

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Consolidación del pilotaje en innovaciones sociales en la región andina: el caso de “saberes productivos” en los distritos de Los Morochucos y Sarhua en Ayacucho**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Autor:**

**Renzo Andrés Fernández Escobar**

**Asesor:**

**Leonidas Lucas Ramos Morales**

Julio, 2021

## Resumen

La literatura sobre innovación social se ha caracterizado por desarrollar estudios de caso centrados en el impacto de las innovaciones. Sin embargo, son pocos los estudios que analizan qué elementos influyen en el desarrollo y la consolidación de las innovaciones. En ese sentido, la presente investigación profundiza en cómo marcos sociales, políticos y culturales pueden modificar los procesos y la implementación de una innovación social, específicamente durante la etapa de pilotaje. Para dicho fin, se seleccionó el caso de la intervención Saberes Productivos, innovación centrada en revalorar y reinsertar socialmente al adulto mayor a través de sus saberes ancestrales. En particular, se busca responder a la siguiente pregunta: ¿cómo la participación de los gobiernos y actores locales contribuyó a la configuración de los procesos e implementación del pilotaje de Saberes Productivos en los distritos de Los Morochucos y Sarhua entre el 2013 y 2014? Se hace uso del modelo marco de innovación social desarrollado por Krlev et al. (2014) y de la metodología de *process tracing* para responder a la pregunta. Se identificó como hallazgo principal que la consolidación del proceso de pilotaje de SP se puede comprender desde una configuración causal de equifinalidad para los dos casos seleccionados. Por un lado, en Los Morochucos, resaltó la configuración de los procesos e implementación del pilotaje desde un patrón formal-institucional, donde las instituciones formales y autoridades locales fueron determinantes para la consolidación de la intervención. Por otro lado, en Sarhua, se identificó un patrón comunitario-cultural, donde la identificación cultural asociada al diseño del programa, la participación de los adultos mayores, la presencia y participación de autoridades comunales ancestrales, y la apropiación de la intervención por parte de la comunidad fueron determinantes.

**Palabras clave:** innovación social, saberes productivos, pilotaje, actores locales, gobiernos locales

## **Lista de acrónimos**

AM – Adultos mayores

CBSI – Innovaciones sociales basadas en la participación de la comunidad (por sus siglas en inglés)

CIAM – Centro Integral de Atención al Adulto Mayor

FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FPNU – Fondo de Población de las Naciones Unidas

IDEHPUCP – Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú

INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática

MEF – Ministerio de Economía y Finanzas

MIDIS – Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

MIMP – Minsiterio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

MINCETUR – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

MINEDU – Ministerio de Educación

MINJUSDH – Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible

OMS – Organización Mundial de la Salud

ONU – Organización de las Naciones Unidas

PAM – Población adulta mayor

PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo

SP – Saberes productivos

# ÍNDICE

	Pág.
Carátula	i
Resumen	ii
Lista de acrónimos	iii
Índice	iv
Lista de tablas	vi
Lista de figuras	vii
Lista de Anexos	viii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I: ESTADO DE LA CUESTIÓN</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1. Innovación social	11
2.2. Pilotaje y prototipo	14
2.3. Enfoque territorial rural	17
2.4. Arreglos institucionales, relaciones intergubernamentales y fortaleza institucional. Una aproximación para la definición de la participación de actores	18
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO IV: MARCO GENERAL: LA INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE ASISTENCIA SOLIDARIA – PENSIÓN 65: “SABERES PRODUCTIVOS”</b>	<b>29</b>
4.1. Situación de la PAM a nivel nacional	29
4.2. Caracterización de la PAM en Ayacucho	31
4.3. Sobre la intervención de saberes productivos	33
<b>CAPÍTULO V: PROCESOS DESARROLLADOS Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL PILOTAJE DE LA INNOVACIÓN SOCIAL SABERES PRODUCTIVOS</b>	

<b>DEL PROGRAMA PENSIÓN 65 EN LOS DISTRITOS DE LOS MOROCHUCOS Y SARHUA ENTRE EL 2013-2014</b>	<b>44</b>
5.1. Procesos y estrategia de implementación de Saberes Productivos vigente	44
5.2. Procesos desarrollados para implementar el pilotaje de SP	48
<b>CAPÍTULO VI: PARTICIPACIÓN DE LOS GOBIERNOS Y ACTORES LOCALES EN EL PILOTAJE DE LA INNOVACIÓN SOCIAL SABERES PRODUCTIVOS EN LOS DISTRITOS DE LOS MOROCHUCOS Y SARHUA</b>	<b>58</b>
6.1. Caracterización de los municipios	58
6.2. Caso Los Morochucos	61
6.3. Caso Sarhua	64
<b>CAPÍTULO VII: INFLUENCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS GOBIERNOS Y ACTORES LOCALES SOBRE LA CONFIGURACIÓN DE LOS PROCESOS E IMPLEMENTACIÓN DE SABERES PRODUCTIVOS</b>	<b>70</b>
7.1. Caso Los Morochucos	70
7.2. Caso de Sarhua	75
7.3. Discusión teórica a partir de los resultados empíricos	80
Conclusiones	84
Recomendaciones de política	88
Referencias bibliográficas	90
Anexos	99

## Lista de tablas

Tabla 1. Categorías de instituciones formales e informales y su fortaleza .....	19
Tabla 2. Tipología de fortaleza institucional según dimensiones de imposición y estabilidad.....	21
Tabla 3. Tipología de Stakeholders .....	22
Tabla 4. Procesos extensivos .....	26
Tabla 5. Diseño de la investigación .....	26
Tabla 6. Índices de Desarrollo Humano y componentes para Los Morochucos y Sarhua en 2012 .....	31
Tabla 7. Actividades programadas por cada proceso de la intervención .....	44
Tabla 8. Clasificación de la participación de actores en Los Morochucos .....	61
Tabla 9. Clasificación de la participación de actores en Sarhua .....	65



## Lista de figuras

Figura 1. Modelo marco de innovación social .....	13
Figura 2. Mapa Ayacucho referenciando Sarhua y Los Morochucos.....	24
Figura 3. Línea de tiempo de saberes productivos .....	39
Figura 4. Gasto por usuario bimestral de Saberes Productivos entre 2013 y 2016 en Ayacucho (en S/).....	39
Figura 5. Gasto por usuario anual de Saberes Productivos entre el 2013 y 2016 (en S/) .....	40
Figura 6. Evolución del número de usuarios de la intervención Saberes productivos en los distritos de Sarhua y Los Morochucos para el periodo 2013-2016 .....	41
Figura 7. Ratio de participación femenina – masculina en SP en Los Morochucos y Sarhua 2013 - 2016.....	42
Figura 8. Evolución de la Ratio Logro Transmisión de SP en Sarhua y Los Morochucos 2013-2016.....	42
Figura 9. Funciones de los actores involucrados .....	47
Figura 10. Porcentaje de la PAM en Sarhua y Los Morochucos periodo 2013-2016 .....	59
Figura 11. Niveles de participación de los actores en Los Morochucos .....	64
Figura 12. Niveles de participación de los actores en Sarhua.....	69
Figura 13. Process tracing nivel empírico – Los Morochucos .....	71
Figura 14. Process tracing nivel empírico – Sarhua .....	76



## Lista de Anexos

Anexo 1. Matriz de entrevistados.....	99
Anexo 2. Consentimiento Informado para participante de la investigación.....	100
Anexo 3. Guía de entrevista semi-estructurada:.....	101
Anexo 4. Análisis de red del caso Los Morochucos.....	103
Anexo 5. Análisis de red del caso Sarhua.....	104





## Introducción

Según un informe desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas (2017), la población adulta mayor<sup>1</sup> (en adelante, PAM) se ha duplicado entre 1980 y 2017. Actualmente, representa 962 millones de personas; además, una de cada ocho personas en el mundo registra tener más de 60 años. Para el 2050, el estudio contempla que la PAM volverá a duplicarse por un fenómeno denominado “transición demográfica”, el cual es “un proceso generalizado, en que todos los países marchan hacia sociedades más envejecidas” (CEPAL, 2004; p. 64). Si bien dicho proceso de transición demográfica se encuentra más avanzado en Europa y Norteamérica, también se ha demostrado el envejecimiento en el resto de continentes, especialmente en América Latina y el Caribe (ONU, 2017).

Al respecto, Perú no se encuentra ajeno a este proceso; según las estimaciones realizadas por un estudio del Fondo de Población de las Naciones Unidas (en adelante, FPNU) (2012), el bono demográfico<sup>2</sup> habría iniciado en el 2005 y se extendería hasta el año 2047, siendo el período más prolongado en la región. No obstante, “aunque actualmente puede hablarse de un envejecimiento moderado en el país, a partir de 2045, cuando el peso del grupo de adultos mayores supere al grupo de jóvenes, el envejecimiento de la población empezará a ser el fenómeno demográfico predominante.” (FPNU, 2012, p. 17). En efecto, cifras del Censo Nacional de 2017 indican que la PAM en Perú ya representa el 11.9 % de la población total, suman más de 3 millones las personas de 60 años o más (Defensoría del Pueblo, 2019).

En referencia a la PAM, Katzman (2000) señala que la PAM se considera como población vulnerable debido a que experimenta i) desventajas sociales, ii) adversidades específicas, e iii) incapacidad para aprovechar las oportunidades

---

<sup>1</sup> La Organización de las Naciones Unidas (2013) reconoce como persona adulta mayor o persona de edad avanzada a aquellas personas que hayan cumplido 60 años o más. Dicha definición coincide con la de la Ley N°30490, Ley de la Persona Adulta Mayor.

<sup>2</sup> FPNU (2012) define el bono demográfico como la “[...] etapa de transición demográfica en la cual la población infantil se ha reducido sustancialmente en términos relativos (incluso en términos absolutos), mientras que aún no es muy acelerado el crecimiento de la población de mayor edad y, por lo tanto, la principal proporción de población se concentra en las edades activas (15 a 59 años)” (p. 21).

disponibles. Asimismo, la CEPAL (2001) identifica que “las personas mayores experimentan vulnerabilidad al estar más expuestas que otros grupos de edad a enfermedades (declive fisiológico), a la pobreza (reducción de los ingresos, jubilación o discriminación laboral) y a la marginación social (disminución del flujo de relaciones sociales). Estos factores determinantes de la vulnerabilidad no son propios de la vejez” (p. 38), sino que estos se desarrollan en marcos específicos de desigualdad. En efecto, la Ley N° 30364, Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar, reconoce a la PAM como una población en situación de vulnerabilidad. Asimismo, el Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021, elaborado por el MINJUSDH (2018), reconoce, en el Lineamiento Estratégico N°3, el diseño y ejecución de políticas a favor de los grupos especiales de protección, uno de los cuales es la PAM.

En ese contexto, es de especial relevancia enfocarse en cómo el Estado responderá ante el incremento constante de la PAM y a su condición de vulnerabilidad. En particular, un estudio realizado por el Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP) (2018) ha señalado que, si bien la mayoría de la PAM en el país se concentra en Lima, las zonas rurales poseen un mayor número de PAM frente a las urbanas, y enfrentan problemas como la accesibilidad tanto para servicios de salud como para el pago de sus pensiones. En ese sentido, trasladar la discusión sobre los mecanismos de respuesta del Estado hacia la PAM rural adquiere especial relevancia.

Para abordar lo descrito, interesa comprender qué elementos contribuyen a la obtención de resultados esperados por parte de una intervención del Estado en la PAM rural. En particular, es relevante discutir la configuración de los procesos y la implementación de la intervención a partir de los elementos que confluyen desde la etapa de pilotaje, etapa desde la cual se pone a prueba la intervención y se la modifica para su implementación final. Asimismo, cabe destacar que la literatura no aborda, en gran medida, innovaciones sociales dirigidas a adultos mayores para su inserción social; existe aún menos información sobre innovaciones que adoptan elementos culturales. Si bien se han encontrado aportes referidos a innovaciones en el ámbito rural, esos se

vinculan a ámbitos económicos o de cambio en las dinámicas productivas, principalmente, en Europa.

A partir de lo expuesto, el presente trabajo hará uso del caso de “Saberes Productivos” (en adelante, SP), intervención estatal que se destaca por apropiarse elementos de identificación cultural, haber iniciado en dos distritos principalmente rurales (Los Morochucos y Sarhua) y alcanzar, en seis años, a más de 64 506 personas adultas mayores y a 632 distritos en el país (Midis, 2019a). En efecto, SP se caracteriza por incluir a la PAM de los distritos a través de la identificación de saberes ancestrales heredados de generación en generación y transmitirlos en espacios, como colegios u otros centros, hacia los jóvenes y niños, buscando contribuir al bienestar de los AM y su inclusión en las dinámicas propias de la comunidad.

De esta manera, la presente investigación buscará responder la siguiente pregunta: ¿cómo la participación de los gobiernos y actores locales<sup>3</sup> contribuyó a la configuración de los procesos e implementación del pilotaje de la innovación social Saberes Productivos del Programa Pensión 65 en los distritos de Los Morochucos y Sarhua entre el 2013 y 2014? De esa forma, el objetivo principal será explicar la influencia de la participación de los gobiernos y actores locales en la configuración de los procesos y la implementación del pilotaje de la innovación social Saberes Productivos del Programa Pensión 65 en los distritos de Los Morochucos y Sarhua entre el 2013 y 2014, de modo que se comprendan los elementos que favorecieron su escalamiento. Se tendrá como unidad de análisis a los funcionarios de los gobiernos locales y actores locales de los distritos de Los Morochucos y Sarhua.

A partir de lo descrito, el argumento del presente trabajo señala que la consolidación del proceso de pilotaje de SP en Sarhua y Los Morochucos se puede comprender desde una configuración causal de equifinalidad. Por un lado, se encontró en Los Morochucos que la configuración de los procesos e implementación del pilotaje se desarrollaron desde un patrón formal-institucional,

---

<sup>3</sup> Es relevante destacar que se comprende como ‘actores locales’ a todo individuo que haya ejercido una función vinculada al desarrollo del pilotaje de SP, convive o reside habitualmente en el distrito de Sarhua o Los Morochucos y no se encuentra categorizado como funcionario del gobierno local o gobierno nacional en el desarrollo del presente trabajo.

donde las instituciones formales y autoridades locales fueron determinantes para la consolidación de la intervención. Por otro lado, en Sarhua, se identificó un patrón comunitario-cultural, donde la identificación cultural asociada al diseño del programa, la participación de los adultos mayores, la presencia y participación de autoridades comunales ancestrales, y la apropiación de la intervención por parte de la comunidad fueron determinantes. Ambos esquemas proveen una nueva entrada a la comprensión de los procesos que explican la consolidación de los pilotajes de innovaciones sociales.

En ese sentido, el siguiente documento se estructurará acorde a los objetivos específicos que se persiguen. En primer lugar, se desarrollará el estado de la cuestión, capítulo en donde se presentará los principales aportes de la literatura sobre innovación social, la PAM y la relevancia de abordar el tema en cuestión.

En segundo lugar, se presenta el marco teórico, donde se presentarán siete conceptos clave para el desarrollo del presente trabajo: i) innovación social; ii) marco de análisis de la innovación social; iii) pilotaje y prototipo; iv) enfoque territorial rural y participación de actores; y, v) la fortaleza institucional, participación de actores y arreglos institucionales.

Posterior a ello, se describirá la elección por una metodología cualitativa de estudio de casos y la aplicación del método de *theory-guided process tracing*, desarrollado por Falleti (2016). Para ello, se usarán entrevistas semiestructuradas y trabajo de gabinete.

Como cuarto punto, se expondrá la intervención de SP y su desarrollo hasta la actualidad. En esa línea, se presentará la situación de la PAM a nivel nacional, la caracterización de los municipios y la descripción de SP. Posterior a ello, como primer objetivo específico, se detallarán los procesos desarrollados y la implementación del pilotaje de SP en los distritos seleccionados. Luego, se describirá la participación de los gobiernos y actores locales en el pilotaje; y, finalmente, se explicará cómo el rol asumido por los gobiernos y actores locales influyó en la configuración de los procesos y la implementación que permitió la

consolidación del pilotaje de SP. A modo de cierre, se señalarán las conclusiones del trabajo realizado y las recomendaciones de política.



## Capítulo I: Estado de la cuestión

El presente capítulo esboza los principales aportes de la literatura sobre la innovación social y la PAM. En particular, se identifican los principales vacíos de la literatura sobre políticas públicas e innovación, los mismos que este trabajo busca reducir, y se demuestra la relevancia de la existencia de tal literatura en el marco de las etapas de la innovación social.

En esa línea, diversos estudios han abordado el problema del envejecimiento de la PAM y el desarrollo de innovaciones sociales como esfuerzos, tanto del sector privado como del público, por proveer mecanismos para atender esta situación. Algunos autores señalan que “No hay duda de que las innovaciones sociales son un factor determinante para acelerar la inclusión de franjas muy amplias de la población, que han sufrido exclusión” (Cecchini, S. y A. Magariaga, 2011, p. 8).

Al respecto, la Organización Mundial de la Salud (2019) ha desarrollado una investigación sobre las innovaciones sociales basadas en la participación de la comunidad (CBSI, por sus siglas en inglés) y su aporte en responder a las necesidades de las personas adultas mayores. Al respecto, este tipo de innovaciones se destacan por buscar el empoderamiento de la PAM para el cuidado entre sus miembros, la inclusión social y el cuidado de la salud en contextos de envejecimiento, enfermedad y discapacidad (OMS, 2019). En particular, Ghiga et al. (2020) definen que las CBSI's son un tipo de innovación social que busca atender necesidades de los adultos mayores que no son cubiertas por los sistemas formales de salud y atención social; específicamente, este tipo de innovaciones busca empoderar a la PAM con el objetivo de generar bienestar a través de la promoción de la cohesión social y la inclusión.

El trabajo realizado por la OMS (2019) resalta la evidencia de diez casos de estudio entre Europa, Asia y América Latina, que han aplicado CBSIs, abordando su escalabilidad, sostenibilidad y los factores que las afectan; así, el trabajo desarrolla una tipología para comprender los modelos de innovaciones sociales basadas en la participación de las comunidades locales, buscando proveer un marco general para la discusión de políticas relacionadas a la PAM.

A pesar de ello, pocos han sido los estudios de calidad que han abordado las innovaciones sociales de tipo CBSI; además, todos han desarrollado resultados a nivel del individuo, sin abordar factores organizacionales y análisis costo-beneficio (Ghiga et al., 2020). Asimismo, la mayoría de investigaciones provienen de entornos de altos ingresos y la mitad de ellas, de Estados Unidos y Reino Unido (Ghiga et al., 2020), con lo cual se hace relevante la necesidad de producir investigaciones de innovaciones similares desde países de ingresos medios e incorporando elementos de carácter organizacional.

En efecto, el caso que nos interesa abordar en la presente investigación cuenta con características similares a las innovaciones de tipo CBSI, sin ser propiamente una de ellas debido a su carácter mixto central-descentralizado, el involucramiento de la comunidad local y el objetivo de empoderamiento en los adultos mayores. Cabe destacar que este marco tiene sus limitaciones y no centra el foco de atención sobre los esfuerzos desplegados por el gobierno central; de esa manera, será un elemento complementario que brinda información sobre la relevancia de la participación comunal, mas no será el marco analítico desde el que parte el presente trabajo. Para comprender el desarrollo de una intervención como SP, específicamente en la etapa de pilotaje, es necesario aproximarse también a los elementos culturales que incorpora en su diseño y el contexto rural en el que se implementa, así como los esfuerzos desplegados por el gobierno central.

Algunos autores han desarrollado investigaciones sobre los procesos de innovación social como transformación social de comunidades rurales (Ortega y Marín, 2019; Arcos, Suárez y Zambrano, 2015), mientras que otros han abordado las innovaciones sociales dirigidas a adultos mayores en ámbitos rurales de Europa (Monreal y del Valle, 2010; Noack y Federwisch, 2020) y Japón (Haga, 2018); este último se centró en innovaciones dirigidas a remodelar negocios agrícolas e incorporar a los adultos mayores al capital humano.

Respecto a los primeros, Ortega y Marín (2019) señalan que la innovación social se ha presentado como un mecanismo para impulsar procesos de transformación mediante la generación de estructuras comunitarias inclusivas y participativas que, en conjunto con procesos colectivos de planificación, son

útiles para responder a desafíos comunes en un determinado contexto social, económico, político y ambiental. En efecto, se resalta que “existen innovaciones, las cuales se dan por fuera del mercado . . . desde lo social se pueden buscar alternativas de tratamiento innovadoras, a través de recursos escasos, con la participación de la comunidad como requisito fundamental, permitiendo así el mejoramiento de su calidad de vida” (Ortega y Marín, 2019, p. 91).

En ese sentido, a partir de dos iniciativas desarrolladas en Colombia, en el marco de los esfuerzos desplegados para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Ortega y Marín (2019) identifican tres elementos clave interdependientes presentes en las innovaciones sociales democráticas: i) apropiación social del conocimiento, ii) participación ciudadana, e iii) innovación social democrática (co-creación de soluciones innovadoras). Con ello, se posibilita el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas, así como la generación de nuevas, mediante la difusión de saberes y conocimientos para la participación y co-creación de innovaciones sociales (Ortega y Marín, 2019).

A partir de lo señalado, se observa una primera aproximación al desarrollo de innovaciones sociales desde las propias comunidades en contextos rurales; sin perjuicio de ello, los autores no centran la discusión sobre los factores que permitieron el desarrollo de estas innovaciones, así como tampoco en el logro de resultados esperados. Más aun, no se detallan etapas específicas ni procedimientos que expliquen la organización de este tipo de innovaciones, con lo cual persiste la necesidad de abordar estos elementos en contextos rurales.

Además, cabe precisar que a la fecha “no existen modelos estándar para evaluar los impactos de las innovaciones sociales” (Arcos, Suárez y Zambrano, 2015, p. 97). A pesar de ello, Arcos, Suárez y Zambrano (2015) definieron ocho factores para determinar la evaluación de procesos de innovación social: i) la innovación (es novedosa o no), ii) costo-resultado, iii) potencial de replicabilidad, iv) potencial para transformarse en política pública, v) efectos sobre determinantes de la pobreza, vi) potencial para reducir la discriminación y exclusión, vii) desarrollo de la responsabilidad social, y viii) sostenibilidad. Sin embargo, se precisa que aún queda pendiente profundizar en los métodos para



la evaluación de impacto en contextos rurales como los de América Latina (Arcos, Suárez y Zambrano, 2015), lo cual presta especial relevancia a la presente investigación.

En referencia a las investigaciones sobre los procesos de innovación social y el bienestar en adultos mayores, un trabajo realizado en la provincia de Girona, en España, analiza los elementos que configuran la “comunidad” para la PAM en entornos rurales y cómo la innovación contribuye al empoderamiento de la comunidad, entre ellos, los adultos mayores con acciones tales como la prestación de servicios polivalentes, participación en asambleas, entre otras actividades (Monreal y del Valle, 2010).

Asimismo, se han generado artículos de investigación que buscan cambiar la visión sobre el adulto mayor, de dependiente a un ser activo con potencial productivo, y su rol en los procesos de innovación social rural (Noack y Federwisch, 2020). En efecto, el trabajo de Noack y Federwisch (2020) identifica que los adultos mayores adoptan diversos roles en los procesos de innovación, algunos como líderes o participantes activos, mientras que otros como meros receptores de la innovación social; al respecto, su rol va a depender de sus motivaciones e intereses con la comunidad y sus recursos personales. Este trabajo no solo abre un nuevo debate sobre el rol que la PAM debe adoptar en los procesos de innovación social en el ámbito rural, sino también demanda la necesidad de una mayor literatura sobre el papel de los adultos mayores en el proceso de desarrollo creativo de la propia comunidad (Noack y Federwisch, 2020).

