta  
de 1.000 ejemplares.