De forma complementaria, cabe destacar que Abeledo, Coll y Rausell (2015) hacen un análisis sobre la incorporación de elementos culturales en los modelos de desarrollo rural e innovaciones, y señalan que la cultura crea circuitos y relaciones en los territorios que favorecen la innovación. Este aporte es relevante, pues es de los pocos trabajos de investigación que han logrado incorporar el elemento cultural en el desarrollo territorial rural a partir de innovaciones. No obstante, el aporte del trabajo de Abeledo, Coll y Rausell (2015) puede no ser aplicable para América Latina, toda vez que se enmarca en una intervención que se desarrolla en el ámbito rural europeo con territorios con

dinámicas institucionales considerablemente diferentes, niveles territoriales diversos (regionales, nacionales y europeos) y redes sectoriales involucradas.

Sin perjuicio de lo expuesto, los trabajos se han centrado en comprender casos particulares de innovaciones en contextos específicos, centrando el debate principalmente en los resultados obtenidos o en una descripción de las innovaciones. Sin embargo, no se ha aterrizado la discusión sobre los procesos involucrados en la implementación de una innovación, el diseño organizacional para su funcionamiento ni los factores clave para su escalamiento. Más aún, no se han encontrado investigaciones que centren el debate sobre la etapa de pilotaje en innovaciones sociales en ámbitos rurales y, de igual manera, pocos han sido los esfuerzos por analizar procesos de implementación de innovaciones que incorporan elementos de identidad cultural para la inserción social.

En ese contexto, la presente investigación adopta una especial relevancia, acogiendo un caso como el de SP para aproximarse al análisis de los procedimientos y el rol de actores relevantes en la etapa de pilotaje de una innovación en un contexto rural y que incorpora elementos de identidad cultural con una población excluida y en condición de vulnerabilidad. En ese sentido, se busca aportar contenido referente a cómo la participación de actores locales y regionales influye en la configuración de los procesos y la implementación de una innovación social con las características mencionadas, de modo que se tome como referencia al momento de desplegar intervenciones en ámbitos similares.

## **Capítulo II: Marco teórico**

En la presente sección, se desarrollan los principales conceptos teóricos que permitirán aproximarse al tema de investigación definido. En ese sentido, el marco teórico busca discutir los conceptos de innovación social, pilotaje y prototipo desde los que parte el presente trabajo. Además, se desarrollará los conceptos de enfoque territorial rural y arreglos institucionales, elementos relevantes para comprender el proceso de implementación del pilotaje de SP. En esa misma línea, se introducen los conceptos de relaciones intergubernamentales, fortaleza institucional y participación de actores; estas son tres ideas que contribuirán al desarrollo del análisis. Finalmente, se abordará el marco de análisis de innovación social que servirá para aproximarse a los elementos que confluyen en la implementación del piloto de SP.

### **2.1. Innovación social**

Para abordar la presente investigación, es necesario aproximarse, en primera instancia, al concepto de innovación social. Autores como Wesley y Antadze (2008) definen la innovación social como el proceso de “introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y autoridad, y las creencias del sistema social en el que ocurre la innovación; las innovaciones exitosas se caracterizan por su durabilidad y amplio impacto” (Wesley y Antadze, 2008, citados en Soberón 2013, p. 376).

Otros autores sugieren distintas definiciones; por ejemplo, Belapatiño y Perea (2018) definen innovación como una “nueva idea que permite mejorar el proceso mediante el cual los insumos se convierten productos terminados. Una innovación es la creación o modificación de un bien (o servicio) o proceso productivo para usar de manera más eficiente los recursos: reducir costos, generar valor agregado” (p. 1). Asimismo, ambos autores añaden que para desarrollar una innovación es necesario disponer de un contexto favorable y condiciones apropiadas (Belapatiño y Perea, 2018).

De la misma manera, Arce (2013) sugiere que la innovación social se comprende como una aproximación metodológica y una posición ontológica. En efecto, el autor sugiere lo siguiente:

Esta posición reconoce en los actores la capacidad de la creatividad social para la producción de espacios de innovación. Esto significa que hay que considerar la movilización social de los actores, la democratización del conocimiento y los espacios como una arena política, que hace emerger movimientos cívicos con la fuerza suficiente para lograr cambios sociales importantes y visualizar lo público como una propiedad diferente a la propiedad privada, colectiva y estatal [...] es una orientación política de la investigación social aplicada que se sitúa dentro del campo del desarrollo, gobernabilidad y mundialización. (pp. 37-38)

En efecto, el mismo autor sugiere que, para el caso de América Latina, la innovación social se presenta como una alternativa ante el fracaso generalizado de las políticas públicas en la región; el autor, además, es crítico respecto a las burocracias de la administración pública y la capacidad de estas de responder ante el cambio social (Arce, 2013). De esta manera, Arce (2013) define que la innovación social acoge la experiencia de los actores vulnerables y sus estrategias para hacer frente a los diversos tipos de dificultades. La innovación social resulta, así, un proceso participativo y de producción conjunta; de esta manera, se distancia de estructuras y categorías tradicionales sobre lo que se entendía como desarrollo.

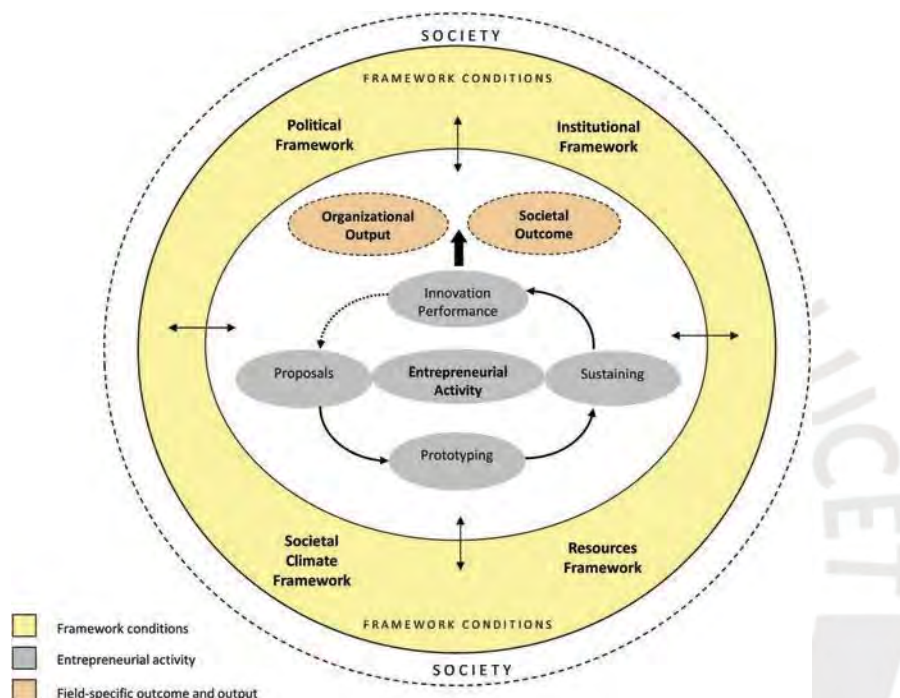
En ese punto, coincide Mariñez (2019), quien señala que la innovación social se requiere como parte del proceso de la innovación en políticas públicas, y busca, así, que esta obtenga los resultados positivos esperados; ello comprende una construcción conjunta de la agenda pública, que facilita el debate, la colaboración e interacción entre los actores gubernamentales y no gubernamentales.

Los conceptos de Mariñez (2019) y Arce (2013) sobre innovación social y su diálogo con la forma de hacer y diseñar política pública resulta sumamente relevante para el tipo de intervención que se aborda en la presente investigación, una participativa y que incorporó actores y dinámicas locales. En ese sentido, cabe aún definir la etapa en la que nos centraremos dentro del ciclo de innovación.

A partir de lo expuesto, la presente investigación tomará como marco de análisis general el fundamento teórico de la innovación social desarrollado por

Krlev, Bund y Mildenberger (2014) denominado “modelo marco de innovación social” (para mayor detalle sobre su estructura, véase la Figura 1). En particular, el presente trabajo se enfocará en analizar las condiciones marco (*framework conditions* en la Figura 1) que desarrollan ambos autores: i) marco institucional, ii) marco de clima social, iii) marco de recursos, y iv) marco político (Krlev, Bund y Mildenberger, 2014) y aplicarlo al caso de SP.

**Figura 1. Modelo marco de innovación social**



**Fuente:** Krlev, Bund y Mildenberger (2014)

Al respecto, los cuatro factores señalados son las variables principales que definen el contexto bajo el que se implementa una innovación social y determinan las condiciones para que esta pueda desarrollarse y obtener los resultados esperados (Krlev, Bund y Mildenberger, 2014). Específicamente, el marco institucional se refiere al conjunto de valores, normas y leyes que regulan el comportamiento de las personas y organizaciones a nivel social (North, 1990). En esa misma línea, los contextos institucionales contribuyen a determinar las oportunidades de innovación, por qué algunas funcionan y otras no, y cómo los conceptos piloto son implementados (Krlev, Bund y Mildenberger, 2014). En particular, el marco institucional se abordará en diálogo con los conceptos de “arreglos institucionales”, “relaciones intergubernamentales” y “fortaleza institucional” previamente definidos.

En segundo lugar, el marco de clima social se refiere a cómo la innovación satisface necesidades desatendidas (Nicholls y Murdock, 2012). De forma particular, el marco de clima social busca abordar las actitudes hacia el cambio y el nivel de apertura de las personas al desarrollo de la innovación social (Krlev, Bund y Mildenberger, 2014); sobre este punto, se discutirá el diseño y la arquitectura de SP en diálogo con el enfoque territorial rural para comprender si la innovación social ha atendido a necesidades desatendidas de la población y cómo ha interactuado con las instituciones presentes en el territorio.

En tercer lugar, el marco de recursos abarca no solo los recursos físicos, tecnológicos y monetarios para poder desarrollar una innovación social, sino también el capital social y el conocimiento (explícito y tácito) que se presentan al momento de identificar un problema o necesidad en el marco de la innovación social (Krlev, Bund y Mildenberger, 2014). En particular, la “fortaleza institucional”, así como el mapeo de los “*stakeholders*”, será relevante en este punto.

Por último, el marco político contribuye a comprender la innovación social como un espacio donde confluyen actores públicos y privados con intereses en políticas específicas y que son considerados por otros como actores relevantes (Krlev, Bund y Mildenberger, 2014). De esta manera, en diálogo con los marcos previamente descritos, el análisis de “*stakeholders*”, en conjunto con los “arreglos institucionales”, prestan especial relevancia.

## **2.2. Pilotaje y prototipo**

En aras de comprender la etapa de desarrollo de la política pública en la que se encontraba SP en los distritos de Sarhua y Los Morochucos, es relevante definir qué se comprende como pilotaje y, específicamente, cómo dicho concepto se diferencia del prototipo.

Autores como Murray, Qualier-Grice y Mulgan (2010) han desarrollado el proceso de innovación social y definieron las seis etapas de la misma: i) indicaciones, inspiración y diagnóstico, ii) propuestas e ideas, iii) prototipos y pilotos, iv) sostener la intervención, v) escalamiento y difusión, y vi) cambio sistémico. En ese sentido, la intervención de saberes productivos en los distritos de los Morochucos y Sarhua en Ayacucho se posiciona en la tercera etapa: el

pilotaje. El pilotaje se entiende como el método a través del cual se testean propuestas para su mejora y medición de probabilidad de éxito (Murray, Qualier-Grice y Mulgan, 2010). En efecto, los mismos autores describen que esta etapa contribuye a que la idea o innovación enfrente una serie de retos (económicos, de eficiencia, entre otros) que contribuyen a desarrollar la idea mediante el ensayo y error, lo que refina, así, la propuesta (Murray, Qualier-Grice y Mulgan, 2010).

Si bien el presente trabajo se concentra en la tercera etapa señalada por Murray, Qualier-Grice y Mulgan (2010), las dos etapas que la preceden (indicaciones, inspiración y diagnóstico, y propuestas e ideas) se abordarán a partir de las entrevistas realizadas a los funcionarios y la revisión documentaria; ello dado que ambas etapas contribuirán a comprender el panorama inicial del proceso de innovación social y el punto de partida del pilotaje.

Un estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (en adelante, PNUD) (2014) señala que el pilotaje es otro de los medios mediante los cuales se construye conocimiento respecto a una intervención y a su efectividad, de modo que pueda ser, o no, escalable u ofertable de forma permanente. En esa línea, el estudio precisa que las innovaciones sociales muy rara vez emergen completamente desde quien las propone, sino que son medianamente elaboradas por quien realizó la innovación y por el proceso de refinamiento y testeado mediante diversas metodologías, entre las cuales se encuentra el pilotaje (PNUD, 2014). En particular, PNUD (2014) comprende que los procesos formales de pilotaje incluyen la puesta en marcha de un programa o intervención por un periodo determinado de tiempo y, posterior a ello, una evaluación rigurosa de su implementación. Al respecto, el texto señala lo siguiente:

The appropriate objective of a pilot is not to test an innovative new approach that has been designed in advance, but rather to end the pilot period with a design for the intervention that has been refined through trial and error. Evaluation of a pilot will need to be formative, informing the ongoing modification of the innovation in real time, as well as summative, providing a snapshot assessment at the end of the pilot period. (p. 20)

Asimismo, cabe agregar que PNUD (2014) no considera los conceptos de prototipaje y pilotaje como excluyentes; por el contrario, interpreta al concepto de prototipaje como la etapa en la cual se ponen a prueba diversas ideas y que, en el sector público, se concreta a través de lo que se denomina como pilotaje. En contraposición a ello, Murray, Qualier-Grice y Mulgan (2010) proponen una definición distinta de prototipaje: diseño del modelo de trabajo para el testeo de los usuarios o clientes, pero asocian dicho concepto a la idea de servicio o producto desde el lenguaje de la manufactura.

Por otro lado, un trabajo realizado por Mulgan, et al. (2007) destaca que el prototipaje, concepto asociado a incubadoras, *start-ups*, se enmarca en innovaciones sociales que se desarrollan en organizaciones de carácter social, mientras que el concepto de pilotaje se relaciona con la forma de testeo aplicada en instituciones gubernamentales con asesoría y métodos de evaluación más rigurosos. Asimismo, The Young Foundation coincide con PNUD (2014) y define prototipaje como la etapa en la que se ponen a prueba las ideas; no obstante, se refiere al pilotaje de la siguiente manera:

Pilots: these are more formal methods of testing and usually involve a slightly longer trial period, often up to a year. They are typically followed by a formal evaluation and since they are much more substantial than a quick prototype exercise, require significant funding. (2012, p. 37)

En el presente trabajo, consideraremos la idea de prototipaje como una etapa, siendo un concepto complementario que se aborda, en el caso del sector público, desde lo que comprendemos como un piloto. En ese sentido, el objetivo principal de un piloto no es la prueba de una innovación en sí misma, sino proveer de un diseño que se modifica mediante el ensayo-error, considerando su modificación continua durante el periodo de prueba. A partir de ello, es relevante reconocer la intervención de SP en esta etapa, de modo tal que se comprendan la configuración de su diseño y su continua modificación, que han permitido que se desarrolle a nivel nacional. Es relevante conocer el proceso de prueba, modificación y conclusión del pilotaje en aras de contribuir al desarrollo de potenciales futuras innovaciones sociales que se diseñen en pro de las personas más vulnerables.



### **2.3. Enfoque territorial rural**

Para una aproximación teórica a los dos casos que aborda la presente investigación, el entendimiento del enfoque territorial rural es necesario. Este contribuye a identificar variables que sirven de explicación al desarrollo de la intervención SP. Al respecto, Uribe (2013) comprende que el enfoque territorial rural con identidad cultural es un proceso de ampliación del proceso de innovación social, en el cual la gobernanza local es un factor determinante para su éxito y la posibilidad de escalamiento, particularmente en un contexto andino.

En esa línea, Uribe (2013) destaca cinco elementos relevantes en intervenciones desde la perspectiva del desarrollo territorial rural que incorpora la identidad cultural, de las cuales, para la presente investigación, destacan tres: i) valorizar la identidad, considerando la diversidad cultural como un activo relevante para los procesos de desarrollo, construir sinergias institucionales y focalizarse en los actores más excluidos; ii) coaliciones territoriales y su proyecto territorial; y iii) las estrategias articuladoras, que contienen la identificación de iniciativas (de valoración de activos culturales y naturales), análisis de potencialidades y limitaciones, formulación de estrategia, agenda y planificación.

En efecto, el enfoque territorial es “un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural” (Schejtman y Bergués, 2004, citados en Uribe 2013, p. 363). Si bien SP no cuenta con un proceso de transformación productiva en el diseño de la intervención, la transformación institucional sí se contempla como parte de la intervención, toda vez que la interacción, concertación y participación de actores locales y agentes externos a ellos, así como la participación de la población en los procesos, se encuentran presentes.

La intervención SP destaca por re-valorar saberes culturales; en ese sentido, resulta pertinente analizar de qué manera el enfoque territorial y su valoración tanto a la identidad cultural como al rol de la gobernanza local (elemento a destacar de SP) han resultado elementos facilitadores para el éxito del pilotaje de esta innovación social y su escalabilidad a nivel nacional.

#### **2.4. Arreglos institucionales, relaciones intergubernamentales y fortaleza institucional. Una aproximación para la definición de la participación de actores.**

La presente sección desarrollará el concepto de participación de actores. Para ello, se realizará una aproximación desde los arreglos institucionales, como marco teórico que provee un entendimiento sobre el entorno institucional en el que se desarrolló SP en ambos distritos seleccionados. En esa misma línea, se busca comprender cómo dicho marco institucional se relacionó y se caracterizaba, para lo que se definen los conceptos de relaciones intergubernamentales y fortaleza institucional. A partir de ello, se genera una tipología de participación de actores que permita categorizar los niveles de participación en el análisis de la consolidación del pilotaje de SP.

Hajer (2003) señala que el análisis de políticas públicas parte de vacíos institucionales, es decir, de problemas de políticas que desafían las reglas y normas de quienes participan en ella. De manera más específica, Hajer (2003) comprende que el vacío institucional tiene implicancias directas sobre el análisis y la formulación de una política, y traslada el foco de atención hacia dos dinámicas: i) la negociación y deliberación de actores que buscan soluciones a problemas particulares, y ii) la negociación de nuevas reglas institucionales como parte de la deliberación, en la que se desarrollan nuevas normas de comportamiento y concepciones de la política pública.

En esa línea, se observa que autores como Richard et al. (2004) utilizan el concepto de vacíos institucionales para identificar la carencia de intermediarios especializados en un entorno institucional. Para Buscaglia (2018), los vacíos institucionales se conciben como la ausencia de las instituciones necesarias en un entorno. Por otro lado, Mair y Marti (2009) trascienden la ausencia de intermediarios o instituciones y hacen referencia a que los vacíos institucionales también se pueden comprender en aquellas situaciones donde sí existen las instituciones, pero no se encuentran funcionando de acuerdo a lo esperado.

Para comprender la doble dinámica señalada por Hajer (2003), es relevante definir lo que North (2005) concibe como arreglos institucionales: las

combinaciones de restricciones formales, reglas informales y las características de su cumplimiento.

Un trabajo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) aborda el aporte de los arreglos institucionales para el desarrollo territorial rural, y concluye que los arreglos institucionales que se constituyen en los territorios rurales permiten y estimulan la interacción de actores, lo cual es fundamental para que emerjan procesos localizados de desarrollo (2007).

De esa manera, las reglas formales se comprenden como las restricciones políticas aplicables al comportamiento del gobierno e impuestas por las instituciones legales, mientras que las instituciones informales son aquellas restricciones de carácter privado que surgen de normas, cultura y costumbres de manera espontánea, no corresponden en su diseño ni aplicación al gobierno (Williamson, 2009).

A partir de dichas definiciones, Williamson (2009) desarrolla un marco teórico, cuyo objetivo es analizar y comprender los efectos de las instituciones; al respecto, clasifica en cuatro categorías las combinaciones de arreglos institucionales formales e informales a partir de la fortaleza, o debilidad, de las restricciones que la institución puede generar (fuertes o débiles). Sobre ello, Williamson (2009) diseña el siguiente esquema:

**Tabla 1. Categorías de instituciones formales e informales y su fortaleza**

Instituciones formales fuertes	Instituciones formales débiles
Instituciones informales fuertes	Instituciones informales fuertes
Instituciones formales débiles	Instituciones formales débiles
Instituciones informales débiles	Instituciones informales débiles

Fuente: Williamson, 2009. Elaboración: Propia.

Para Williamson (2009), la fortaleza de una institución (débil o fuerte) se concibe a partir de si cuenta con restricciones políticas desarrolladas (fuerte) o si se identifica una falta de ellas (débiles). Continuando el ejemplo desarrollado por Williamson (2009), el cuadrante de instituciones informales fuertes y formales débiles implica, por ejemplo, que existe una serie de reglas privadas (informales) que restringen el comportamiento de las personas (por ejemplo, acuerdos de la organización social de una comunidad).

En efecto, sobre el particular, Ricardo Uvalle (2011) señala que los arreglos institucionales son aquellos “[...] que permiten la funcionalidad y la efectividad de las metas colectivas [...] se tejen con la intervención de actores sociales, económicos y políticos, quienes tienen interés en definir el sentido y alcance de las reglas del juego” (p. 8). De esa manera, aproximarse a los arreglos institucionales que se desarrollan entre diversos actores intergubernamentales y locales permitirá comprender el despliegue de la intervención sobre los dos distritos seleccionados.

Por otro lado, las relaciones intergubernamentales se entienden como “la interacción y articulación que existe entre las diferentes instancias y niveles de gobierno, con el fin de diseñar, implementar, monitorear y evaluar políticas públicas y estrategias” (MINEDU, 2014, p. 13). Asimismo, estas se comprenden como la relación de carácter vertical entre los gobiernos a nivel local, regional y nacional, así como la relación de carácter horizontal, es decir, entre un mismo nivel de gobierno (MINEDU, 2014). Este elemento es pertinente toda vez que, “De acuerdo con las distintas definiciones que actualmente se manejan en torno a la innovación social, es posible señalar que ellos suponen la colaboración de actores pertenecientes a distintas esferas de la sociedad” (Verdejo, 2019, p. 55).

Respecto a ello, si bien la Ley de Bases de Descentralización define en el artículo 49 que “El gobierno nacional y los gobiernos regionales y locales mantienen relaciones de coordinación, cooperación y apoyo mutuo” (MINCETUR, 2002, p. 36), no necesariamente se tiene la voluntad y capacidad para hacer cumplir las reglas; en efecto, se evidencia que la variación en la fortaleza institucional tiene importantes consecuencias sobre las expectativas y el comportamiento de los actores políticos (Levitsky y Murillo, 2010), elemento que resulta crucial de analizar al evaluar el rol de los gobiernos locales.

De acuerdo a Levitsky y Murillo (2010), la fortaleza institucional se entiende a partir de dos dimensiones: i) imposición, haciendo referencia al nivel en que las reglas escritas son cumplidas; y ii) estabilidad, en la medida que sobreviven en el tiempo y a cambios en las condiciones, como distribución de poder y preferencias, bajo las que se crearon. De esta manera, ambos autores propusieron una tipología según el siguiente detalle:

**Tabla 2. Tipología de fortaleza institucional según dimensiones de imposición y estabilidad**

		IMPOSICIÓN	
		ALTA	BAJA
Estabilidad	Alta	Instituciones formales fuertes	Instituciones formales estables (pero débilmente impuestas)
	Baja	Instituciones formales inestables (pero efectivamente impuestas)	Instituciones formales débiles

**Fuente:** Levitsky y Murillo, 2010

Al respecto, el aporte de Levitsky y Murillo (2010), quienes desarrollan también conceptos de fortaleza institucional previamente presentados, no se puede desvincular de lo desarrollado por Williamson (2009). En esta línea, se busca integrar ambos aportes, y generar una tipología de fortaleza institucional centrada en la capacidad que tienen las instituciones (formales o informales) para modificar el comportamiento de las personas.

Este aporte posibilitará enmarcar la participación de las instituciones involucradas en SP acorde a una tipología que define su nivel de fortaleza; a partir de ello, permitirá comprender de qué manera las dimensiones de estabilidad e imposición contribuyeron al desarrollo de la implementación del pilotaje en los dos distritos seleccionados. Asimismo, dichos elementos dialogarán con el concepto de arreglos institucionales previamente definidos, los cuales permitirán comprender la dinámica subyacente a la participación de las instituciones.

Por otro lado, respecto a la participación de actores, hay una vasta literatura que permite generar una aproximación a este tipo de análisis. Por una parte, el análisis de *stakeholders*, que ha surgido como una serie de métodos y aproximaciones para estudiar los roles e intereses de actores clave en un marco político específico, el cual puede adaptarse para funcionar como un marco de análisis para políticas o programas específicos; en particular, el análisis de *stakeholders* proporciona una forma estructurada de conducir un estudio (Mehrizi, Ghasemzadeh y Molas-Gallart, 2009) y, en este caso en particular, analizar la participación de los actores relevantes.

Sobre este punto, los *stakeholders* pueden agruparse de diversas maneras y categorizarse en distintas formas. Haciendo uso del estudio

elaborado por Mehrizi, Ghasemzadeh y Molas-Gallart (2009), se ha optado por seguir la siguiente categorización del rol de actores clave en el marco de la intervención de SP.

**Tabla 3. Tipología de Stakeholders**

Nivel de participación bajo	Nivel de participación medio	Alto nivel de participación	Otras categorías
Informa	Se involucra	Colabora	Visibles u ocultos
Consulta		Empodera	Activos o pasivos
			Internos o externos

**Fuente:** Mehrizi, Ghasemzadeh y Molas-Gallart (2009); Durbin, J. et al. (2018). **Elaboración:** Propia.

A partir de lo expuesto en la Tabla 3, el presente trabajo abordará y categorizará la participación de los gobiernos y actores locales en el piloto de la intervención SP haciendo uso de la tipología según el nivel de participación de los mismos. Asimismo, dicha tipología dialogará con las “otras categorías” para definir cómo la posición de los actores relevantes en el pilotaje de SP influyó sobre la configuración de los procesos y la implementación en los distritos de Los Morochucos y Sarhua en el departamento de Ayacucho. Cabe precisar que dicha aproximación dialogará con el marco general de análisis del presente trabajo, así como con los distintos aportes teóricos referenciados en la presente sección.

### Capítulo III: Metodología

El presente capítulo desarrolla el marco metodológico bajo el que se estructura la presente investigación. Inicialmente, se define el diseño metodológico cualitativo y la aproximación desde un estudio de casos. Luego, se presenta el concepto de *theory guided process-tracing*, aproximación analítica que contribuirá a estructurar el trabajo. Finalmente, se presenta el diseño de investigación.

Para la presente investigación, se ha optado por desarrollar un diseño metodológico cualitativo centrado en analizar los mecanismos causales que explican la implementación exitosa del pilotaje de saberes productivos en los distritos de Sarhua y Los Morochucos. En particular, se desarrollará un estudio de casos, el cual se destaca por ser un “examen idiográfico de un solo individuo, grupo o sociedad” (Babbie, 2000, p. 260), que “sistematiza a lo largo de un período de tiempo una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto con el fin de explorar su casusas y entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló como lo hizo, obtuvo los resultados que obtuvo” (BID, 2011, p. 2).

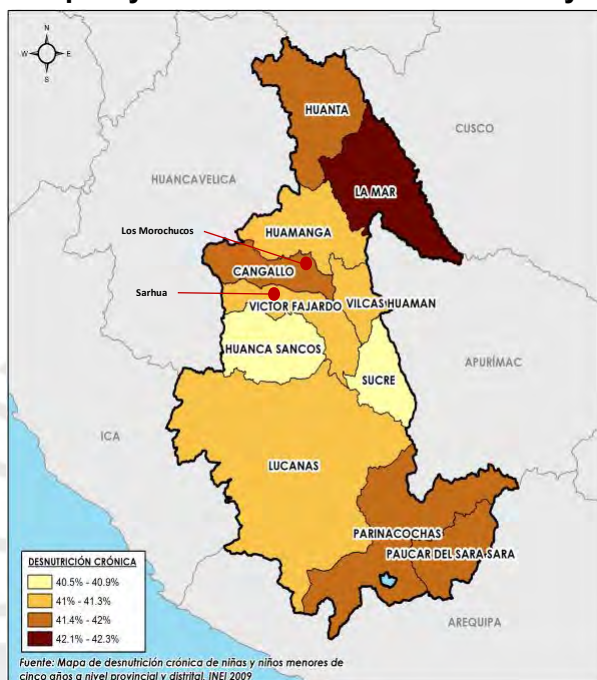
el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado . . . los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. (Martínez, 2006, p. 167)

Un estudio de casos se categoriza a partir del objetivo que persigue; en este estudio, en particular, se ha optado por aplicar un estudio de casos múltiple explicativo. Es múltiple debido a que busca realizar comparaciones y explorar las diferencias y similitudes entre dos o más casos que han sido seleccionados buscando predecir resultados similares o contrastantes (Yin, 2003, citado en Baxter y Jack, 2008); y es explicativo porque pretende explicar los vínculos causales del fenómeno de interés (Baxter y Jack, 2008).

De esa manera, se han seleccionado dos casos: el distrito de Sarhua en la provincia de Victor Fajardo, y el distrito de Los Morochucos en la provincia de Cangallo (véase la Figura 2), ambos ubicados en el departamento de Ayacucho.

Los dos distritos se caracterizan por haber sido los primeros espacios de intervención de SP a nivel nacional y por su composición principalmente rural; en particular, el distrito de Sarhua cuenta con un total de veintiocho (28) centros poblados rurales y solo cuatro (4) centros poblados urbanos, y el distrito de Los Morochucos, con noventa y dos (92) centros poblados rurales y tan solo dos (2) centros poblados urbanos (INEI, 2020).

**Figura 2. Mapa Ayacucho referenciando Sarhua y Los Morochucos**



**Fuente:** [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/webs\\_dgpi/map\\_per/ayacucho.html](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/webs_dgpi/map_per/ayacucho.html)

**Modificación:** Propia.

Cabe destacar que otro de los motivos para seleccionar ambos distritos reside en la intención de generar un análisis comparativo entre las variables que permitieron y modificaron el proceso de implementación del pilotaje de la intervención SP en cada uno de ellos. De esa manera, se optó, de forma intencional, seleccionar dos distritos temporalmente comparables en lo que respecta al periodo de implementación de la intervención, y territorialmente similares en referencia a su composición urbana-rural y sociocultural. Ello permite contrastar resultados en los procesos identificados y validar hipótesis en dos casos comparables con procedimientos de implementación distintos, pero con resultados similares.

Los estudios de caso también permiten examinar el funcionamiento de mecanismos causales aproximándose a las variables involucradas, ayudan a



identificar las condiciones que están presentes y activan los mecanismos causales del fenómeno que se quiere explicar (Biba, 2013, p. 37). En ese sentido, se utilizará un método de *process-tracing*, herramienta centrada en analizar los mecanismos causales del fenómeno de interés y que se divide en tres variantes: i) prueba de teoría, ii) construcción de teoría, y iii) explicación de un resultado (Beach y Brun, 2013). En particular, se ha definido como ruta la tercera vertiente del *process-tracing*, en el que el objetivo no se centra en construir teorías generalizables ni en validar teorías pre-existentes; por el contrario, se centra en elaborar una explicación causal enfocada en el caso de estudio, y complementa la explicación con literatura referente al tema (Beach y Brun, 2013).

Además de lo señalado, cabe precisar que la ruta que se seguirá se centra en los elementos fundamentales que componen el *process-tracing*, es decir, la entrada y los posteriores momentos o etapas en el desarrollo del proceso de interés (Bril-Mascarenhas, Maillet y Mayaux, 2017). En efecto, Bril-Mascarenhas, Maillet y Mayaux (2017) proponen las iteraciones entre lo que denominan momentos inductivos y deductivos, los cuales convergen en la explicación del resultado de interés; más específicamente, los autores trascienden la dicotomía inductiva y deductiva del *process-tracing* al advertir que ambos elementos pueden estar igualmente presentes.

Cuando se desarrolla el método de *process tracing* como una herramienta para la inferencia causal, es sumamente relevante considerar que este se concentra en el desarrollo de eventos o situaciones durante un determinado tiempo (Collier, 2011). Específicamente, para el presente trabajo, es importante optar por este método, toda vez que el interés de la investigación es comprender el desarrollo de la implementación del pilotaje de SP durante el tiempo de su planificación e implementación. No obstante, es necesario complementar el método de *process tracing* con aportes teóricos.

Al respecto, Falletti (2016) crea una nueva definición del *process tracing* en diálogo con la necesidad de guiar teóricamente y justificar los mecanismos causales encontrados como parte del proceso de recolección. En particular, introduce un nuevo concepto, el *theory-guided process tracing*, al que define como el análisis temporal y causal de una serie de eventos que constituyen el fenómeno de interés, al igual que el *process tracing*, pero agrega el elemento

teórico, señalando que cada parte de dicho proceso debe conceptualizarse teórica y operacionalmente; es decir, los eventos relevantes para el fenómeno de interés se identifican a partir de la teoría (Falleti, 2016).

Sobre este punto, Falleti (2016) desarrolla la distinción entre dos tipos de procesos causales y temporales correspondientes al *theory-guided process tracing*: los extensivos e intensivos. Para el presente estudio, se considerará los procesos extensivos, pues dada la definición de Falleti (2016), estos son principalmente utilizados para comprobar la hipótesis, objetivo del trabajo, y vincula la causa y el resultado de un fenómeno con una serie de variables intervinientes (véase la Tabla 4).

**Tabla 4. Procesos extensivos**

<i>Proceso extensivo: [Cause → IV<sub>1</sub> → IV<sub>2</sub> → ... → IV<sub>n</sub> → Efecto]</i>
Donde: IV = Variables intervinientes

Fuente: Falleti (2016). Elaboración: Propia.

A partir de lo expuesto, se utilizará, para la presente investigación, el método de *process tracing*, caracterizado por tener una aproximación inductiva al fenómeno de estudio, sumado a los aportes de Falleti (2016) sobre la guía teórica para su operacionalización y definición. Además, para determinar que el proceso de recolección de información ha llegado a su fin, se considerará como condición el punto saturación, es decir, la reducción en la probabilidad de obtener una mayor cantidad de información relevante si se continúa con la recolección de la data –rendimientos decrecientes del trabajo de campo en sí mismo– (Bril-Mascarenhas, Maillet y Mayaux, 2017). Cabe destacar que Bril-Mascarenhas, Maillet y Mayaux (2017) consideran que la segunda condición para dar por culminado el proceso de investigación es la validación por partes, proceso por el que el presente trabajo también atravesará. A partir de lo señalado, la investigación se estructura de la siguiente manera:

**Tabla 5. Diseño de la investigación**

Pregunta principal: ¿Cómo la participación de los gobiernos y actores locales contribuyó a la configuración de los procesos e implementación del pilotaje de la innovación social Saberes Productivos del Programa Pensión 65 en los distritos de Los Morochucos y Sarhua entre el 2013 y 2014?			
Pregunta específica	Fuente de información	Herramienta	Hipótesis específica
¿Qué procesos y mecanismos de implementación se desarrollaron como parte del pilotaje de la innovación	Instrumentos de gestión y normativa	Trabajo de gabinete y entrevistas	La implementación del Centro Integral de Atención al Adulto Mayor (CIAM) y el

Saberes Productivos en los distritos de Los Morochucos y Sarhua entre el 2013 y 2014?	Actores locales  Funcionarios del gobierno central	semi – estructuradas	proceso de socialización, validación y trabajo conjunto entre las diversas instituciones fueron los procesos que caracterizaron la implementación del pilotaje.
¿Cómo fue la participación de los gobiernos y actores locales en la innovación social Saberes Productivos en los distritos de Los Morochucos y Sarhua entre el 2013 y 2014?	Instrumentos de gestión y normativa  Actores locales  Funcionarios del gobierno central	Trabajo de gabinete y entrevistas semi – estructuradas	El alto nivel participativo de los gobiernos locales, sumado al apoyo de los actores locales, permitió la participación activa del público objetivo de la intervención SP y su consolidación en el territorio.
¿De qué manera el rol que asumieron los gobiernos y actores locales influyó en la configuración de los procesos y la implementación de la innovación social Saberes Productivos en los distritos de Los Morochucos y Sarhua entre el 2013 y 2014?	Instrumentos de gestión y normativa  Actores locales  Funcionarios del gobierno central	Trabajo de gabinete y entrevistas semi – estructuradas	El rol promotor y facilitador que asumieron los gobiernos y actores locales, en conjunto con la arquitectura institucional diseñada para la intervención del programa, permitió desarrollar arreglos institucionales formales e informales que posibilitaron la aplicabilidad de la intervención al contexto de los dos distritos.

**Elaboración:** Propia.

A partir del diseño de investigación presentado, se consideran tres variables que estructuran la ruta para el desarrollo de la investigación: la participación de gobiernos y actores locales, los procesos implementados para el pilotaje y las condiciones marco. Las tres variables confluyen para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Por otro lado, en lo que respecta a las herramientas para la recopilación de la información, se ha optado por realizar entrevistas semiestructuradas diseñadas para que los actores seleccionados identifiquen los eventos relevantes en el proceso de implementación del pilotaje de SP. En efecto, “las entrevistas semi-estructuradas se centran en temas específicos . . . Suelen ser la mejor manera de averiguar las motivaciones que subyacen detrás de las decisiones y los comportamientos de las personas, así como sus actitudes y

creencias, y las consecuencias que han tenido en sus vidas políticas o acontecimientos concretos” (OXFAM, 2012, p. 2). En esa línea, se identificaron las variables de interés que se abordan durante las entrevistas.

Cabe precisar que, a consecuencia del contexto provocado por la pandemia del COVID-19, las entrevistas realizadas tuvieron que aplicarse de forma virtual a través de los softwares para programar reuniones no presenciales. Se lograron concretar un total de 11 entrevistas, de los cuales 2 fueron funcionarios del Midis, 6 actores locales de Sarhua y 3 de Los Morochucos (entre sociedad civil, funcionarios del gobierno local y autoridades locales). Esto representó una limitación en lo que respecta a realizar entrevistas a adultos mayores, quienes no manejaban los recursos digitales para acceder a este tipo de alternativas. Dicha limitación no nos permite ser conclusivos respecto a los hallazgos y deja como tarea pendiente de complementar la presente investigación con una futura aproximación cualitativa a los testimonios e historias de vida de la PAM participante de SP.

Cabe destacar que, los entrevistados se definieron de forma intencional, considerando como criterio principal su participación durante la implementación del pilotaje de SP. No obstante, también se entrevistaron actores que, por el rol que asumían en los distritos, participaron indirectamente durante dicho proceso o lo hacen actualmente. Puede observarse la relación de entrevistados, el formato de consentimiento informado y la guía de entrevista en el Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3, respectivamente.

## **Capítulo IV: Marco general: La intervención del Programa Nacional de Asistencia Solidaria – Pensión 65: “Saberes productivos”**

El presente capítulo introduce la intervención SP en el marco del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65. Para ello, en primer lugar, se parte de la situación de la PAM a nivel nacional para caracterizar la población beneficiaria de la intervención. En segundo lugar, se caracteriza la PAM de Ayacucho, región de los dos casos que se abordarán en el presente trabajo. Finalmente, se realiza una descripción sobre la intervención de SP, a fin de caracterizar la misma previo a su análisis.

### **4.1. Situación de la PAM a nivel nacional**

Según un estudio realizado por la Defensoría del Pueblo (2019), 53.35 % de las mujeres adultas mayores no completó primaria ni se encuentra en algún centro o programa de educación, así como 33 % de hombres tampoco la completó. Asimismo, de acuerdo al Sistema de Monitoreo y Seguimiento de los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante, Sistema de monitoreo de ODS), desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), registra que al 2018 el 63.4 % de la PAM no cuenta con algún seguro de pensión. No obstante, al desagregar por área de residencia la cifra en mención, se observa que la PAM del ámbito rural presenta serias diferencias frente a la PAM del ámbito urbano; mientras que el 43.6 % de PAM del ámbito urbano cuenta con un seguro de pensión, solo el 7.9 % de la PAM rural registra la condición en mención<sup>4</sup>.

En efecto, autores como Olivera y Clausen identifican que “Gran parte de la actual situación de pobreza en la que vive el 24 % de los AM [adultos mayores] en el Perú puede ser explicada debido a desigualdades iniciales en el acceso a oportunidades” (2013, p. 13). En esa misma línea, y dadas las características del ámbito rural en el país, la PAM residente en zonas rurales va a verse potencialmente expuesta a condiciones de pobreza. En adición a ello, la Defensoría del Pueblo (2019) identifica que 10.99 % de adultos mayores

---

<sup>4</sup> Información consultada al Sistema de monitoreo de ODA del INEI el 24 de abril de 2020 a las 09:30 horas. Portal web: <http://ods.inei.gob.pe/ods/objetivos-de-desarrollo-sostenible/fin-de-la-pobreza>

hombres y 9.42 % de mujeres viven en situación de pobreza a pesar de contar con un trabajo remunerado; asimismo, 11.93 % de mujeres adultas mayores y 4.04 % de hombres cuentan con un trabajo principal que no es remunerado.

De igual modo, el Plan Nacional para las Personas Adultas Mayores señala que para el 2013 “más de una cuarta parte de los hogares (28.6%) tienen al menos una persona adulta mayor que presenta déficit calórico . . . la tasa de pobreza en las PAM, según INEI, en promedio es de 30%, con una incidencia en 54% en zonas rurales” (Mimp, 2013, p. 23), lo cual coincide con lo desarrollado previamente en la presente sección. En síntesis, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (en adelante, Mimp) (2013) ha identificado ocho problemas como los principales que afectan a la PAM en el Perú: i) problemas nutricionales y hábitos alimenticios, ii) insuficiente oferta de servicios de salud, iii) bajo nivel educativo y prácticas que no contribuyen al desarrollo personal y social de la PAM, iv) baja cobertura del sistema previsional y de seguridad social, así como ingresos y pensiones reducidos, v) prácticas inadecuadas de uso del tiempo libre, vi) baja participación ciudadana y limitaciones para la integración social, vii) violencia y maltrato, e viii) inequidad de género.

Un estudio realizado por el Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (IDEHPUCP) (2018) ha señalado que, si bien la mayoría de la PAM en el país se concentra en Lima, las zonas rurales poseen un mayor número de PAM frente a las urbanas. Sumado a ello, la PAM rural hace frente a problemas en accesibilidad tanto para servicios de salud como para el pago de sus pensiones (IDEHPUCP, 2018). También se presenta dicho problema con el acceso al agua mediante una red pública, pues solo el 72.5 % de hogares con un adulto mayor como jefe de hogar en el ámbito rural acceden al servicio de agua, así como solo el 40.4 % cuentan con un servicio de desagüe por red pública (INEI, 2018).

Como se puede observar tras lo señalado, la PAM en el ámbito rural se encuentra en especial condición de vulnerabilidad frente a la PAM residente en zonas urbanas. Asimismo, la falta de acceso a servicios públicos, así como las características de educación, salud, empleo y seguridad social en dicha población, representa un gran reto para el Estado de proteger a una población que reconoce como en especial condición de vulnerabilidad.

## 4.2. Caracterización de la PAM en Ayacucho

La incidencia de pobreza en el departamento de Ayacucho no mostraba una tendencia decreciente clara durante los primeros años del siglo. De hecho, entre el periodo de 2004 a 2006 aumentaría en 12.5 %, para luego reducirse en alrededor de 23 % entre 2006 y 2010 (Gobierno Regional de Ayacucho, 2013). El Programa Regional de Población, propuesto por el Gobierno Regional de Ayacucho, indicaría que “las políticas de lucha contra la pobreza no tienen resultados sostenibles, sino temporales y pasajeros, debido a que se basan mayormente en actividades asistencialistas y no en el fortalecimiento de las capacidades productivas de la población” (2013, p. 20). Cabe señalar, también, que, del total de la población, un 87.5 % no contaba con afiliación a las distintas modalidades de pensiones en 2010 (Gobierno Regional de Ayacucho, 2013).

Un análisis más detallado de las condiciones de vida de la población en ambos distritos revela otros posibles problemas que posicionarían en una situación de particular vulnerabilidad a los habitantes de ambos distritos. Primero, en el 2012, Sarhua y Los Morochucos contaban con 2 860 y 8 146 habitantes, respectivamente; ambos distritos presentarían entonces un Índice de Desarrollo Humano considerablemente rezagado en comparación con otras zonas del país (PNUD, 2013). Específicamente, para un *ranking* establecido entre los 1 834 distritos registrados en 2012, Sarhua ocuparía el puesto 1 326 y Los Morochucos, el 1 367. Aunque la esperanza de vida al nacer se encontraba por encima del valor a nivel regional (70.22 años), tanto la proporción de la población con educación secundaria completa como el ingreso familiar se encontrarían considerablemente por debajo de los niveles departamentales y nacionales respectivos.

**Tabla 6. Índices de Desarrollo Humano y componentes para Los Morochucos y Sarhua en 2012**

Departamento: Ayacucho	Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	ranking	años	ranking	%	ranking	años	ranking	N.S. mes	ranking
Los Morochucos	0.2422	1367	80.69	39	23.83	1462	4.71	1565	205.7	1364
Sarhua	0.2476	1326	79.08	175	25.26	1435	3.89	1755	250.0	1158

Fuente: PNUD (2013).

Adicionalmente, Ayacucho contaba hasta 2015 con una de las mayores tasas de dependencia<sup>5</sup> respecto al promedio nacional y, a su vez, con una de las mayores dentro del grupo de departamentos, tasa solo superada por Apurímac y Huancavelica. Esta tasa, empero, se encontraba disminuyendo considerablemente (BCRP, 2015).

Al 2015, Ayacucho contaba con 54 174 personas adultas mayores, lo que representaba el 7.9 % del total de su población, de la cual 56 % eran mujeres y 44 %, hombres; además, 51 % de la PAM registró “sin instrucción” en su nivel educativo y 32 819 eran trabajadores agricultores quechua hablantes (Mimp, 2015). Asimismo, se identificó que solo 1 282 personas contaban con algún tipo de pensión (Mimp, 2015). En este contexto, el Gobierno Regional (2016) señala que el área rural ha ido perdiendo su capacidad productiva, comprometiendo, así, la seguridad y soberanía alimentaria de la región; sin embargo, “crece la demanda de servicios para la población adulta mayor, la cual no es atendida por falta de voluntad política y falta de visión de las autoridades” (p. 46).

Asimismo, se debe precisar que también se reconoce que “Las sequías serán cada vez más frecuentes en la región por la incidencia del cambio climático. Los sectores más afectados serán el área rural, especialmente la actividad agropecuaria, así como la población femenina, los niños/as, los adultos mayores y la población con problemas de discapacidad, lo que agravará la precaria situación regional” (Gobierno Regional de Ayacucho, 2016, p. 53). Esto representa un problema serio en la sostenibilidad económica de la región en el ámbito rural, así como de su población en condición de vulnerabilidad, por lo cual se ven principalmente afectados, entre otros, la PAM. A pesar de lo descrito, en el Plan de Desarrollo Concertado de la región, no se programan objetivos estratégicos, indicadores ni metas que hagan frente a la situación de la PAM en la región; tampoco se programan medidas de intervención, programas ni servicios que puedan contribuir a aminorar el impacto sobre esta población por los problemas descritos.

A lo señalado, se debe agregar que, respecto de las intervenciones aisladas realizadas, Ayacucho es una de las regiones que no cuenta “con

---

<sup>5</sup> La tasa o ratio de dependencia hace referencia a la ratio de población dependiente sobre población activa.



resultados que permitan evidenciar logros en sus intervenciones; concretamente en Ayacucho señalaron que no cuentan con una línea de base para la medición de resultados” (Defensoría del Pueblo, 2019, p. 36). No obstante, el Gobierno Regional de Ayacucho es el único que se encuentra desarrollando un plan para la PAM (Defensoría del Pueblo, 2019). Asimismo, Ayacucho fue la primera región en desarrollar la intervención SP del programa nacional Pensión 65; cuenta con una Comisión Multisectorial de Adultos Mayores, un Consejo Regional de Adultos Mayores y la Asociación Regional de Adultos Mayores. Además de ello, cuenta con el primer Museo de Saberes Ancestrales del Perú, y un informe del programa Pensión 65 (Midis, 2013a) detalla el fuerte compromiso de los gobiernos locales en el éxito de la intervención “Saberes productivos” en la región.

Además de lo descrito, no puede dejarse de mencionar el proceso de extrema violencia por el que pasó la región durante el conflicto armado interno, siendo “la región con el número más alto de muertos y desaparecidos (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003). Como se puede imaginar, este conflicto — que como otros reflejó la tensa relación entre la población indígena y el Estado peruano— ocasionó la separación de muchos familiares: niños huérfanos y personas mayores desamparadas” (Leinaweaver, 2010, p. 145). En relación con lo señalado, adultos mayores de distritos como Andres Avelino Cáceres D.

se caracterizan por ser desplazados a causa de la violencia política vivido en los años 1980 – 1990. Dicha situación repercutió en sus formas de vivir, puesto que se encuentran vulnerados sus derechos. Cabe señalar, gran parte de dichos adultos mayores se encuentran constituidas en familias monoparentales, donde los parámetros de ayuda mutua entre sus integrantes y el adulto mayor se minimizan condicionando a los adultos mayores a vivir en situaciones de vulnerabilidad. (Fernández, 2016, p. 9)

#### **4.3. Sobre la intervención de saberes productivos**

##### **Descripción de saberes productivos**

El Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, al que pertenece hoy en día la intervención de Saberes Productivos, surge en el año 2011 con el objetivo de “otorgar protección a los grupos sociales especialmente vulnerables entre los cuales están comprendidos los adultos a partir de los 65 años de edad” (Pensión 65, 2013); dichos adultos, se señala posteriormente, carecen de

condiciones básicas que les permitan subsistir. Específicamente, Pensión 65 entrega subvenciones económicas a la población de adultos mayores, necesariamente mayores de 65 años, identificada en situación de pobreza extrema por el Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH) (Pensión 65, 2013). Los indicadores de resultado del Programa incluyen medidas de actividad laboral y acceso a servicios de salud por parte de los adultos, así como de gasto de los hogares (Pensión 65, 2013). Por consiguiente, en un inicio, este Programa buscaba impactar en el bienestar de los adultos mayores a través del otorgamiento de una pensión no contributiva.

Una evaluación de impacto del programa realizada por Innovation for Poverty Action (IPA), y publicada por el MEF, rescataba que Pensión 65 había logrado incrementar el consumo de bienes y servicios por parte de los adultos mayores en un 40 %, así como reducir la proporción de usuarios que mantenían trabajos remunerados en 4 % (2016). Este logro, cabe señalar, también estaría asociado con un aumento del bienestar y su correlato de reducción de la depresión entre los adultos en un 9 % (IPA y MEF, 2016). Por otro lado, el estudio detalla que no existiría una mejora en el acceso al servicio de salud ni en el estado de salud física de los adultos mayores (IPA y MEF, 2016); sin embargo, el marco normativo en el que se inscribe Pensión 65<sup>6</sup>, así como los objetivos del programa, contempla consideraciones más amplias sobre el bienestar de los adultos mayores. Concretamente, considera que la generación de seguridad económica y la facilitación de acceso a servicios de calidad entre la población objetivo están acompañadas del incremento de redes de apoyo social (Midis, 2016a). Es en este punto dónde cobra relevancia la intervención Saberes Productivos.

SP es actualmente una intervención conjunta entre Pensión 65 y los gobiernos locales, que, a su vez, comprende la participación de distintos actores dentro de las comunidades: adultos mayores, niños, jóvenes, entre otros. Esta intervención busca, en primer lugar, “contribuir al bienestar de las personas adultas mayores a partir de su revaloración como portadoras de saberes locales” (Midis, 2016a, p. 4). La difusión de los saberes locales heredados de generación

---

<sup>6</sup> Para mayor detalle, véase la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social del Midis.

en generación fomenta una mayor inclusión de los adultos mayores en las dinámicas propias de la comunidad, así como la recuperación y apropiación de los conocimientos y experiencias dentro de las prácticas y procesos locales (Midis, 2016a).

Asimismo, entre sus objetivos específicos, se encuentra “Fomentar la inclusión social de las personas adultas mayores en las dinámicas comunitarias de sus distritos. Promover la recuperación y sistematización de saberes locales identificados. Promover la apropiación colectiva de los saberes locales, de los cuales las personas adultas mayores son depositarias” (Midis, 2016a, p. 4).

En ese sentido, durante el 2013, fueron trece los distritos que iniciaron con la intervención (Midis, 2016b) y, al 2019, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (en adelante, Midis) anunciaba que SP ya contaba con la participación de un total de 64 506 personas adultas mayores en un total de 632 distritos y transfería conocimientos a las menores generaciones en un total de 312 colegios (Midis, 2019a).

En el primer trimestre de 2013, Pensión 65 inició el piloto de Saberes Productivos en los distritos de Los Morochuchos (en la provincia de Cangallo) y Sarhua (en la provincia de Víctor Fajardo), ambos ubicados en el departamento de Ayacucho (Midis, 2013b). Pensión 65 brindaría, desde entonces, asistencia técnica y herramientas para apoyar la gestión de la intervención desde los municipios locales (Midis, 2013b). De hecho, el modelo de la intervención de Saberes Productivos fue desarrollado con la Dirección Ejecutiva del Programa; después, en estrecha colaboración con las autoridades locales, se establecieron los lugares donde se incidiría, se elaboró un Plan de Trabajo para cada locación y se asignaron recursos humanos para impulsar la iniciativa (Pensión 65, 2013).

Los saberes productivos “están relacionados con el conocimiento de una actividad productiva particular (tejer, por ejemplo), o el manejo de una lengua originaria, y con el hecho de que no muchas personas en la comunidad lo sepan hacer, sino que pueda ser un conocimiento a transmitir por parte de los adultos mayores, a personas más jóvenes que desean entrenarse” (MEF, 2015, p. 24). El objetivo es que dichos saberes se transformen en un activo de la comunidad, y producir, así, posibilidades de desarrollo local a partir de la generación de

ingresos por la actividad productiva o la generación de capacidades en los gobiernos locales para la intervención en adultos mayores (MEF, 2015).

En ese sentido, Saberes Productivos inicia su desarrollo, en articulación con los gobiernos locales, a modo de herramienta para cumplir con el rol de protección a la población adulta mayor. No obstante, el marco institucional local bajo el que se desarrolla la intervención son los Centros Integrales de Atención al Adulto mayor (CIAM), creados por el Gobierno Local bajo la competencia técnica del Mimp.

### **Análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la intervención**

Respecto a la deseabilidad de la intervención, la elección de Sarhua y Los Morochucos para el piloto se fundamenta en el compromiso mostrado por sus alcaldes para ser los primeros distritos donde se implemente la intervención (Pensión 65, 2013). Dicho compromiso, sumado a las acciones de capacitación y la asistencia técnica, permitió concretar formalmente y en la práctica el desarrollo de la iniciativa. Análogamente, que la intervención se ejecute en el departamento de Ayacucho responde a la necesidad de proteger la identidad local afectada por las consecuencias del periodo de violencia y la transculturización (Midis, 2013b).

Asimismo, como se señaló en el capítulo 4.2., Ayacucho al 2015 contaba con una de las mayores tasas de dependencia respecto al promedio nacional, con lo cual se identificaba la necesidad de profundizar el trabajo en pro de la PAM. Un elemento de deseabilidad identificado ha sido, además del interés de los alcaldes de ambos distritos, el reconocimiento de la necesidad de recuperar los saberes ancestrales que se estaban perdiendo. En efecto, así lo manifestaba uno de los entrevistados: “Se van a morir esos saberes que hay, ingeniero . . . entonces hay que intensificar más esto” (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario). Se evidenciaba un interés expreso por revalorar esos saberes y también sobre el componente principal de la intervención: “hemos devuelto la dignidad que tienen los adultos mayores” (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario). En efecto, se demostró la deseabilidad por la intervención en ambos distritos.

Con relación a la factibilidad, SP se ha caracterizado por ser una intervención que no ha requerido, al menos durante la etapa de pilotaje, presupuesto adicional al programado para financiar los recursos humanos destinados a asesorar al equipo técnico de los gobiernos locales. En efecto, dado que ya se venía desplegando Pensión 65 en el territorio, únicamente se necesitó el esfuerzo del gobierno local para difundir la intervención y captar a AM que no sean usuarios de Pensión 65, quienes ya estaban focalizados como los principales usuarios.

En la línea de lo descrito, tanto Pensión 65 y Midis como los gobiernos locales brindaban posibilidades para la organización y el desarrollo del piloto de SP. Por el lado de Pensión 65 y el Midis, ya disponían del personal necesario para desplegar los esfuerzos de asesoría técnica. Por el lado de los gobiernos locales, al recibir el apoyo técnico de Pensión 65 y el Midis, el proceso normativo para emitir decretos y directivas no representó un inconveniente.

Con relación al tiempo, si bien la sostenibilidad de la intervención en los próximos años se promueve y consolida gracias a que SP fomenta/impulsa la articulación entre el gobierno local y la sociedad civil, se requiere, como se discutirá más adelante, de un mayor trabajo con la sociedad civil para garantizar la mejora constante de los resultados/la mejora de los resultados de manera constante. Además, los gobiernos locales se han articulado con organizaciones sociales, comunidades y representantes del gobierno nacional para abordar el pilotaje desde una estrategia multisectorial.

Sobre la viabilidad de SP, se pudo observar que se contó con el financiamiento necesario para los consultores y el equipo técnico asesor de los gobiernos locales. La intervención, sin considerar los encuentros regionales o nacionales de saberes, no requirió de presupuesto adicional para los gobiernos locales. Además, logró enmarcarse en el CIAM y se dispuso de la sostenibilidad financiera para su mantenimiento en el tiempo. A continuación, se desarrolla la información presupuestal de SP.

### **Información presupuestal de saberes productivos**

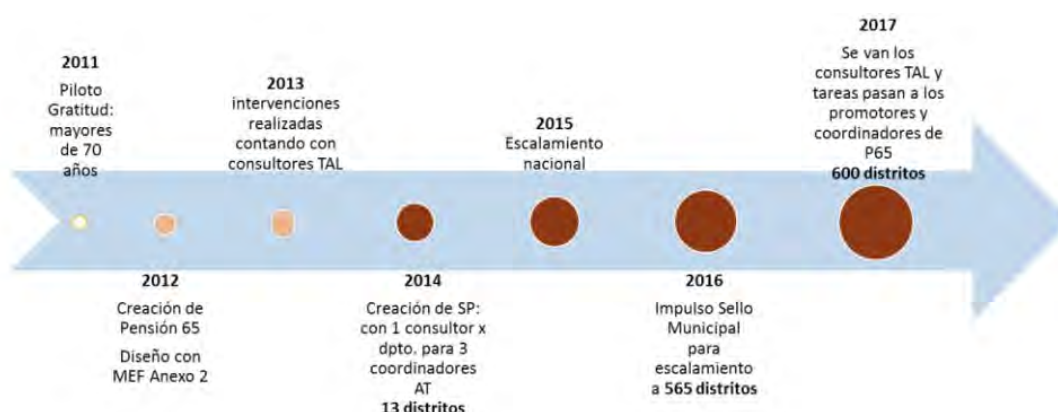
A la fecha, SP no dispone de partidas específicas que permitan desagregar el presupuesto aprobado, modificado y ejecutado de la intervención a nivel distrital.

Así lo señala el Memorandum N°D000220-2021-PENSION65-UPPM del 11 de junio de 2021, el mismo que precisa que “debido a la naturaleza de Intervención del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, y las secuencias funcionales determinadas para la implementación presupuestal, estas no desagregan a nivel distrital, en la estructura funcional programática aprobadas el presupuesto se desagrega a nivel departamental” (2021, p. 1).

Asimismo, detalla que la desagregación del PIA y PIM obedece a la entrega del producto de “Subvención Monetaria”, toda vez que SP se ejecuta mediante la asistencia técnica que brindan los asistentes técnicos de SP contratados por Pensión 65. En efecto, SP ha presentado inconvenientes con relación a la definición de su presupuesto fuera de Pensión 65 (Midis, 2019b). A la fecha, aún existen inconvenientes en la definición de la relación presupuestal de Saberes Productivos con Pensión 65, ello debido a que la calidad en la asistencia técnica de los funcionarios de SP a los gobiernos locales es un elemento transversal y fundamental en el inicio de la intervención. El MEF determinó que SP “dependiera temporalmente de las partidas del Asignaciones Presupuestales que no resultan en Productos (APNOP) de Pensión 65” (Midis, 2019b, p. 61); no obstante, debe hacerse incapié en el elemento temporal.

A pesar de lo señalado, en el proceso de pilotaje, SP disponía de “financiamiento de la Oficina de Prestamos Sectoriales del TAL social del MEF financiamiento proveniente del Banco Mundial, esta solución pudo durar un año y medio y posteriormente los equipos de SP volvieron a reducirse, hacia finales de 2016, más aún con el cambio de gobierno, limitando mucho las posibilidades de SP. Lo cual afecta el seguimiento efectivo a los distritos en los que SP ya ha sido transferido.” (Midis, 2019b, p. 66). En ese sentido, la línea de tiempo, según la figura el Midis (2019b), expresa lo siguiente:

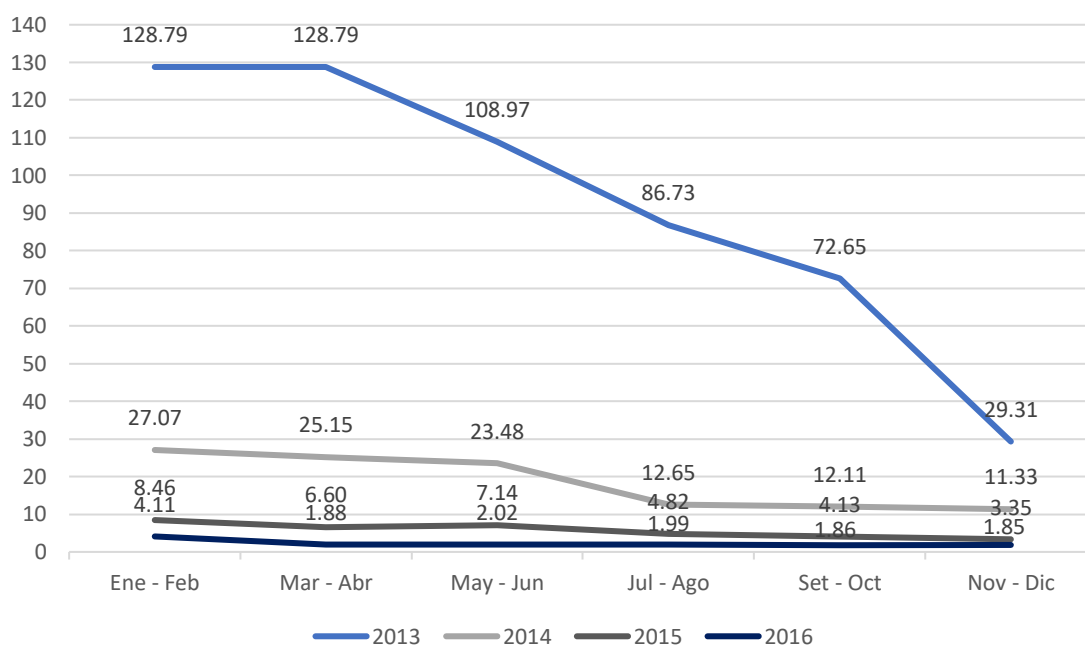
**Figura 3. Línea de tiempo de saberes productivos**



**Fuente:** Informe de evaluación cualitativa de los efectos de Saberes Productivos en el bienestar y revaloración social del adulto mayor. **Elaboración:** Midis (2019b). **\*Nota:** El escalamiento nacional y el escalamiento se refiere a SP.

Con relación al periodo del pilotaje en los distritos de Sarhua y Los Morochucos, como se indicó, se contaba con 2 asistentes técnicos encargados de su implementación y continuidad. En particular, el Memorandum N°D000220-2021-PENSION65-UPPM especifica que se destinó un total de S/72 684.80 anuales entre el 2013 y 2016, los cuales se desagregaban en S/38 342.40 para un funcionario y S/34 342.40 para otro. Con dicha información, se ha podido calcular el gasto de SP por usuario entre el 2013 y 2016.

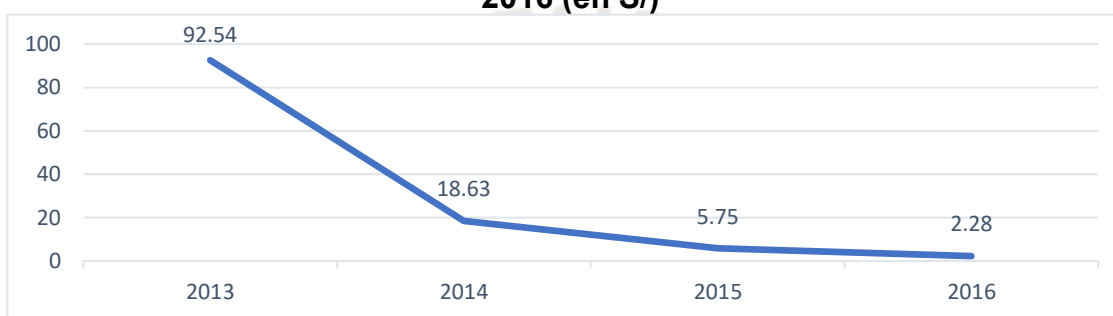
**Figura 4. Gasto por usuario bimestral de Saberes Productivos entre 2013 y 2016 en Ayacucho (en S/)**



**Fuente:** Memorandum N°D000220-2021-PENSION65-UPPM. **Elaboración:** Propia

A partir de la figura, se puede reconocer que el gasto por usuario decrece a medida que la intervención logra expandirse a una mayor cantidad de distritos. No obstante, es relevante señalar que los gastos por usuario a partir de 2014 se aproximan a montos cercanos a cero. Esto se debe, principalmente, al incremento del número de participantes de SP a lo largo de Ayacucho y a que el monto de gasto por concepto de asistentes técnicos ha permanecido constante. Esta tendencia también se puede visualizar en el promedio de gasto por usuario en el departamento de Ayacucho.

**Figura 5. Gasto por usuario anual de Saberes Productivos entre el 2013 y 2016 (en S/)**



**Fuente:** Memorandum N°D000220-2021-PENSION65-UPPM. **Elaboración:** Propia

A partir de lo señalado, se puede visualizar el gasto decreciente de la intervención que contribuye a demostrar un determinado grado de sostenibilidad en el contexto de la SP. En efecto, la consolidación de la intervención en los gobiernos locales y su legitimación en la sociedad civil son elementos relevantes para garantizar su continuidad en el tiempo. No obstante, se advierte de la necesidad de una investigación adicional destinada a determinar el tiempo que los funcionarios del gobierno local deben invertir en aras de implementar y dar continuidad a SP en su distrito, así como los costos de transporte, estrategias de comunicación, entre otros.

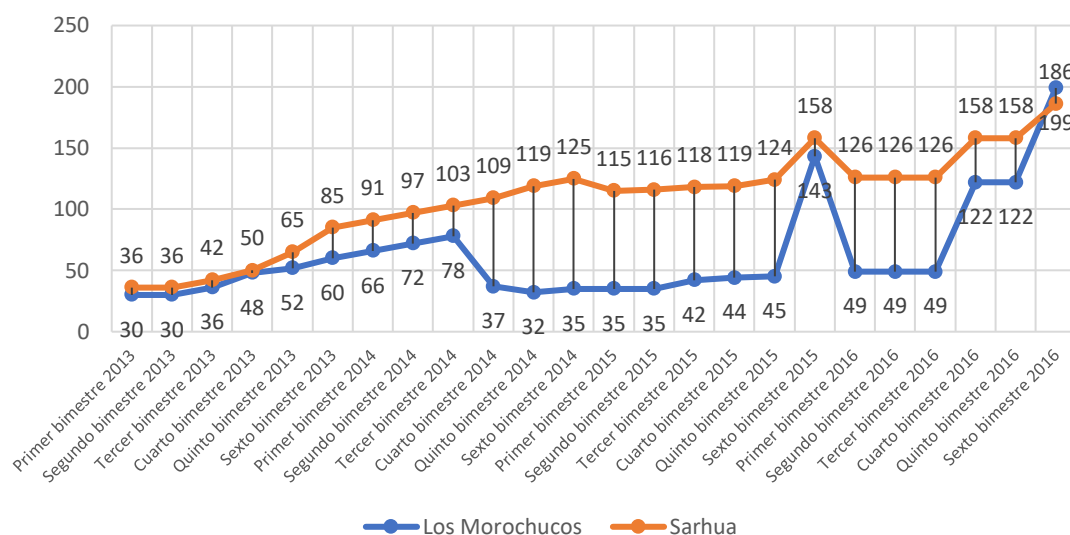
### **Evolución de SP en Sarhua y Los Morochucos**

Si bien Sarhua y Los Morochucos fueron los dos primeros distritos en implementar el pilotaje de SP, su evolución respecto a la intervención ha sido distinta en cada caso. Por un lado, en Sarhua se evidencia un aumento sostenido del número de usuarios durante los primeros años de la intervención. Por otro lado, en Los Morochucos se muestran cambios en la tendencia de crecimiento del número de usuarios en el periodo de 3 años analizado (2013 a 2016).



Específicamente, se evidencia una tendencia de crecimiento positiva para el número de usuarios hasta el tercer bimestre de 2014, una caída abrupta de este número en el siguiente bimestre y su estancamiento hasta finales de 2015. A partir de allí, si bien se constata un incremento considerable en el siguiente periodo (que registra a 143 usuarios participando de Saberes), este recae hasta ubicarse alrededor de los valores anteriores a la caída de finales del 2014. Posterior a ello, a partir del bimestre de julio y agosto de 2016, se reanuda el crecimiento del número de usuarios.

**Figura 6. Evolución del número de usuarios de la intervención Saberes productivos en los distritos de Sarhua y Los Morochucos para el periodo 2013-2016**



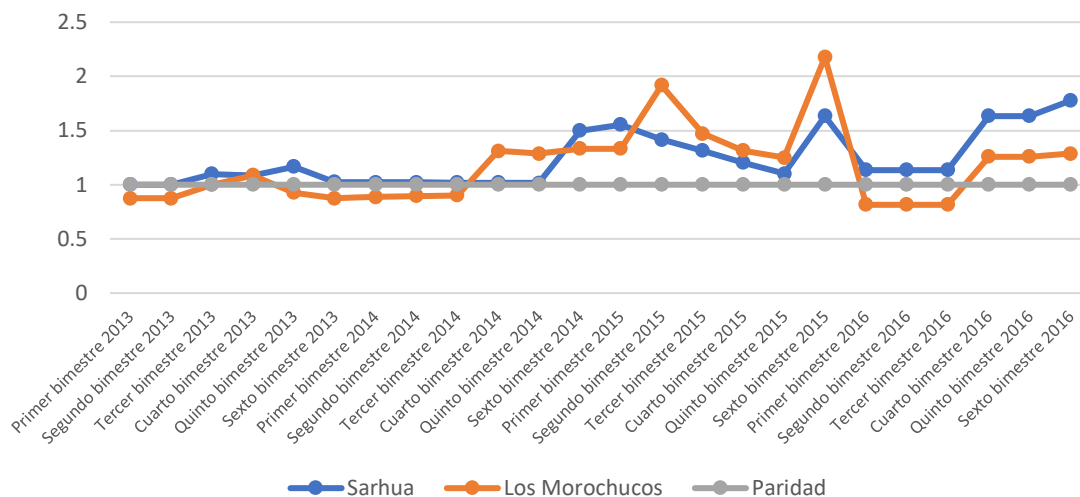
**Fuente:** Pensión 65 (2021b). **Elaboración:** Propia.

En cuanto a las diferencias de género en la participación, se ha propuesto una ratio entre el número de mujeres y el número de hombres usuarios del programa. Si la ratio toma valores cercanos a 1, sabremos que hay paridad en la participación en la iniciativa (superiores a 1 significa mayor participación femenina, menores a 1 corresponde a una mayor participación masculina). En ambos distritos, se cumple que en un periodo inicial (hasta el tercer bimestre de 2014) la cuota de participación fluctuaba alrededor de un valor de paridad.

A partir del siguiente bimestre, sin embargo, la participación de las mujeres en la iniciativa empezaría a ser mayor con relación a la de los hombres, incluso alcanzó cuotas, aproximadamente, dos veces más grandes en Los Morochucos para el segundo y sexto bimestre de 2015. Los últimos tres

bimestres de 2016 también muestran una mayor participación del sexo femenino entre los usuarios del programa.

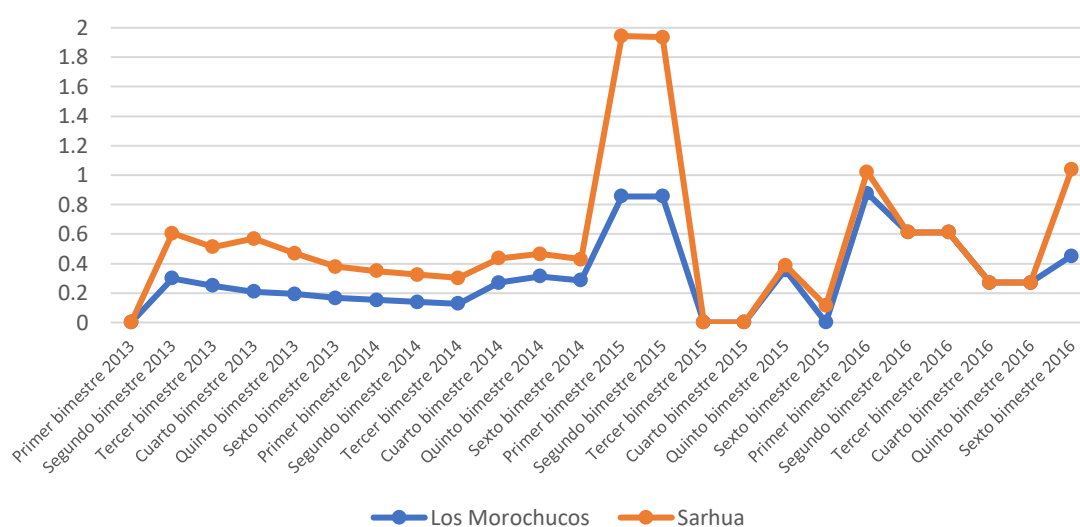
**Figura 7. Ratio de participación femenina – masculina en SP en Los Morochucos y Sarhua 2013 - 2016**



Fuente: Pensión 65 (2021b). Elaboración: Propia.

Con respecto al proceso de transmisión de saberes en sí mismo, la data disponible en el portal de Pensión 65 (2021b) registra una variable referente al número de participantes de SP que efectivamente han logrado transmitir sus saberes. En esa línea, se construye la ratio logro-transmisión, el mismo que se elabora a partir del número de usuarios que efectivamente lograron transmitir sus saberes entre el número total de usuarios registrados en SP.

**Figura 8. Evolución de la Ratio Logro Transmisión de SP en Sarhua y Los Morochucos 2013-2016.**



Fuente: Pensión 65 (2021b). Elaboración: Propia.

A partir de la Figura 8, se puede visualizar que ambos distritos han obtenido resultados similares. Por un lado, en Los Morochucos, se observa un inicial logro de transmisión que bordea el 0.3 para luego decaer lentamente a un valor inferior al 0.2 hacia el tercer bimestre del 2014. Lo que implica que, si al comienzo de la intervención 3 de cada 10 adultos mayores participantes lograron transmitir sus saberes, para la mayor parte de 2014 solo 2 de cada 10 adultos participantes pudieron hacerlo. En el caso de Sarhua, aunque se habría empezado con un logro de transmisión superior al de Los Morochucos, este descendió hasta aproximadamente 0.3 a mediados de 2014. En ambos distritos, se observa una caída equivalente a valores de 0 (ninguna transmisión) en el tercer, cuarto y sexto bimestre del 2015.



## Capítulo V: Procesos desarrollados y la implementación del pilotaje de la innovación social Saberes Productivos del Programa Pensión 65 en los distritos de Los Morochucos y Sarhua entre el 2013-2014

En el Capítulo V, se abordan los procesos desarrollados para la implementación del pilotaje de la innovación social SP. En ese sentido, primero se procede a describir la estrategia de implementación y los procesos de SP que actualmente ya se encuentran formalizados en un modelo de intervención, ello con el objetivo de identificar el panorama de implementación definido a la fecha. Posterior a ello, se presentan los procesos desarrollados durante la implementación del pilotaje de SP en los dos casos de estudio, previos a su formalización y consolidación en la Guía para los equipos designados por los gobiernos locales.

### 5.1. Procesos y estrategia de implementación de Saberes Productivos vigente

Según lo detalla la “Guía para los equipos designados por los gobiernos locales” elaborado por el Midis (2016a), Pensión 65 es quien se encarga de diseñar la estrategia de Saberes Productivos y brindar, inicialmente, la asistencia técnica y las herramientas para el desarrollo de las actividades que serán parte de los procesos de intervención. Como parte de la intervención Saberes Productivos, el Midis (2016a) establece un total de tres procesos para su implementación:

- a. Identificación de espacios permanentes para la participación de las personas adultas mayores
- b. Identificación, recuperación y registro de prácticas y conocimientos tradicionales
- c. Apropiación por parte de la comunidad de los saberes recuperados y valoración del rol de los adultos mayores como agentes de desarrollo de su localidad

**Tabla 7. Actividades programadas por cada proceso de la intervención**

Procesos	Institucionalización de espacios	Identificación, recuperación y registro de saberes	Apropiación de saberes recuperados
Actividades	- Ordenanza municipal - Designación del equipo técnico municipal	- Identificación de saberes y portadores de saberes	- Actividades de transmisión intergeneracional

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación del espacio físico</li> <li>- Diagnóstico del estado situacional</li> <li>- Creación y fortalecimiento de espacios de participación</li> <li>- Incorporación de Saberes Productivos al POI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro individual de saberes</li> <li>- Diálogos de saberes</li> <li>- Contextualización de saberes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuentro de Saberes Productivos</li> <li>- Participación en eventos y espacios locales</li> <li>- Inclusión de Saberes Productivos en iniciativas de desarrollo local</li> <li>- Registro de saberes para transmisión directa y difusión local</li> </ul>
--	---	---	---

**Fuente:** Guía para los equipos designados por los gobiernos locales – Midis (2016a).  
**Elaboración:** Propia.

Cada uno de los procesos descritos detalla los resultados esperados por cada actividad, así como los roles que deben asumir los gobiernos locales para poder concretar la intervención. Además, cada proceso se encuentra enfocado en lograr un objetivo específico como resultado de las actividades desarrolladas. De esta manera, el primer proceso tiene como objetivo “Generar y consolidar mecanismos para una adecuada gestión municipal de Saberes Productivos y la óptima ejecución de las actividades programadas y alianzas que potencien la intervención a nivel local, regional o nacional” (Midis, 2016a, p. 11). El proceso 2 tiene como objetivo identificar y registrar, para la recuperación y difusión, las prácticas y los conocimientos tradicionales de los adultos mayores; el proceso 3, por su parte, busca revalorar el aporte de la PAM en la recuperación de prácticas y conocimientos tradicionales para fomentar el sentido de pertenencia y orgullo por la identidad local (Midis, 2016a).

No obstante, cabe precisar que las actividades contempladas en la especificación del Proceso 1 no coinciden con las mencionadas en la Tabla 5. Lo mismo sucede en el Proceso 2, en el que la actividad “Diseño participativo de mecanismos de transmisión generacional” no está considerada en la tabla anterior, y en el Proceso 3, en el que, a pesar de incluirse la actividad “Participación en eventos y espacios locales” dentro de la descripción del proceso, en el detalle del mismo no se evidencian resultados esperados ni roles designados para dicha actividad. Todos los procesos identifican el rol que le

corresponden a los gobiernos locales para poder concretar los procesos desarrollados.

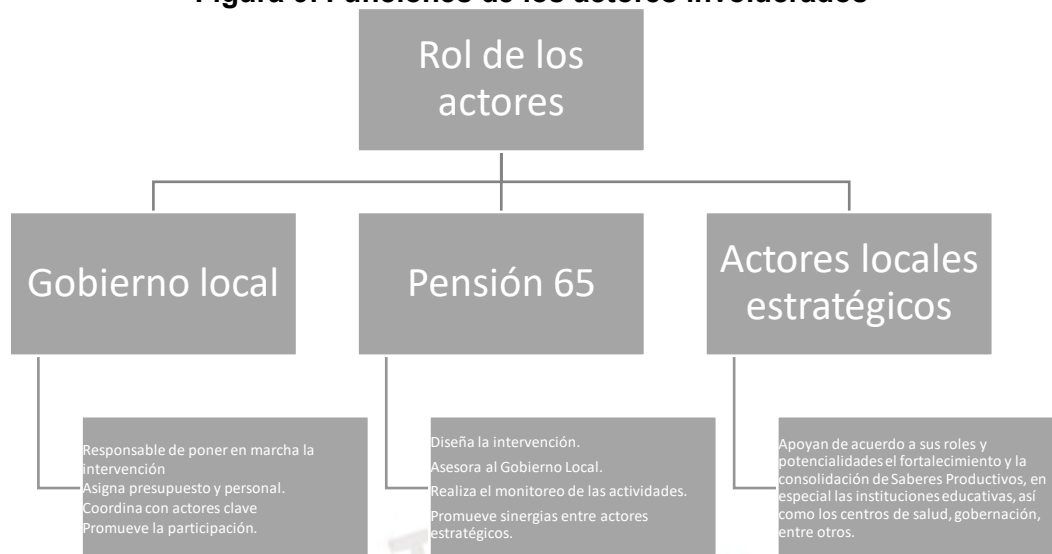
En esa misma línea, la intervención cuenta con cuatro estrategias transversales: i) Articulación local a nivel intersectorial e intergubernamental con la sociedad civil y el sector privado para la sostenibilidad de la intervención, ii) Fortalecimiento de capacidades de los actores estratégicos a nivel local para implementar la intervención, iii) Revitalización de lenguas originarias, transmitiendo de forma intergeneracional el uso de las mismas en ámbitos comunicativos para revalorar la condición lingüística de la PAM como parte de su identidad, y iv) Prestación de servicios a las personas adultas mayores con discapacidad, y su consecuente eliminación de barreras para la participación activa de la PAM en la sociedad (Midis, 2016a).

En esa misma línea, el modelo procura tener cuatro enfoques subyacentes: de derechos humanos, de igualdad de género, interculturalidad e intergeneracional. Asimismo, vela por la pertinencia cultural en las acciones desplegadas de la intervención (Midis, 2016a). La intervención buscó, desde un inicio, la revalorización del adulto mayor desde sus propios saberes y la manera como los puede transmitir a las generaciones más jóvenes de su comunidad, ello en el marco de velar por el Eje 5, “Protección del Adulto Mayor”, de la Estrategia Nacional Incluir para Crecer del Midis (Midis, 2016b).

La intervención está pensada para ser concretada en cuatro trimestres, iniciando por la emisión de la Ordenanza Municipal para la implementación de Saberes Productivos y concluyendo con el liderazgo del Gobierno Local en la intervención misma, habiendo fortalecido sus capacidades individuales e institucionales, así como también habiendo concretado el registro de los Saberes locales (Midis, 2016a).

De acuerdo al Midis (2016a), los actores involucrados se estructuran de la siguiente forma:

**Figura 9. Funciones de los actores involucrados**



**Fuente:** Guía para los equipos designados por los gobiernos locales – Midis (2016a).  
**Elaboración:** Propia.

Además de lo señalado, la Guía especifica que las acciones están a cargo del Equipo Técnico Municipal, el cual es designado para desarrollar las actividades de la intervención. Saberes Productivos abarca una serie de saberes, entre ellos, la revitalización de las lenguas, saberes asociados a medicina tradicional, celebraciones y fiestas, gastronomía, música, danza, tecnologías productivas, tradiciones orales, técnicas artesanales tradicionales, formas de organización social o comunal, entre otros (Midis, 2016a).

Por último, la Guía de Saberes Productivos contiene las siguientes herramientas para el uso de los equipos designados por los gobiernos locales (Midis, 2016a):

- Registro e identificación de saberes y portadores de saberes: Contiene un plan de registro, guía de preguntas, guía de entrevista y mecanismos para el procesamiento de la información.
- Diálogo de saberes: Espacios de intercambio a nivel generacional para generar redes de apoyo social entre adultos mayores. Esta herramienta cuenta con cuatro productos esperados, un registro del saber, la relación de los adultos mayores en condiciones de transmitir dicho saber, la planificación de la siguiente sesión y la planificación de las sesiones de intercambio intergeneracional y participación en otros espacios.

- Transmisión intergeneracional: Principalmente, se desarrollan en las instituciones educativas y pretende transmitir y difundir los saberes identificados. Consta de tres etapas: la planificación, la preparación y coordinación logística, y la ejecución de la actividad.

La elaboración y sistematización del modelo de SP fue un proceso que empezó a desarrollarse desde la llegada del funcionario del Midis a los distritos de Los Morochucos y Sarhua; no existía una delimitación previa del modelo asociado a los procesos de SP. En efecto, uno de los entrevistados señaló lo siguiente: *“Yo vine con una credencial, pero ya el mismo programa ten a acuerdos para el tema de procesos, o sea para el tema de la entrega de subvenciones econ micas, ten an un convenio previo. No para implementar ‘Saberes Productivos’ . . . sobre la marcha est bamos acomodando, arreglando varios procesos . . . Los procesos ya los ten amos en abril del 2014 y que es ah , el a o 2014 fue un a os realmente de expansi n”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos).

De manera adicional, cabe destacar que uno de los entrevistados señaló que SP constituye una intervención con un fuerte componente de transformación institucional, principalmente centrada en el empoderamiento de los gobiernos locales con respecto a su atención a la PAM. A pesar de ello, destacó que la intervención no tenía como uno de sus componentes principales la transformación productiva. Si bien algunos adultos mayores habían logrado generar ingresos con la venta de alguno de los productos derivados de los saberes, se presentaban como casos aislados durante el piloto de Sarhua y Los Morochucos.

A partir de lo expresado, la siguiente sección se encargará de abordar la cronología y desarrollo de los procesos vinculados a la implementación del pilotaje de SP en Sarhua y Los Morochucos, los cuales contribuyeron a definir los procesos del modelo que, a la fecha, se difunde institucionalmente.

## **5.2. Procesos desarrollados para implementar el pilotaje de SP**

A partir de lo expuesto anteriormente, cabe precisar que los procesos no estuvieron definidos durante el pilotaje de SP; por el contrario, se fueron definiendo acorde a la particularidad de cada distrito. Al respecto, uno de los



actores que fueron entrevistados señaló que *“tras el primer año y medio se empezó a ordenar todo. Ahora ya es bastante entendible. Los procesos no estaban definidos, ahora lo están”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos).

En efecto, si se evalúa cómo nace Saberes Productivos, partiendo de la etapa de generación y priorización de ideas definida por Sánchez, Lasagna y Marcet (2013), se puede concebir como un proceso creativo de diseño de la intervención que se desarrolla a la par de su implementación; sin embargo, la necesidad por buscar alternativas orientadas a atacar otros problemas de la PAM, adicionales a aquellos cubiertos por las transferencias monetarias, inicia desde dos actores importantes.

Por un lado, desde el propio Midis y el personal encargado de Pensión 65, se identifica que las zonas donde se entregaban las subvenciones económicas *“eran lugares en los que las personas adultas mayores, estaban quizá en una situación de mayor soledad, por lo menos eso era lo que se observaba de testimonios que recogíamos . . . había prácticas que se estaban perdiendo y que antiguamente permitían fortalecer los lazos entre comunidades en uno y otro lado”* (Entrevista a funcionario del Midis). En efecto, dado que ya se venía desplegando trabajadores encargados de realizar el trabajo de campo a los lugares donde se entregaban subvenciones económicas de Pensión 65, era posible ir construyendo ideas que partan de las necesidades identificadas.

Por otro lado, la estrategia para concretar esa preocupación por el aislamiento de la PAM, así como para recoger aquellos saberes que permitían fortalecer lazos comunitarios, se inició desde la contratación de un nuevo funcionario cuya finalidad era la de recuperar dichos saberes. En particular, este sería el caso del ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos, funcionario que contaba con experiencia en las transmisiones intergeneracionales tanto en Bolivia como en Perú. Fue desde su experiencia previa que recomendó consolidar lo que hoy es SP: *“esto puede funcionar, porque como si los adultos lo hacen, los adultos padres jóvenes lo hacen cómo no los adultos mayores, mucho más aún cuando ellos tienen muchos conocimientos y algunas veces en ese anterior trabajo veía que invitaban a los abuelitos y los abuelitos eran demasiado entusiastas”* (Entrevista a ex

Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).

En esa línea, y sin contar con una ruta preestablecida sobre los procesos necesarios para consolidar la intervención, se da inicio a SP y a una estrategia centrada en legitimar la intervención no solo con los gobiernos locales, sino también con la comunidad, organizaciones sociales, actores locales y autoridades.

Sobre los insumos recibidos, partiendo de la perspectiva de los tipos de recursos delimitados en el marco de análisis de la innovación social según Krlev, Bund y Mildenberger (2014), se puede definir que fueron tres los elementos sustanciales que permitieron desarrollar el proceso que se describirán a continuación. En primer lugar, se encuentran los recursos físicos, centrados en los espacios y ambientes para poder legitimar la intervención SP con el gobierno local, sociedad civil y los propios usuarios, la PAM; este punto será profundizado en la sección institucionalización de espacios.

En segundo lugar, se consideran los recursos humanos; SP dispuso de dos funcionarios encargados para su implementación de Sarhua y Los Morochucos, un coordinador de campo y una especialista. Además, ambos gobiernos locales pusieron a disposición de ambos trabajadores el equipo del municipio, lo que facilitó los procesos de coordinación, formalización e implementación de SP. Debido a que SP no requiere de personal para su ejercicio permanente, el ingreso de recursos humanos fue determinante para su inicio, pero no para continuidad. Finalmente, con relación a los recursos financieros, véase el capítulo 4.3., la sección de información presupuestal de SP.

### **Institucionalización del espacio**

En este punto, es relevante destacar el primer proceso importante de SP, la institucionalización del espacio. De acuerdo con uno de los entrevistados, este proceso rige de forma general para concretar la intervención:

*la institucionalización de espacios para la participación de las personas adultas mayores, viene hacer todo este especie, digamos, desde la ordenanza municipal, la designación del equipo técnico, la designación del espacio físico, la asignación del presupuesto, el diagnóstico del estado situacional, esta corporación en el plan corporativo que no*

*necesariamente son todas juntas, pero que son parte de los procesos que están dentro de este gran proceso que se llama institucionalización de espacios para la participación de las personas adultas mayores . . . la municipalidad debió emitir una ordenanza y esta ordenanza era la de creación de Saberes Productivos en ese distrito. (Entrevista a funcionario del Midis)*

A partir de ello, es relevante destacar los hitos más importantes que permitieron definir y configurar los procesos para la implementación de la intervención. En primer lugar, el 18 de febrero de 2013, de acuerdo a la credencial emitida por la Dirección Ejecutiva del Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”, se acreditó al Coordinador de Campo para realizar las acciones de articulación con actores locales, el fortalecimiento de redes de apoyo social, la promoción de espacios de socialización y las actividades de intercambio intergeneracional en el marco de la intervención SP, y se precisó que lo anterior se desarrollaría con los usuarios de Pensión 65. Este proceso explica que la innovación partió de una lógica *top-down*, por la que el funcionario, en coordinación con el Midis, decidió dar inicio a SP en los dos distritos señalados.

Posteriormente, el 22 de febrero de 2013, llega el coordinador de campo al distrito de Los Morochucos y, para el día 26 de febrero, se concretan las reuniones de socialización y validación del plan de trabajo del piloto de SP con las autoridades ediles, comunales y representantes de las instituciones públicas y privadas del distrito. Ese mismo día, el funcionario se traslada al distrito de Sarhua para, el 5 de marzo del mismo año, concretar la reunión de socialización y validación con las autoridades tanto ediles y comunales como tradicionales<sup>7</sup>.

En efecto, si bien los procesos señalados comprenden parte inicial de la intervención de SP que se han logrado plasmar en la Guía para la Implementación de SP, el rol del ex coordinador de campo fue sustancial para ello. Ciertamente, se identificó que realizaba labores que excedían su función para asegurar la formalización de la intervención en ambos distritos, *“por ejemplo a que el alcalde saque una ordenanza, es otra de las cosas que hace, para*

---

<sup>7</sup> El distrito de Sarhua cuenta con una organización social tradicional denominada “Varayuq”, la cual incorpora entre sus principales autoridades a los “Alkaldi Varayuq”, cargo que es asumido por personas adultas mayores (de 60 años a más, aproximadamente) en conjunto con su esposa de acuerdo a lo descrito por una de las personas entrevistadas.

*asegurarme, para que esto sea sostenible que el alcalde emita una ordenanza. Entonces diseñamos modelos de ordenanza para que esto sea como un política pública dentro de su distrito . . . se firmó una resolución de alcaldía que designa al equipo técnico”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos).

Si bien se identificaban avances en los procesos formales-normativos, estos debían progresar a la par de la designación del espacio. Al respecto, el proceso para formalizar la intervención desde el CIAM fue uno de los pasos que se fue concretando a lo largo de la intervención en ambos distritos, *“La idea era de que este espacio se anide y si no hubiera, fortalecer primero el CIAM, incluso promovimos en coordinación con el ministerio de la mujer las ordenanzas del CIAM y después Saberes Productivos”* (Entrevista a funcionario del Midis).

En efecto, lo señalado por el funcionario del Midis coincide con otra de las afirmaciones referente al fortalecimiento del CIAM como proceso sustancial para la consolidación del piloto de SP:

*eso salió de los CIAM, porque yo en Bolivia había trabajado en una intervención con la fundación canadiense entonces ellos tenían esa idea, me dijeron ‘No, si tu una institución, en la misma localidad con la misma gente nunca esto va a ser sostenible, porque ustedes como programa, cualquier programa se va y después quien se queda con todo eso muchas veces por eso es que fracasan’. Entonces yo le dije, ‘Ingeniero, esto va a pasar, hagámoslo’, porque ya la ley está dada, ya estaba dada la ley del adulto mayor y todo ello, eso era antes . . . ya había un mecanismo un marco normativo que era la creación de los CIAM’s y muy pocos se habían creado, en Ayacucho solamente la provincial y no había CIAM’s . . . Había una asociación de adultos mayores en Morochuco pero aún no existía la unidad orgánica del CIAM.* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos)

En esa línea, a la par que se daba inicio la formalización del CIAM para el piloto de SP en ambos distritos, era necesario identificar un espacio donde desarrollar los talleres de identificación de los saberes. Por un lado, en Sarhua se señaló lo siguiente: *“Bueno, acá hay el patio de la Municipalidad, allí siempre nos reunimos para llevar adelante las actividades ¿no? Sí, siempre ha sido allí, y ahora estamos utilizando ya el Estadio de manera distanciada”* (Entrevista a funcionario del gobierno local de Sarhua).

Por otro lado, en el caso de Los Morochucos, hubo un mayor apoyo de otros sectores del Estado, lo cual permitió desarrollar puntos focales a nivel de los centros poblados: *“ya no vienen a la capital del distrito a reunirse, ahora ya hay reuniones en cada centro poblado. Iniciamos con uno que hab a ah en Morochucos, ahora tenemos 7 puntos focales en Morochucos”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos). En efecto, otra de las personas entrevistadas destacó que los *“puntos focales est en cada centro poblado . . . un centro poblado tiene varias comunidades entonces dentro de eso hemos organizado los adultos mayores incluso su junta directiva”* (Entrevista a funcionaria del CIAM de Los Morochucos).

### **Identificación, recuperación y registro de saberes**

Este proceso se caracterizó por iniciar la identificación de los saberes que se encontraban en los distritos de Sarhua y Los Morochucos. Para ello, el Midis tuvo que contratar a un especialista que acompañe al coordinador de campo: *“Entonces llevan un especialista, un antropólogo, entonces contrataron a otro, a Paola, la antropóloga ¿para qué? para que ella haga el trabajo de registro etnográfico más al tema de saberes, yo hacía las coordinaciones interinstitucionales y ella hacía el tema de trabajo de recojo de saberes”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos).

Efectivamente, el proceso de identificación, recuperación y registro de saberes consistía en la *“identificación de saberes y también a los portadores de saberes, hay un registro de los portadores de saberes, por tipología de saberes identificamos aproximadamente 8, 10 que son incluso los que después el Ministerio de Cultura las utilizó para una estrategia de recuperación de saberes ancestrales . . . Luego estos diálogos de saberes y la contextualización del saber era algo importante que se hacía en un registro con la persona”* (Entrevista a funcionario del Midis).

La identificación y registro de saberes inició el mes de marzo, *“empezamos a organizar los talleres en el mes de marzo ya estábamos haciendo, fue bastante rápido”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos). Sobre este punto, una de las funcionarias entrevistadas destacó el rol e interés de las autoridades locales. *“Yo*

*pienso que en una primera etapa se dio . . . que la autoridad edil se identificó con el proyecto, y era imagen de la gestión, de ese momento, de hacer que los adultos mayores sean reconocidos y valorados”* (Entrevista a funcionaria de la institución educativa de Sarhua).

En efecto, el proceso de identificar los saberes fue un elemento crucial en ambos distritos, donde una de las entrevistadas destacó lo siguiente: *“hemos buscado todos los protagonistas en diferentes comunidades, barrios y eso nosotros prácticamente hemos rescatado todos los conocimientos ancestrales digamos. Anteriormente, aquí hay trabajos que hacen ellos, todo eso hemos recopilado”* (Entrevista a funcionaria del CIAM de Los Morochucos).

Asimismo, uno de los entrevistados coincide con lo anterior, y resalta el proceso para buscar a las personas sabias en los distintos saberes y categorizarlos: *“eso era piloto y eso es lo que hemos implementado ¿no? buscando a las personas mayores que saben de las historias ¿no? de los cuatros saberes ¿no? de artesanía, gastronomía, saberes orales también, de talabartería . . . Ahora hay que profundizar el saber, hacer en fichas de registro los saberes, los saberes que tienen los adultos mayores. A veces un adulto mayor tiene 3, 4, 5 saberes”* (Entrevista a ex funcionario del gobierno local de Los Morochucos).

En efecto, la identificación de saberes no se limitaba al proceso de registro, sino también se realizaba un proceso de selección para delimitar en qué se especializaban los adultos mayores entre todos los diversos saberes que tenían. En esa misma línea, como parte del proceso de contratación de funcionarios que participaron del piloto, se decidió desde el Midis que *“parte de los productos o entregables eran los registros, era la documentación de estos saberes en formatos para la transmisión directa y para la discusión local”* (Entrevista a funcionario del Midis). Esta decisión permitió disponer de documentos que coadyuven a que los actores locales asuman un rol más activo para la transmisión y discusión de los saberes entre la comunidad.

El proceso de identificación de saberes tuvo que desarrollarse a la par que otros procesos, de modo que, mientras se iban desarrollando los talleres, se continuaba con la formalización de la intervención: *“empezar a desarrollar capacidades con los equipos técnicos que teníamos ahí con la responsable del*

*CIAM . . . implementar los CIAM, organizar a los adultos mayores, entonces en ese proceso paralelamente hac amos los talleres, a medida que vamos haciendo los talleres tambi n estamos implementando”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos).

En base a lo señalado, el proceso descrito culminó con el “Lanzamiento oficial de Saberes Productivos” en el distrito de Los Morochucos, y con la presencia de las autoridades del Viceministerio del Midis. Este acto *“fue la primera muestra de los saberes de los adultos mayores a la población en general”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos, funcionario). Como bien se señaló anteriormente, estos procesos empezaron a validarse durante la marcha y no fue hasta que el piloto logró consolidarse que se consiguió plasmar lo que posteriormente se conocería como la “Guía para los equipos designados por los gobiernos locales” (Midis, 2016a), que comprende todos los procesos necesarios para la implementación y consolidación del piloto en ambos distritos.

### **Apropiación de saberes recuperados**

El último proceso que se pudo identificar como parte de la implementación de SP es la apropiación de saberes recuperados por parte de la comunidad, *“ah es donde vemos que son las actividades recurrentes y las actividades en las instituciones educativas producto de actas o acuerdos a nivel local, un llamado encuentro de saberes productivos que ya es mostrar a la comunidad estos saberes y c mo es que interact an”* (Entrevista a funcionario del Midis).

Tanto en Sarhua como en Los Morochucos, este proceso inició en el mes de mayo. En particular, para el caso de Los Morochucos, *“los alumnos asistían a la casa del adulto mayor para las transmisiones intergeneracionales . . . en el caso de Los Morochucos fueron los niños del cuarto grado . . . los niños fueron a la casa del saber de los adultos mayores. En el caso de Sarhua, la transmisión intergeneracional fue a los niños de cuatro y cinco años . . . en este caso sí asistieron al local de la institución educativa”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos, funcionario).

Para concretar ese espacio de apropiación de los saberes recuperados se desarrollaron diversos esfuerzos de organización y coordinación entre

instituciones. Por un lado, uno de los funcionarios del gobierno local de Sarhua señaló lo siguiente: *“Tenemos incluso un convenio firmado con educación secundaria y educación primaria para que ellos [los adultos mayores], de acuerdo a su especialidad, vayan a transferir los diferentes conocimientos en esas nuevas generaciones”* (Entrevista a ex funcionario del gobierno local de Sarhua).

Asimismo, se logró tener *“empadronados a una cantidad considerable de adultos mayores, y según las líneas de saberes, nosotros los habíamos agrupado a ellos, o sea dónde tenían más talento, dónde tenían más habilidad, y según eso nos visitaban a la escuela”* (Entrevista a trabajadora de una institución educativa de Sarhua). En ese sentido, los espacios para concretar los momentos de apropiación de los saberes se desarrollaron a partir de una organización previa de los grupos de adultos mayores que asistirían, categorizándolos de acuerdo al saber que tenían.

Ello coincide con lo desarrollado por otro de los entrevistados: *“se ha trabajado con los adultos mayores que podían impartir sus conocimientos, para eso se formó algunos grupos y durante una semana y durante 3 días iban una media hora, una hora para dar una clase a los niños y a los jóvenes también de sus conocimientos, les explicaban cómo se hacía. O también había algunos que contaban algunas historias, cuentos, leyendas y todo ello, más o menos recuerdo que así nació en Sarhua* (Entrevista a funcionario del gobierno local de Sarhua).

Por otro lado, en el caso de Los Morochucos, la transmisión de saberes se desarrolló con estudiantes del colegio, que *“de repente ya no saben las costumbres, las tradiciones se transmitían, los adultos mayores, los “yachaq”<sup>8</sup>, transmitían a los jóvenes, a las señoras, a los niños que están en inicial, primaria, secundaria, en cada comunidad, este distrito es bastante grande, vamos a las diferentes comunidades a hablar con los...a transmitir, como le digo, los saberes a las nuevas generaciones, eso es lo que recuerdo que hacíamos en esa época”* (Entrevista a ex funcionario del gobierno local de Los Morochucos). Sobre dicha actividad, uno de los entrevistados destacó que *“los*

---

<sup>8</sup> En quechua hace referencia a los científicos y, en este caso, a los sabios, los que saben alguna ciencia, habilidad o tienen algún conocimiento sobre algo en particular.



*colegios con nfasis de intercultural biling e son mucho m s amigables para poder insertarlos [a los adultos mayores]" (Entrevista a funcionario del Midis).*

A modo de síntesis, se puede observar que fueron tres los elementos clave para concretar la transmisión y apropiación de saberes: i) convenio institucional con instituciones educativas; ii) agrupación y organización de los adultos mayores de acuerdo a sus saberes, iii) asistencia al espacio, por un lado, y el desarrollo de la actividad, por otro lado, correspondiente a la transmisión y apropiación de saberes.

Si bien la principal transmisión y apropiación de saberes se desarrolló en las instituciones educativas o en la casa del adulto mayor, para el caso de Los Morochucos, hubo iniciativas adicionales durante el periodo en el que se implementó el pilotaje en ambos distritos. Por ejemplo, durante noviembre del 2013, se inició la organización para la reconstrucción del puente "Chaka Chutay" en Tinkuq, el distrito de Sarhua, una experiencia en la que los adultos mayores fueron los protagonistas en la transmisión de dicho saber hacia nuevas generaciones y el liderazgo del Comité de Reconstrucción del Pichus Chaka.

Por otro lado, cabe destacar que no fue hasta marzo de 2014 que se consiguió sistematizar el modelo de la intervención de SP, el cual agrupó las experiencias recogidas en los distritos de Sarhua y Los Morochucos. De la misma manera, en el mes de mayo del mismo año, se concretó la inscripción en el Registro Nacional del Artesano el listado que se había logrado conformar de los maestros artesanos de Los Morochucos y Sarhua. Toda esta experiencia del piloto de SP se anunciaría a nivel nacional en el I Encuentro de Saberes Productivos, el cual se realizó en el distrito de Sarhua con presencia de autoridades nacionales, entre ellas, la primera dama (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).

## **Capítulo VI: Participación de los gobiernos y actores locales en el pilotaje de la innovación social Saberes Productivos en los distritos de Los Morochucos y Sarhua**

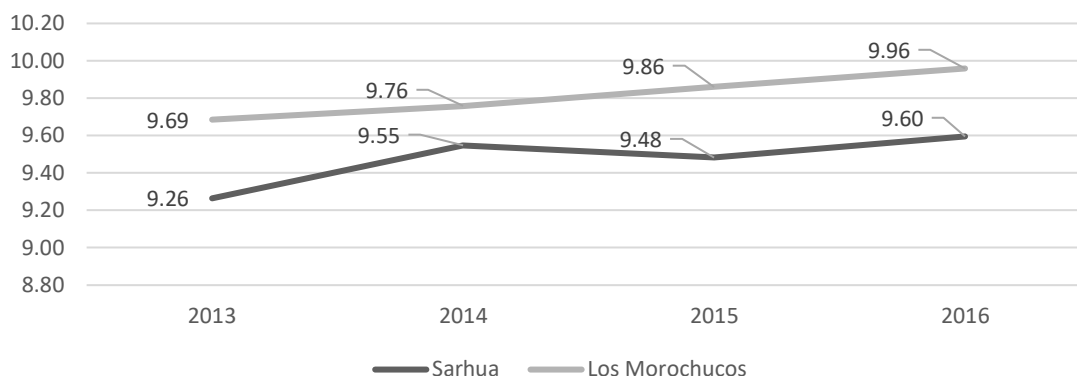
El presente capítulo describe la participación de los gobiernos y actores locales en el pilotaje de la innovación social SP. Al respecto, se inicia caracterizando los dos casos de estudios, los municipios de Sarhua y Los Morochucos. En segundo lugar, se procede a explicar el proceso de participación de los actores y gobiernos locales para cada uno de los casos seleccionados. En esa línea, se construyen los niveles de participación identificados para cada uno de los distritos y sus respectivos actores involucrados en el pilotaje.

### **6.1. Caracterización de los municipios**

Los gobiernos locales de los distritos de Sarhua y Los Morochucos fueron elegidos como los dos primeros distritos donde se realizó el piloto de la intervención SP, iniciado en febrero del 2013. Por un lado, según cifras del Censo Nacional 2017 (INEI, 2020), 15.93 % de la población de Sarhua eran adultos mayores para esa fecha; 57.04 %, mujeres; y 42.96 %, hombres. Por otro lado, el distrito de Los Morochucos contaba con una población de adultos mayores de 13.88 %, de los cuales 56.51 % eran mujeres y 48.18 %, hombres (INEI, 2020).

Respecto a la PAM durante el periodo 2013-2016, se reconoce que su porcentaje aumentaría ligeramente para Los Morochucos (de 9.69 % a 9.96 %), mientras que, para Sarhua, habría fluctuado alrededor del 9.5 % respecto a la población total del distrito (Minsa, 2016).

**Figura 10. Porcentaje de la PAM en Sarhua y Los Morochucos periodo 2013-2016**



**Fuente:** Minsa (2016). **Elaboración:** Propia.

En esa misma línea, el censo nacional de 2017 confirmaría la predominancia de la población quechua en los distritos de Ayacucho (INEI, 2017). Particularmente, en los distritos de Sarhua y Los Morochucos, más del 95 % de las personas se auto identificaron como quechuas (INEI, 2017). Para la implementación de la intervención en Sarhua, se contaba con una población referencial de 193 personas en los años 2013, 2014 y 2015, y de 197 en 2016 (Minsa, 2016). En el caso de Los Morochucos, la base poblacional de intervención era de 520 personas para el año 2013, 525 para 2014, 531 para 2015 y, finalmente, 542 para 2016 (Minsa, 2016). Esto implicaba que el grupo etario de adultos mayores del distrito de Los Morochucos que podrían ser usuarios de Saberes Productivos creció sostenidamente. Por su parte, la población base en Sarhua aumentó solo el último año del periodo considerado.

Con relación a los gobiernos locales, cuando inició la intervención, el alcalde que se encontraba en gestión en el distrito de Sarhua era Telesforo Huashuayo Ramos, electo para el periodo 2011-2014 y reelegido para el periodo 2015-2018 (Infogob, 2020). Postuló inicialmente por una alianza electoral que, a la fecha, carece de inscripción habilitada y que, durante el ejercicio de su cargo, contaba con únicamente un regidor no perteneciente a su equipo (Infogob, 2020). El alcalde cuenta con experiencia en el sector privado como promotor social y es egresado de la especialidad de Arqueología e Historia de la Universidad San Critobal de Huamanga (Infogob, 2020).

En relación con el presupuesto, para el 2013, la municipalidad distrital de Sarhua disponía de un PIA de S/971 536; no obstante, el PIM terminó siendo de S/9 613 147, del cual ejecutó el 70.8 % (MEF, 2020). Entre sus actividades ejecutadas, se encuentra la instalación de dos locales comunales (de Aparo y de Tomanga), los cuales ejecutaron el 94.1 % del PIM destinado para dicha actividad, cuyo total era de S/77 650 (MEF, 2020). Cabe precisar que, si bien se pudo identificar la ejecución de ambas actividades, no hay certeza de si estuvieron vinculadas a la intervención de SP, la cual requiere de locales para poder realizarse. Para el año 2014, la municipalidad distrital disponía de un PIA de S/819 991; luego, de un PIM de S/4 478 396, del cual ejecutó el 77 %.

Respecto al distrito de Los Morochucos, durante el 2013, se encontraba el alcalde Rotier Gomez Hinostraza por el movimiento regional Juntos Sí Se Puede, quien tuvo experiencia previa tanto en el sector público, como técnico de campo, como en el privado, como técnico especialista; el máximo grado educativo que obtuvo fue secundaria completa (Infogob, 2020). Para el 2013, el municipio del distrito de Los Morochucos contaba con un PIA de S/3 397 659 soles, para luego disponer de un PIM de S/10 827 987, del cual ejecutó el 57.6 % (MEF, 2020). En el caso del 2014, se contó con un PIM de S/28 465 887 soles, del cual se ejecutó un 71.2 %. Cabe precisar que se identificó que el municipio disponía en su PIA de 40 000 soles destinados al mejoramiento de la Casa del Adulto Mayor; no obstante, el PIM fue de 0 soles y, en consecuencia, no se ejecutó (MEF, 2020). Cabe indicar, además, que no se logró identificar un presupuesto específico destinado a actividades de SP, tal como se señaló en el capítulo 4.3.

En la línea de lo expuesto, si bien los gobiernos locales de ambos distritos iniciaron las labores administrativas para concretar la implementación del piloto en su territorio, no se han identificado particularidades que los diferencien de otros municipios en ese aspecto. Más bien, un trabajo realizado por Rodríguez (2018) reunió declaraciones de los adultos mayores de Los Morochucos, en las que se resaltan la ausencia de los gobiernos locales en diversos centros poblados, así como la falta de reconocimiento de los municipios hacia organizaciones ya conformadas de adultos mayores. Dichas afirmaciones

podrían rechazar nuestra hipótesis sobre el rol que asumieron los gobiernos locales en la implementación del pilotaje de SP.

## 6.2. Caso Los Morochucos

Sobre el proceso de implementación del pilotaje en el distrito de Los Morochucos, Rodríguez (2018) señala que la intervención de SP se desarrolló en conjunto con el gobierno local, específicamente a través de la sub gerencia de desarrollo social, quien seleccionó personal para la implementación del CIAM, lugar desde el cual se formalizó la intervención de SP acorde con la Ley N°30490 y la Ordenanza Municipal de Implementación de Saberes Productivos.

Asimismo, en relación con lo expuesto en el capítulo precedente, a lo largo de los procesos para la implementación del pilotaje de SP, se identificaron diversos actores que, utilizando la tipología de *stakeholders* construida a partir de Mehrizi, Ghasemzadeh y Molas-Gallart (2009) y Durbin, J., et al. (2018), se clasificaron según el siguiente detalle:

**Tabla 8. Clasificación de la participación de actores en Los Morochucos**

Actor	Nivel de participación, influencia e interés	Cómo participa
Sector salud	Participación: Baja Influencia: Baja Interés: Alta	El sector salud fue un actor pasivo, al que únicamente se le informaba para que contribuya con <i>“las inmunizaciones y hacer los talleres ¿no? propios de sus funciones que ten an que hacer con ese grupo etario”</i> (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).
Autoridades locales	Participación: Baja Influencia: Media Interés: Medio	Las autoridades locales se caracterizaron por ser activamente informadas y consultadas sobre el proceso de implementación del pilotaje. En efecto, <i>“hab a apoyo de los presidente de las comunidades, tenientes gobernadores, o sea las autoridades de cada comunidad tambi n se involucraban, se involucraban los mismos actores, los ni os, o sea todos nos involucr bamos y hab a xito pues”</i> (Entrevista a funcionario a cargo del pilotaje en Los Morochucos). Asimismo, se señalaba que se hacía la invitación a todos y que <i>“no hab a ning n taller o reuni n donde no estuvieran presente las autoridades locales”</i> (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).

Actor	Nivel de participación, influencia e interés	Cómo participa
Gobierno Central (Midis y sector educación)	Participación: Alta Influencia: Alta Interés: Alto	<p>El Midis destaca como la entidad encargada de impulsar, colaborar y empoderar a los actores locales para concretar los pilotajes y escalar SP. Al respecto, uno de los entrevistados señaló <i>“cuando yo llego ya hab a iniciado Saberes Productivos, pero estaba en un nivel digamos as incipiente y parte de mi participaci n era la decisi n , la voluntad de la Alta Direcci n tanto de Pensi n 65 como MIDIS de impulsar esta iniciativa”</i> (Entrevista a funcionario del Midis).</p> <p>Asimismo, <i>“del gobierno central s hab a apoyo [presupuesta] y con todo eso se hac a”</i> (Entrevista a funcionario a cargo del pilotaje en Los Morochucos).</p> <p>Por último, <i>“Actores fundamentales son las instituciones educativas, es decir, directores, maestros, ..., digamos porque parte de los procesos de Saberes Productivos”</i> (Entrevista a funcionario del Midis).</p>
CIAM	Participación: Alta Influencia: Baja Interés: Alto	<p>El CIAM disponía de un rol visible y activo de colaboración y empoderamiento. En particular, <i>“Ellos son los que lideran todo el proceso de saberes productivos. En otras palabras, ejecutan las actividades de saberes productivos”</i> (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).</p>
Gobierno local	Participación: Alta Influencia: Media Interés: Medio	<p>El gobierno local se empoderó y colaboró con la implementación del pilotaje de SP, que demostró contar con una participación activa y visible. Al respecto, algunos entrevistados destacaron que fue toda la institución la que se involucró, <i>“tuvimos mucha suerte, el alcalde y su equipo, los regidores, porque cuando le hicimos la presentaci n mi misi n era sensibilizar al alcalde y a su equipo de regidores y a las autoridades que hab a ah , todo el equipo todo el municipio”</i> (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).</p> <p>En efecto, <i>“el gobierno local es el eje de la intervenci n . . . iba empoderandose y teniendo el control de todos los procesos de la implementaci n de Saberes Productivos en su localidad”</i> (Entrevista a funcionario del Midis).</p>
Organizaciones de base	Participación: Alta Influencia: Alta Interés: Medio	<p>Las organizaciones de base se identificaron como actores empoderados y activos en la implementación del pilotaje. Al respecto, <i>“Ellos lideraron, porque gracias a ello ya se trabaja por grupos focales. Ahora, ya no vienen a la capital del distrito a reunirse, ahora ya hay reuniones en</i></p>

Actor	Nivel de participación, influencia e interés	Cómo participa
		<i>cada centro poblado . . . hemos convocado a todos, y entonces todas las organizaciones sociales de base que participaba allí, todos participaron . . . el Club de Madres, la Asociación de Criadores de Caballo, los Tenientes Gobernadores, los Agentes Municipales, los Presidentes de las comunidades y el Comité del Programa de Vaso de Leche” (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).</i>

**Fuente:** Entrevistas realizadas como parte de la investigación. **Elaboración:** Propia.

A partir de lo señalado, se identificó que el gobierno local articuló sus esfuerzos con los funcionarios de Pensión 65 y asumió un rol promotor y facilitador para impulsar la implementación del pilotaje en el distrito. De la misma manera, la organización de los adultos mayores, previo a la llegada de SP, adquirió un protagonismo especial en el proceso inicial de convocatoria para la participación en las actividades de SP. En efecto, Rodríguez (2018) indica que las organizaciones ejercieron un rol más activo que los gobiernos locales en lo que a la implementación de SP se refiere.

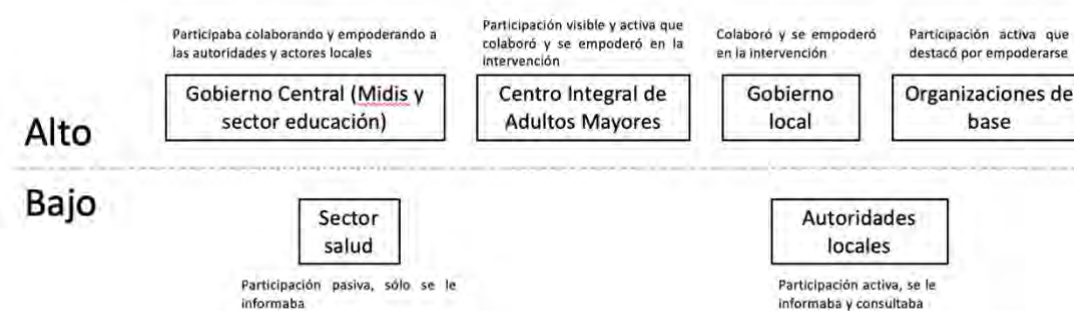
Sin perjuicio de ello, no se puede dejar de destacar el alto nivel de participación del gobierno local: *“un alcalde joven convencido de que esta intervención iba a generar la mejora de la salud emocional de la población del adulto mayor, convencido además de que hab an una serie de saberes que no se estaban valorando y que estaban en riesgo de perderse”* (Entrevista a funcionario del Midis) permitió que el pilotaje se consolidara tanto en las instituciones informales, por ejemplo, las organizaciones sociales de base, como en las formales del ámbito local.

En relación con ello y siguiendo el concepto desarrollado por Williamson (2009), se evidencia un alto nivel de participación conjunta tanto de las instituciones formales e informales, aquellas impuestas por instituciones legales, como de las que surgen de normas, cultura y costumbres. En particular, sobre el caso de Los Morochucos, se observan instituciones fuertes tanto formales como informales, toda vez que, de acuerdo con la categorización de Williamson (2009),

ambas han modificado considerablemente el comportamiento de todos los actores de Los Morochucos para lograr concretar el pilotaje de SP en el distrito.

En efecto, adoptando el concepto de Uvalle (2011) sobre los arreglos institucionales, se identificaron interacciones entre los actores tanto formales como informales que posibilitaron establecer una dinámica orientada a permitir la funcionalidad y efectividad de las metas colectivas que, en este caso, son las estrategias seguidas para consolidar la implementación del pilotaje de SP en el distrito de Los Morochucos. Puede identificarse la participación de los actores relevantes de Los Morochucos en la Figura 11.

**Figura 11. Niveles de participación de los actores en Los Morochucos**



**Fuente:** Entrevistas realizadas como parte de la investigación. **Elaboración:** Propia.

A modo de síntesis de lo descrito previamente, se confirmaría para Los Morochucos lo advertido por Verdejo (2019) con relación a que las innovaciones sociales suponen la colaboración de actores de distintas esferas de la sociedad. En efecto, se evidencia la interacción entre diversas instancias y niveles de gobierno para el diseño, implementación y monitoreo del pilotaje de SP, lo que demuestra un apoyo intersectorial y un gobierno local que se apropió de la intervención, facilitando y promoviendo su consolidación.

### 6.3. Caso Sarhua

Por otro lado, respecto de la participación de los actores en el caso de Sarhua, no se han identificado trabajos que caractericen o describan el rol que asumieron a lo largo de la implementación de la intervención SP. Sin embargo, tras recolectar información como parte del trabajo de campo, y partiendo de la tipología de *stakeholders* construida a partir de Mehrizi, Ghasemzadeh y Molas-Gallart (2009) y Durbin, J., et al. (2018), se reconocieron diversos actores que



participaron en cada uno de los procesos descritos en el capítulo precedente. En ese sentido, se ha optado por categorizar los actores de la siguiente manera:

**Tabla 9. Clasificación de la participación de actores en Sarhua**

Actor	Nivel de participación	Cómo participa
CIAM	Participación: Baja Influencia: Media Interés: Alto	Durante la implementación de la intervención, <i>“como en todos los distritos donde Saberes Productivos ingresó no existían CIAM creados . . . en Sarhua fue noviembre del 2013, demoró más meses . . . en Sarhua fue menor [el aporte del CIAM al piloto]”</i> (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario). En ese sentido, el CIAM se encontraba aún en proceso de consolidación para cuando los procesos vinculados a la implementación del pilotaje estaban por culminar. A partir de ello, se puede identificar que el CIAM fue un actor pasivo en proceso de constitución al que se informaba y consultaba, <i>“la clave ha sido eso [transferir capacidades], que en nuestro equipo est al menos un integrante de planta [del CIAM] y no un personal que esté de paso”</i> (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).
Gobierno central	Participación: Baja Influencia: Alta Interés: Medio	En el discurso de las personas entrevistadas, se hacía una distinción entre la figura del gobierno central y el Midis. Al primero, se le asignaba un rol pasivo y ausente, al que solo se le consultaban aspectos referentes a la intervención. En particular, uno de los entrevistados señaló que <i>“el tema de relación con el gobierno central o gobierno regional con respecto a Saberes Productivos es m nima, es m nima, porque as como le dije ellos pueden, nosotros armamos los proyectos, tenemos algunas iniciativas . . . simplemente es casi nula y ellos dicen, cuando hacemos llegar, ‘no, no tenemos presupuesto, no hay presupuesto para tal cosa, no podemos hacer nada, ustedes veanlo por alg n lado’, entonces tenemos que ver o tocar puertas privadas para que se pueda encontrar tal vez alg n financiamiento para desarrollar estas actividades y otros proyectos de Saberes Productivos”</i> (Entrevista a funcionario del gobierno local de Sarhua).
Gobierno local	Participación: Media Influencia: Media Interés: Medio	El gobierno local se involucró a través de sus funcionarios, visibles en actividades con participación de representantes del gobierno central, pero con un rol pasivo en relación con la sostenibilidad de la intervención y su consolidación en el distrito. Sobre ello, si bien se dio inicio a la implementación en coordinación con el alcalde, quien <i>“era historiador de profes i n y tambi n j ven</i>

Actor	Nivel de participación	Cómo participa
		<p>... dijo 'Ya est muy bien ... hay tantas cosas que hay que hacer por ac en Sarhua, ah ya hag moslo', y listo, empezamos a trabajar" (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).</p> <p>Sin perjuicio de ello, la participación no fue en todo momento similar al rol inicial, "tambi n es decisi n pol tica creo que del alcalde, porque m s se se ocup de obras de infraestructura que la parte social, no le import , entonces tuvo que autogestionarse pr cticamente los adultos mayores para sacar adelante este proyecto" (Entrevista a funcionario a cargo de la implementación del piloto en Sarhua). En efecto, otros entrevistados coincidieron con esa declaración: "en su segundo per odo ... , se puso chueco y le ech eso, dificult para que los abuelitos dejen de organizar ¿no? ellos segu an ah y el alcalde como que se desentendi la ltima parte" (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).</p>
Organizaciones sociales de base	Participación: Media Influencia: Alta Interés: Medio	<p>Las organizaciones sociales de base también se involucraron en la implementación del pilotaje de SP; adquirieron un rol visible y activo en la demanda de actividades orientadas a la PAM y en los comités para concretar la transmisión de saberes. Con relación a ello, "hay una asociaci n de adultos mayores Pensi n 65, son ... ellos los que demandan, los que proponen algunas cosas que podemos desarrollar" (Entrevista a funcionario del gobierno local de Sarhua). Asimismo, "en esas organizaciones ten a que nacer una que represente a Pensi n 65, por eso es que se hace su comit , entonces hasta ese momento estaba el Vaso de Leche, estaba Juntos ... las otras organizaciones directamente no participaron, indirectamente sí, me atrevo a decir, porque sus familiares son adultos mayores, pero que ellas directamente se involucraran no" (Entrevista a funcionaria de la institución educativa de Sarhua).</p>
Midis	Participación: Media-alta Influencia: Alta Interés: Alto	<p>A partir de lo observado, el Midis se involucró desde el inicio en la implementación del pilotaje, tuvo un rol activo y visible a partir de su representante, el ex coordinador de campo, quien no solo influyó en la continuación de la intervención, sino que empoderó a la población para que SP sea sostenible en el tiempo. En efecto, algunos entrevistados destacan esa participación al señalar que el Midis "trabaj directamente con nosotros, con la escuela y con el Municipio Distrital, y con la directiva comunal ... trabajaron conmigo</p>

Actor	Nivel de participación	Cómo participa
		<p><i>porque no hubo otros docentes”</i> (Entrevista a funcionaria de la institución educativa de Sarhua). En ese sentido, <i>“Midis ya lo incluye dentro de los programas que forman parte del ministerio y se inserta en esta lógica que plantea la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social incluir para crecer de manera que se tengan iniciativas diferenciadas en función al ciclo de vida”</i> (Entrevista a funcionario del Midis).</p> <p>Cabe destacar que su nivel de participación se considera medio alto, toda vez que si bien fomentó el empoderamiento de la sociedad civil y autoridades ancestrales-comunales, el rol que estos últimos desempeñaron desde el inicio de la intervención sobresalió por encima del trabajo de asistencia técnica provisto por el Midis. Ello generó el que rol del Midis se traslade hacia un plano medio, donde se involucraba y colaboraba, mientras que la sociedad civil y las autoridades ancestrales-comunales asumieron el rol de empoderar a su comunidad.</p>
<p>Autoridades ancestrales – comunales</p>	<p>Participación: Alta Influencia: Alta Interés: Alto</p>	<p>En Sarhua, se puede encontrar el sistema “<i>Varayoc</i>”, autoridades sociales y culturales del distrito que abarcan hasta cuatro sistemas particulares. Destaca de este sistema que <i>“el alcalde varayoc es un anciano, un adulto mayor y que, por lo tanto, o sea ya en nuestra comunidad tenía una representatividad ¿no?”</i> (Entrevista a funcionaria de la institución educativa de Sarhua). A partir de ello, resaltó la importancia de trabajar con estas autoridades.</p> <p>Uno de los entrevistados remarcó que <i>“las autoridades tradicionales han sido otros actores fundamentales . . . muchos de nuestros abuelos igual ejerc an alguno de esos cargos tradicionales”</i> (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario). En efecto, <i>“participaban en las reuniones y tambi n ellos, su misma organizaci n hace, por ejemplo, que ellos se ocupen de asistir a los adultos mayores. Por ejemplo, cuando hay atenciones de salud los convocan, van con ellos, en los procesos de pagos por ejemplo ellos los organizan y los llevan”</i> (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario). A partir de lo señalado, se observa un rol activo que colaboró y fue visible durante la implementación del pilotaje de SP.</p>
<p>Sociedad civil</p>	<p>Participación: Alta Influencia: Alta</p>	<p>La sociedad civil adquirió un protagonismo especial para el caso de Sarhua; así, demostró tener un rol activo y visible centrado en empoderarse y colaborar con la implementación de SP en el</p>

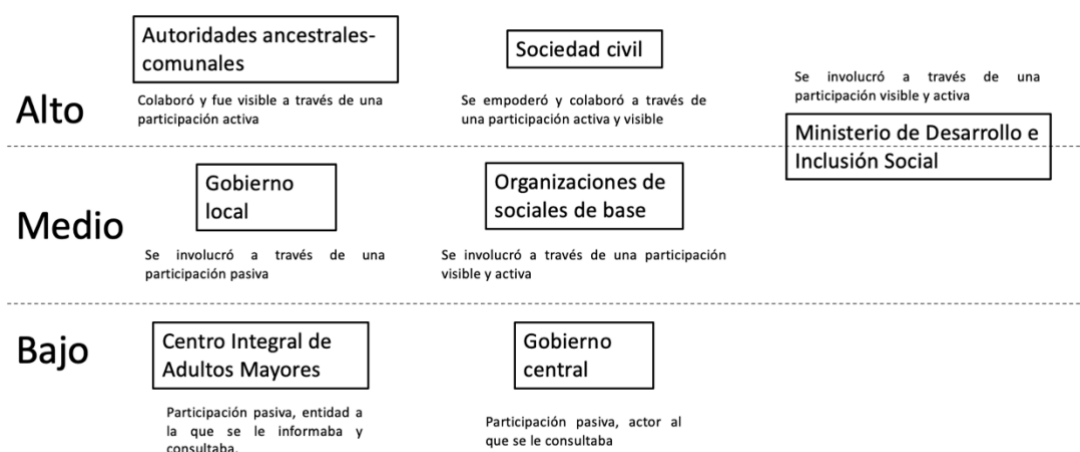
Actor	Nivel de participación	Cómo participa
	Interés: Medio	distrito. Según destaca una de las personas entrevistadas, <i>“la comunidad se empoderó de esta idea, de este proyecto, tanto es así que puedo decir que a propósito de ello, nosotros de Educación, particularmente, hemos hablado siempre a ese nivel, de que eso que se ha iniciado con Pensión 65 no se quede solo allí sino sea algo que se vea hacia lo externo, que esté en los hogares, que se dé en cada familia, que se valore”</i> (Entrevista a funcionaria de la institución educativa de Sarhua).

**Fuente:** Entrevistas realizadas como parte de la investigación. **Elaboración:** Propia.

A partir de lo descrito en la tabla precedente, se observa una mayor participación en las instituciones informales, vinculadas con la organización social, comunal y cultural del distrito. En particular, si bien las instituciones formales, como el gobierno central y local, estuvieron presentes y se involucraron en la implementación del pilotaje de SP, las instituciones que se derivan de normas, cultura y costumbres (Williamson, 2009) tuvieron un protagonismo especial. En ese sentido, siguiendo la categorización de Williamson (2009), Sarhua habría demostrado tener una mayor fortaleza en sus instituciones informales en lo que a la implementación del pilotaje de SP se refiere, toda vez que fueron las instituciones centrales que contribuyeron a modificar el comportamiento del resto de actores y consolidar el pilotaje de SP en el distrito.

En efecto, considerando el concepto de Uvalle (2011) sobre los arreglos institucionales, se identifica que, para el caso de Sarhua en particular, la interacción entre las instituciones formales e informales permitió desarrollar y consolidar la meta colectiva apropiada por la sociedad civil del distrito, así como el desarrollo y la consolidación de SP. Se pudo observar que la participación de las autoridades ancestrales–comunales, en conjunto con la organización de la propia población, fue clave para alcanzar la funcionalidad y efectividad de la meta colectiva definida. Puede identificarse la participación de los actores relevantes de Sarhua en la Figura 12.

**Figura 12. Niveles de participación de los actores en Sarhua**



**Fuente:** Entrevistas realizadas como parte de la investigación. **Elaboración:** Propia.

En ese sentido, al igual que en el caso de Los Morochucos, se evidencia una aproximación a las innovaciones sociales, en que la colaboración de actores de diversas esferas de la sociedad se espera como parte de la innovación social (Verdejo, 2019). En este caso en particular, solo se contempla la actuación de los actores directamente involucrados.

Lo anterior se sustenta en diversos elementos que se abordarán en el siguiente capítulo, que examina la aproximación de los funcionarios del Midis que implementaron el pilotaje de SP, quienes destacaron reiteradas veces que *“los actores locales son importantes, porque permiten, además, cuando el gobierno local por equis circunstancias no se involucra en la intervención, la intervención sigue activa”* (Entrevista a funcionario del Midis).

A modo de síntesis, se puede concluir que, dependiendo del tipo de rol que asumieron durante la implementación del pilotaje de SP en el distrito y su aporte a la consolidación del mismo, los actores se categorizan en tres niveles: i) bajo, ii) medio, y iii) alto. A partir de lo desarrollado, se ha identificado un nivel de participación alto de instituciones informales frente a un nivel medio y bajo de instituciones formales en el distrito de Sarhua. Siguiendo el aporte de la FAO (2007), se han observado arreglos institucionales que han permitido y estimulado la interacción de diversos actores centrados en la consolidación de un proceso localizado de desarrollo como lo es SP.

## **Capítulo VII: Influencia de la participación de los gobiernos y actores locales sobre la configuración de los procesos e implementación de Saberes Productivos**

En el presente capítulo, se desarrolla en qué medida la participación que demostró cada uno de los gobiernos y actores locales de los distritos de Sarhua y Los Morochucos configuró los procesos y el desarrollo de la implementación y consolidación del pilotaje de SP en ambos distritos. En ese sentido, para desarrollar la presente sección se seguirá el método *process tracing* desde el aporte de Falleti (2016) que se detalló en la sección de metodología.

Asimismo, para comprender cuáles han sido los mecanismos causales que han intervenido durante el proceso de implementación del pilotaje, se tomará como marco de análisis general el fundamento teórico de la innovación social desarrollado por Krlev, Bund y Mildenberger (2014) denominado “modelo marco de innovación social” (para más detalle, véase el marco teórico). En ese sentido, el presente capítulo se dividirá en tres partes. La primera se centrará en comprender la influencia de la participación del gobierno local y los actores locales en la implementación del pilotaje de SP en Los Morochucos, la segunda sección se enfocará en el caso de Sarhua y, por último, la tercera parte abordará una reflexión teórica a la luz de los resultados encontrados para los dos casos seleccionados.

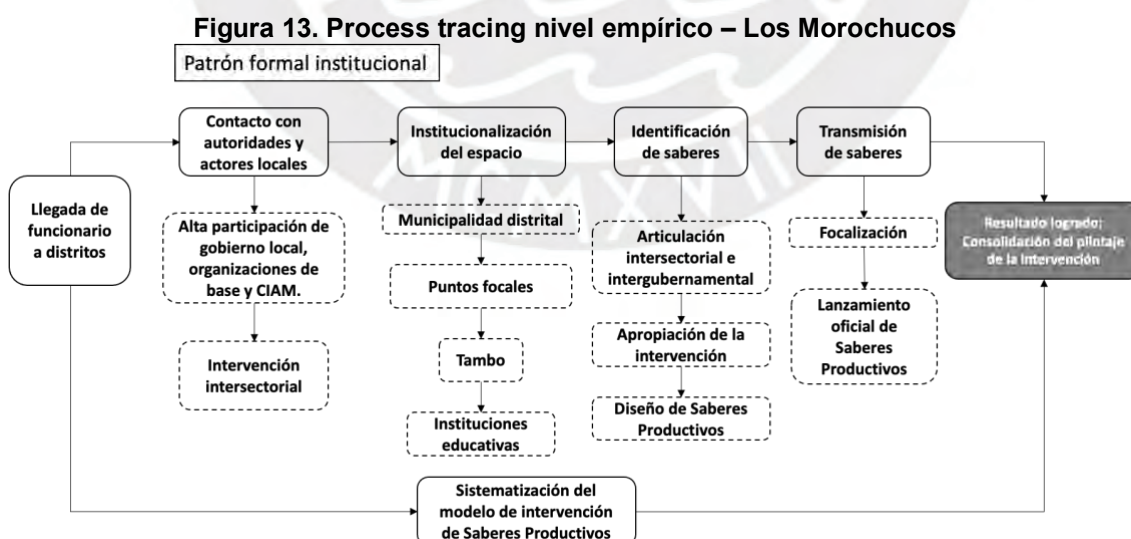
### **7.1. Caso Los Morochucos**

La evidencia desarrollada en los capítulos precedentes ha permitido identificar cuatro hitos importantes que, a nivel empírico, permiten aproximarse a los mecanismos causales que han explicado el resultado obtenido, la consolidación del pilotaje de SP. En ese sentido, siguiendo los aportes de Falleti (2016) y Beach & Brun (2013), se ha optado por estudiar la participación de los actores y su influencia en los procesos para el desarrollo e implementación de SP en el distrito. En particular, se ha observado que el elemento gatillador del proceso de implementación del pilotaje de SP surge con la llegada del funcionario del Midis al distrito.

El funcionario se destacó por tener una visión innovadora centrada en “generar sostenibilidad, y para generar sostenibilidad había dos cosas que trabajar: un tema que hay que trabajar era el tema del CIAM, y el otro tema era convencer a las organizaciones sociales de base que ya existían, a socializarles el tema . . . asegurando de que estos grupos participen y se involucren, nosotros asegurábamos la sostenibilidad de la intervención” (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).

En efecto, el funcionario destacaba por haber propuesto la consolidación de la intervención a través del CIAM gracias a su experiencia en otras intervenciones: “yo ingreso y les digo que eso sale de los CIAM, porque yo en Bolivia he trabajado en una intervención con la fundación canadiense entonces ellos tenían esa idea, me dijeron ‘No, si tú una institución, en la misma localidad con la misma gente nunca esto va a ser sostenible, porque ustedes como programa, cualquier programa se va y después quién se queda con todo eso muchas veces por eso es que fracasan’, . . . ya estaba dada la ley del adulto mayor y todo ello” (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).

A partir de lo señalado, se ha observado el siguiente *process tracing* a nivel empírico para el caso de Los Morochucos:



**Fuente:** Entrevistas realizadas como parte de la investigación. **Elaboración:** Propia.

Como se puede notar en la Figura 13, son cuatro los procesos que han resaltado a lo largo del proceso de implementación del pilotaje en Los

Morochucos, cada uno de ellos con elementos particulares que permitieron la consolidación de SP en el distrito. En primer lugar, es importante remarcar que se ha identificado, lo que se ha denominado para el presente trabajo, un patrón formal institucional para el caso de Los Morochucos, que se traduce como una relevancia considerable de los procesos formales de la intervención (decretos, leyes) y de la participación de instituciones formales (trabajo intergubernamental e intersectorial) para alcanzar el resultado esperado.

En particular, el primer proceso que se identificó como parte del pilotaje de SP es el referido al contacto con autoridades y actores locales. Para ello, los entrevistados destacaron la alta participación del gobierno local, las organizaciones de base y el CIAM, así como una intervención intersectorial en el distrito (con el apoyo del sector salud y educación), que permitió desarrollar una estrategia clara para consolidar el piloto de SP.

*El gobierno local completo, Renzo, tuvimos mucha suerte, el alcalde y su equipo, los regidores, porque cuando le hicimos la presentación mi misión era sensibilizar al alcalde y a su equipo de regidores y a las autoridades que había ahí, todo el equipo todo el municipio . . . diseñamos modelos de ordenanza para que esto sea como un política pública dentro de su distrito. (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario)*

A ello se sumó que “*también las autoridades locales estaban convencidos que la única forma de que ellos [los adultos mayores] pudieran estar activos era a través de sus transmisiones, de sus saberes que tenían*” (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario). Asimismo, como bien se señaló en el capítulo anterior, se fue consolidando el CIAM y los sectores de salud y educación contribuyeron en la intervención:

*cada centro poblado hay también primaria y secundaria, ellos han participado, hemos firmado un convenio y de acuerdo a eso ellos también, los profesores también participan dentro de eso está insertado el caso pedagógico de las instituciones de la UGEL . . . hasta los profesores todos han ayudado, porque realmente querían rescatar todo esto, han valorado”. (Entrevista a funcionaria del CIAM de Los Morochucos)*



De la misma manera, otro de los entrevistados confirmó que *“En muchos lugares un actor importante son los espacios de sector de salud, el mismo establecimiento tipo posta municipal . . . en el caso de Los Morochucos, el puesto de salud”* (Entrevista a funcionario del Midis). En ese sentido, la articulación intergubernamental e intersectorial estuvo presente tanto en el contacto con las autoridades locales como en los procesos para la identificación y transmisión de saberes.

En lo que respecta a la institucionalización del espacio, se ha evidenciado la importancia del rol que asumió el gobierno local, toda vez que *“tenía que ver mucho la decisión política del alcalde para abrir más puntos focales”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario). Se inició en Los Morochucos, pero *“cada día el alcalde se iba convenciendo más y decía ‘entonces, hagámoslo’. Donde se amplía el tema de los puntos focales es en el 2015”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).

Además de ello, se comprueba el trabajo de las autoridades locales con instituciones educativas y la ampliación de posibles espacios de reunión para adultos mayores de otros centros poblados del distrito, que, posteriormente, se concretaría en conjunción con los puntos focales y los Tambos:

*como los abuelitos se reúnen en el local comunal, ahora ellos se reúnen en el local del Tambo que tiene sillas, mesas, cocina, tiene camas para hospedarse . . . pero no en todos los centros poblados, en otros centros poblados tienen exclusivamente un local que han dotado el gobierno, digamos que el alcalde de centros poblados, tienen un local comunal, eso lo han dotado a los adultos mayores para que ellos en ese local utilicen cada vez que tengan sus reuniones.* (Entrevista a funcionaria del CIAM de Los Morochucos)

A partir de lo expuesto, se observa un trabajo conjunto entre diversas instituciones formales para concretar y consolidar la intervención de SP en el distrito. Sin perjuicio de ello, se debe destacar el rol de las instituciones informales; en particular, aquellas representadas por los propios adultos

mayores<sup>9</sup> que se apropiaron de la intervención, en conjunto con la comunidad, y lograron consolidarla en el territorio. En efecto, *“por disposición de los tenientes municipales, muchas autoridades en cada comunidad, hay organizaciones de adultos mayores en cada centro poblado, tenemos 5 centros poblados”* (Entrevista a funcionario del gobierno local a cargo de la implementación del pilotaje en Los Morochucos).

Asimismo, los adultos mayores, en el caso de Los Morochucos, ya se venían organizando; fue también gracias a ese precedente que se logró legitimar la intervención en el distrito, *“la ventaja que ya en Morochucos ya había una sesión de adultos mayores, ya estaban trabajando, ya hay un grupo de abuelitos que ya se reúnen, inclusive tienen su local”* (Entrevista a funcionario del gobierno local a cargo de la implementación del pilotaje en Los Morochucos).

En la misma línea, *“si bien en la mayoría de casos el compromiso de los alcaldes era manifiesto, en esos dos [Los Morochucos y Sarhua] fue un compromiso y fue una especie de apropiación de la intervención”* (Entrevista a funcionario del Midis). Cabe destacar que dicha apropiación se consiguió debido al perfil innovador del funcionario del Midis, quien incorporó al diseño de SP su experiencia para desarrollar intervenciones sostenibles, y al rol que asumió el gobierno local, *“todas esas organizaciones, todos trabajamos. Cuando habíamos reuniones grandes, visitas de Lima y todos tenemos que esperar, cuando hacemos encuentros, ferias de saberes, también se hacen en la plaza, se preparaban carpas, era bien organizado pero siempre dirigido por la municipalidad y sus autoridades”* (Entrevista a funcionario a cargo de la implementación del pilotaje en Los Morochucos).

En ese proceso para concretar las reuniones e identificar los saberes, las autoridades locales contribuyeron a organizar y visibilizar a los adultos mayores portadores de saberes. En esa misma línea, uno de los entrevistados coincide y destaca que *“como que era piloto, buscar a los adultos mayores que sabían mucho, los “yachas” ¿no? en quechua es ‘los que saben’ ¿no? Buscamos en*

---

<sup>9</sup> De acuerdo a la entrevista realizada al funcionario del gobierno local de Los Morochucos a cargo de la implementación del pilotaje de SP y la entrevista a la funcionaria del CIAM del mismo distrito, los adultos mayores ya se organizaban antes de la llegada de SP al distrito. Específicamente, trabajaban de forma conjunta para organizar el comedor popular.

*las comunidades . . . las autoridades saben qui nes son las personas que m s saben de esos saberes que le estoy mencionando”* (Entrevista a funcionario del gobierno local a cargo de la implementación del pilotaje en Los Morochucos). Para mayor detalle sobre el análisis referente a la influencia de la participación de los actores sobre la implementación del pilotaje de SP en Los Morochucos, véase el Anexo 4. Análisis de red del caso Los Morochucos.

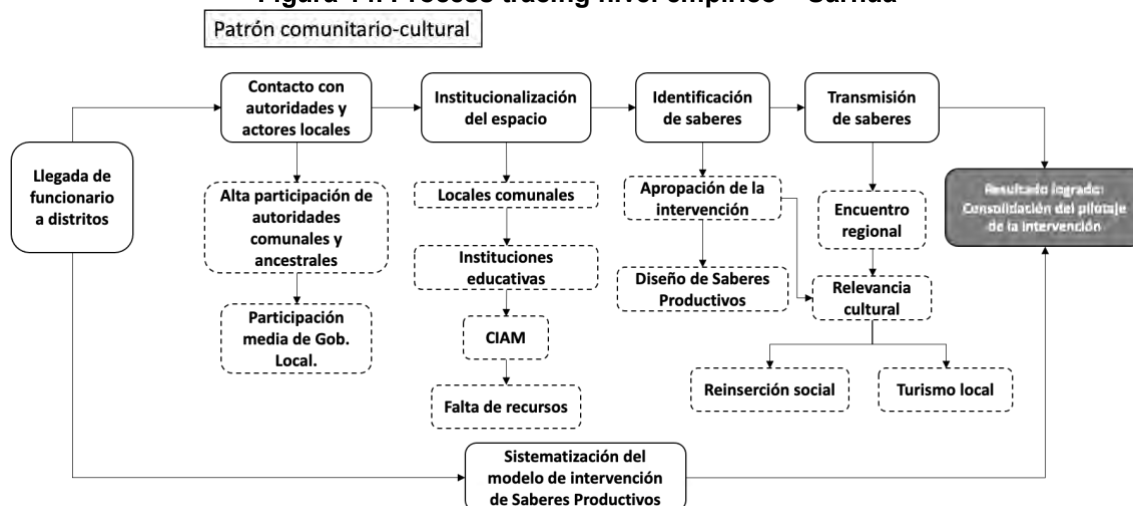
A partir de la confluencia de los procesos del pilotaje de SP en Los Morochucos, sumada a la participación del gobierno local y los actores locales, se concretó el pilotaje a través del Lanzamiento oficial de Saberes Productivos, que representó la *“primera muestra de los saberes de los adultos mayores a la población en general, los alumnos asistían a la casa del adulto mayor para las transmisiones intergeneracionales . . . fue en la primera semana de mayo”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).

Lo descrito tuvo un impacto directo sobre la sistematización del modelo de la intervención SP, específicamente en aquellos elementos característicos del patrón formal-institucional que se desarrolló en Los Morochucos. De forma particular, se lograron detallar los procesos correspondientes a la formalización de la intervención en el marco del gobierno local y la implementación del CIAM como el órgano encargado de desplegar la intervención. Asimismo, se han elaborado formatos para la emisión de ordenanzas y guías para el trabajo de los equipos técnicos designados para la implementación de SP en otros distritos.

## **7.2. Caso de Sarhua**

Con relación al caso de Sarhua, y continuando con el elemento gatillador de la intervención en ambos distritos, la llegada del funcionario del Midis, se observa una posición individual–agencial de esta persona que logró desplegar el pilotaje de SP. En particular, sobre el caso de Sarhua, los procesos que se desarrollaron coinciden con los vistos para el caso de Los Morochucos; no obstante, el patrón diverge. A continuación, se puede observar los procesos que condujeron a la implementación del pilotaje desde el nivel empírico.

**Figura 14. Process tracing nivel empírico – Sarhua**



**Fuente:** Entrevistas realizadas como parte de la investigación. **Elaboración:** Propia.

A partir de lo descrito en la Figura 14, es importante destacar, en primer lugar, que se ha identificado, lo que se ha denominado para el presente trabajo, un patrón comunitario-cultural presente en la implementación del pilotaje de SP en Sarhua. Se denomina de tal manera por el mecanismo bajo el que se implementó el pilotaje en el distrito, un trabajo centrado en las instituciones informales (organizaciones sociales de base, autoridades comunales-ancestrales), la relevancia cultural de la comunidad, y la estrategia para la consolidación de la intervención y apropiación por parte de la comunidad local. Dichos elementos estuvieron presentes no solo en los procesos correspondientes a la implementación del pilotaje, sino también en los discursos de los actores involucrados:

*El objetivo también de nuestra municipalidad es . . . todo ese legado cultural no quede con ellos [los adultos mayores] solamente, sino más bien que estos conocimientos sean impartidos y sean compartidos y transferidos . . . Esas personas, pues, van a ser las que van a mantener viva nuestra cultura. (Entrevista a funcionario del gobierno local de Sarhua)*

*En Sarhua había bastante cultura, pero no estaban organizados, entonces mi labor fue ir allí y organizarlos y también sensibilizar a las autoridades. (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario)*

En efecto, a lo largo de cada proceso, se puede identificar la relevancia que se les otorgó a los procesos culturales locales y a la organización social de

la comunidad. Por un lado, en cuanto al contacto con las autoridades y actores locales, se observó que el gobierno local no tuvo una participación tan determinante como sí sucedió en el caso de Los Morochucos.

Así, se identificó que fueron los “*Varayoc*” los actores fundamentales para desarrollar ese primer contacto con la población e implementar el pilotaje en el distrito. Esto se debió, en gran parte, a que los propios adultos mayores ya tenían representatividad dentro de estos espacios y eran las personas con mayor rango dentro del sistema. *“el alcalde varayoc es un anciano, un adulto mayor y que, por lo tanto, o sea ya en nuestra comunidad tenía una representatividad ¿no?”* (Entrevista a funcionaria de la institución educativa de Sarhua). En ello coincide otro entrevistado, que destacó lo siguiente:

*s se relacionaron porque, generalmente, la autoridad que es el mayor, en este caso alcalde “varayoc”, siempre es de Pensi n 65, porque eso llevan pues los mayores. Entonces, de todas maneras está involucrado.* (Entrevista a funcionario del gobierno local de Sarhua encargado de la implementación del pilotaje)

De este modo, la PAM, en el caso de Sarhua, tenía un rol protagónico, y demostró su agencia para organizarse desde la llegada de SP a su distrito. Además de participar activamente en el sistema de los “*Varayoc*”, demostraron su legitimación en espacios donde anteriormente no participaban. *“Empezaron a ver a más abuelitos presentarse en las actividades culturales que tenían allí, en las fiestas por ejemplo del distrito, ellos ya participaban mostrando sus saberes, presentándose en el concurso de carnavales, así . . . Ya eran unos de los actores más que se involucraban en todas las actividades que hacían dentro del gobierno local”* (Entrevista a ex Coordinador de Campo y actual asistente técnico de Saberes Productivos funcionario).

Con respecto a la institucionalización del espacio, el pilotaje se desarrolló en *“el patio de la Municipalidad, allí siempre nos reunimos para llevar adelante las actividades”* (Entrevista a funcionario de Sarhua encargado de la implementación del piloto). No obstante, también se afirmó la necesidad de un mejor local para continuar con esta intervención:

*Lo que nos falta es un espacio para los adultos mayores, quisi ramos hacerles su espacio, su lugar 'Casa del adulto mayor', algo por el estilo, pero a veces no se cuenta con espacio, por ejemplo, en Sarhua, no hay un espacio o sea un terreno para poder construirlo y bueno pues ojalá sí podamos hacer algo estamos tratando de hacerlo, por ejemplo, ese tipo de trabajos. (Entrevista a funcionario del gobierno local de Sarhua)*

En esa misma línea, se identificó que el CIAM en el distrito recién “se creó en noviembre del 2013”, con lo cual el proceso de implementación del pilotaje no se desarrolló sobre la base del mismo. Sobre esto, uno de los entrevistados destacó que *“hay problemas serios en realidad en tema econ mico sobre todo para el rea del CIAM, si se trata o por ah cosas que se pueden trabajar hay muchas iniciativas en el plan, plasmado en el plan, pero sin embargo carecemos de ese rubro”* (Entrevista a funcionario del gobierno local de Sarhua). De igual manera, ese mismo funcionario recalcó que las actividades programadas durante el pilotaje también se tuvieron que limitar al presupuesto del que disponían, el cual se destinaba, principalmente, a la atención de los adultos mayores y recojo de saberes.

Por otro lado, en cuanto a la identificación de saberes, se volvió a confirmar que las instituciones formales en el distrito no demostraron el rol protagónico que sí se mostró en Los Morochucos. En relación con ello, un entrevistado señaló que *“no hay muchas instituciones, como es pueblo peque o, m s que nada ha sido con el apoyo de él [el funcionario del Midis] que nos ha orientado y m s por ello ha sido el sacrificio. Casi no hubo intervenci n econ mica, sino asesoramiento t cnico principalmente”* (Entrevista a funcionario de Sarhua encargado de la implementación del piloto).

Como consecuencia de ello, los adultos mayores tuvieron que gestionar su propia intervención, fueron ellos quienes se apropiaron de SP y la consolidaron en conjunto con la asistencia técnica del Midis. *“Entonces tuvo que autogestionarse pr cticamente los adultos mayores para sacar adelante este proyecto, m s que nada por la gu a de él [el funcionario del Midis] que ha hecho bastante para poder realizar esta actividad ¿no?”* (Entrevista a funcionario de Sarhua encargado de la implementación del piloto).

La apropiación de la intervención por parte de los adultos mayores fue posible también gracias al rol de los “Varayoc”, “*que son autoridades tradicionales y que ellos siempre están involucrados en todo el quehacer y la actividad de la comunidad*” (Entrevista a funcionario de Sarhua encargado de la implementación del piloto).

A ello también se suma el rol que desempeñaron las instituciones educativas, pues contribuyeron a la transmisión de saberes hacia los estudiantes de primaria y secundaria:

*Empezamos a ver, transmitir . . . en primer lugar ha sido transmisión de conocimientos hacia los niños, hemos iniciado en Cuna M s, jardín, colegio, escuela ¿no? Y ha dado resultado, porque a veces no le toman mucha importancia esa relación que debe hacer en la sociedad ¿no? Entonces, de ahí hemos empezado y ha sido positivo, por eso que prácticamente acá hemos iniciado y ha dado frutos a nivel nacional ¿no?* (Entrevista a funcionario de Sarhua encargado de la implementación del piloto)

El diseño estratégico de SP, caracterizado por destacar la relevancia cultural local, en conjunto con la agencia de los adultos mayores y con el apoyo por parte de la organización social-cultural local y los actores estratégicos (como los docentes de las instituciones educativas), permitió una fuerte apropiación de la intervención por parte de la comunidad para consolidar el pilotaje de SP. A eso debe agregarse la importancia de la reinserción social, a través de la cual los adultos mayores adquirieron un mayor protagonismo en las actividades locales, como la reconstrucción del puente Pichus Chaka<sup>10</sup>.

*Directos protagonistas fueron nuestros adultos mayores, porque ellos fueron los que supervisaron, los que dieron sus pautas, para ver desde cómo se hacen los trenzados, cómo se hacen las ricras, el pampam, los pumacuyus cómo se aseguraba, entre otros*”. (Entrevista a funcionaria de la institución educativa de Sarhua)

Lo señalado coincidía con los intereses del plan de trabajo del municipio en mejorar el atractivo turístico de Sarhua. En efecto, se estuvo “*promoviendo mucho a Sarhua como destino turístico, y decíamos . . . qué tal si desde la*

---

<sup>10</sup> Denominado así “*por la planta Pichus con las que se hacen estas sogas o cuerdas grandes que son los ejes del puente de un extremo a otro*” (Entrevista a funcionario del Midis)

*entrada misma, desde ese puentecito, ya hay una experiencia de lo que es ingresar a territorio sarhuino a una comunidad rural como la nuestra . . . nosotros vamos con el batallón de los abuelos”* (Entrevista a funcionaria de la institución educativa de Sarhua). Todo lo señalado se consolidaría en el I Encuentro de Saberes Productivos, el cual se desarrolló en Sarhua.

En síntesis, se evidencia una fuerte influencia de la organización social–ancestral de Sarhua en la consolidación del pilotaje de SP en el distrito. En efecto, ante la falta de un gobierno local más presente, así como de una coordinación intersectorial más consistente, como la que hubo en el caso de Los Morochucos, los actores locales asumieron el liderazgo del pilotaje y materializaron su implementación. Para mayor detalle sobre el análisis referente a la influencia de la participación de los actores sobre la implementación del pilotaje de SP en Sarhua, véase el Anexo 5. Análisis de red del caso Sarhua.

No puede dejar de señalarse que lo descrito sobre el caso de Sarhua tuvo un impacto directo en la sistematización del modelo de la intervención SP, específicamente en los elementos relacionados al patrón comunitario-cultural que caracterizó la consolidación del pilotaje en Sarhua. En relación con ello, se logró incorporar, como parte de la intervención, la necesidad de involucrar a los actores locales de acuerdo a sus roles y potencialidades. Puntualmente, se consideró lo relevante de las formas de gobierno local, las instituciones educativas, los centros de salud y otros actores que pudieran ser sustanciales para consolidar una intervención como SP en otros distritos de la región andina o con necesidades de revalorar a los adultos mayores.

### **7.3. Discusión teórica a partir de los resultados empíricos**

Como bien se señaló en los subcapítulos precedentes, se han identificado dos patrones en la implementación del pilotaje de SP en Sarhua y Los Morochucos, uno comunitario-cultural y otro formal-institucional, respectivamente. No obstante, analizar ambos casos a la luz de los aportes de Krlev, Bund y Mildemberger (2014) representa un ejercicio necesario para entender en qué medida los procesos de pilotaje de una innovación social comprenden los cuatro marcos que dichos autores abordan. En ese sentido, a continuación, se



procederá a discutir cada uno de ellos a la luz de la evidencia empírica recolectada.

En primer lugar, en lo referente al marco institucional, se ha observado un diálogo entre lo que Williamson (2009) define como instituciones formales (principalmente en Los Morochucos) e informales (principalmente en Sarhua). En efecto, se ha podido reconocer la confluencia de arreglos institucionales (North, 2005), donde se han presentado combinaciones de restricciones formales (marco general de SP en los gobiernos locales y CIAM, así como la falta de presupuesto), reglas informales (organizaciones sociales de base y autoridades ancestrales-comunales) y las características que han modificado el comportamiento de las mismas a la luz de la intervención.

En efecto, se confirma lo que señala la FAO (2007), toda vez que los arreglos institucionales significan un aporte para el desarrollo territorial rural, dado que estimulan la interacción entre la diversidad de actores presentes en el territorio, y permiten, así, la consolidación de procesos localizados de desarrollo.

En segundo lugar, haciendo referencia al marco de clima social, se ha podido identificar que hay una necesidad desatendida relacionada con la inserción de los adultos mayores en la sociedad. En efecto, declaraciones de diversos entrevistados destacaron actuación relevante que adoptaron los adultos mayores en su comunidad tras la llegada de SP. En el caso de Los Morochucos, se consolidó una organización de AM que ya se venía desarrollando, mientras que, en Sarhua, el sistema “Varayoc” contribuyó a que se legitime una intervención como SP en el territorio.

En ese sentido, la revalorización del rol del adulto mayor como portador de saberes, junto con su incorporación en actividades del gobierno local (como sucedió en el caso de Sarhua), permitió que las comunidades se apropiaran de la intervención y destinaran esfuerzos personales y colectivos a su consolidación en los distritos. Estos elementos se destacaron por la perspectiva innovadora del funcionario que llegó bajo una lógica *top-down*, pero con un diseño institucional del programa centrado en trasladar la gestión y consolidación de la intervención a la propia comunidad.

En tercer lugar, con relación al marco de recursos, se identificaron elementos diversos en los tres recursos influyentes en una innovación social: i) físicos, ii) humanos, y iii) financieros. Respecto a los recursos físicos, en ninguno de los dos casos analizados, hubo dificultades para institucionalizar un espacio donde se desarrolle la intervención; no obstante, es importante resaltar que sí resultaba un elemento crucial para su implementación. Además, como parte de esta investigación, no se analizaron las posibles dificultades de traslado de la PAM a los espacios de SP, lo cual podría representar un factor limitante para una mayor participación de los adultos mayores.

Asimismo, en lo que se refiere a los recursos humanos, no se evidenció, durante el trabajo de campo, que hayan representado un elemento sustancial para determinar la consolidación del pilotaje de la intervención de SP. En efecto, si bien se identificó la necesidad de una especialista para el reconocimiento de saberes, la única presencia de un coordinador de campo y una especialista fue, de acuerdo a los entrevistados, suficiente para trasladar y gestionar la intervención en ambos distritos. Cabe destacar que el propio diseño del programa, orientado a que sea el gobierno local quien disponga de los recursos humanos y financieros para su sostenibilidad en el tiempo, permitió que esta variable no pueda afectar considerablemente su consolidación.

Además, los recursos financieros no fueron determinantes para la consolidación de la intervención, pese a que en ambos casos se identificó la necesidad de ellos para ampliar la gama de actividades orientadas a los adultos mayores. A pesar de ello, es importante destacar que también se advirtió la necesidad de recursos para proveer de una mayor cantidad de servicios a los adultos mayores, como el transporte a los espacios de organización de SP y a actividades provinciales y regionales de la intervención, servicio relevante si se consideran las disminuidas capacidades de movilidad de la PAM.

En cuarto lugar, con relación al marco político, se identificó el elemento gatillador de la intervención en ambos distritos: la llegada del funcionario del Midis con una visión innovadora y un proceso de captación, creación y aprendizaje de la intervención SP en un territorio rural, que se fue plasmando a

lo largo del pilotaje y sistematizando en lo que posteriormente sería el modelo de SP.

Un aspecto importante a resaltar es la estrategia de acercamiento a los gobiernos locales, sociedad civil y organizaciones sociales de base. Además, el respaldo político e institucional permitió realizar un trabajo intersectorial y sustentado en relaciones intergubernamentales verticales que posibilitó consolidar SP no solo como una estrategia centrada en la revaloración social, sino también coordinada con Pensión65 y las campañas de salud dirigidas a la PAM.

A partir de lo descrito, se podría señalar que, efectivamente, los cuatro marcos son elementos relevantes para analizar el proceso de implementación de una innovación social, mas no son elementos determinantes para su consolidación, toda vez que los niveles en los que se presentan son diversos y cambiantes, pues dependen del diseño de la intervención y la población con la que se trabaja. En efecto, siguiendo el aporte de Uribe (2013), la gobernanza local es un factor determinante para el éxito de una intervención en la región andina. El enfoque territorial, plasmado mediante la transformación institucional a través de la interacción, concertación y colaboración de los actores locales y externos representa un proceso sustancial en el proceso de consolidar una innovación social como el caso de SP. En ese sentido, los aportes de Arce (2013) sobre la innovación social como un proceso participativo y de producción conjunta cobran especial relevancia.

## Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue analizar la influencia de las autoridades y actores locales de Sarhua y Los Morochucos sobre la implementación del pilotaje de la innovación social SP. Así, se propuso como hipótesis que el rol activo de los gobiernos y actores locales, así como la arquitectura institucional diseñada para la intervención del programa, permitió desarrollar arreglos institucionales en los territorios, los cuales permitieron la consolidación de SP en ambos distritos.

En ese sentido, se partió del marco de innovación social desarrollado por Krlev et al. (2014) y se utilizó la metodología de *theory-guided process tracing* (Falleti, 2016), en particular los procesos extensivos, para aproximarse al fenómeno de estudio. De la misma manera, se complementaron los aportes metodológicos con literatura enfocada en las definiciones de arreglos institucionales, *stakeholders*, relaciones intergubernamentales, enfoque territorial rural, y se creó una tipología de participación para los actores identificados durante la investigación.

A partir del análisis realizado, la evidencia empírica respalda parcialmente la hipótesis propuesta. En primer lugar, con relación a los procesos desarrollados para la implementación del pilotaje, se observó que la hipótesis específica se cumplió únicamente en el caso de Los Morochucos, donde la implementación del CIAM y el proceso de socialización y validación, así como la relación intergubernamental vertical y horizontal, resultaron procesos centrales en la implementación del pilotaje.

En contraste, el distrito de Sarhua no implementó el CIAM hasta fines del 2013, lo que generó que la responsabilidad de implementar los procesos para el desarrollo del pilotaje de SP recayera sobre las autoridades ancestrales-comunales, organizaciones sociales de base y la sociedad civil en su conjunto, de la mano con el funcionario del Midis y el apoyo logístico del gobierno local. La participación activa, en el caso de Sarhua, también se vio incentivada por autoridades locales informales (docentes, dirigentes del cabildo, entre otros) y por la comunidad que se empoderó con el proyecto y decidió extenderlo.

Con respecto a los elementos procedimentales compartidos por ambos distritos, se identificaron cuatro procesos clave que desencadenaron la consolidación de SP: i) el contacto con autoridades y actores locales, ii) la institucionalización de los espacios para realizar los talleres de la intervención, iii) el proceso de identificación de saberes, y iv) la transmisión de saberes. Estos cuatro procesos no se encontraban definidos, sino fueron sistematizándose hasta conformar lo que posteriormente se conocería como el modelo de intervención de saberes productivos. Dichos procesos contribuyeron a los mecanismos de captación, creación y aprendizaje de la innovación social.

En segundo lugar, sobre la participación de los gobiernos y actores locales, la evidencia empírica recolectada confirmó parcialmente la hipótesis. Por un lado, en Los Morochucos, se pudo constatar un alto nivel de participación de los gobiernos locales, el cual se respaldó en los actores locales (como dirigentes de comunidades, organizaciones sociales de base, entre otros) para consolidar la participación activa del público objetivo de SP. Por otro lado y en contraposición a ello, en el caso de Sarhua, se observó una participación inestable del gobierno local, el cual contribuyó inicialmente en la puesta en marcha del pilotaje, pero no resultó determinante en su consolidación. Por el contrario, es el alto nivel participativo de las autoridades ancestrales–comunales y de la sociedad civil el que contribuyó a la consolidación de la intervención en el territorio, y que destacó la participación de los propios adultos mayores para organizarse y consolidar SP.

A partir de lo detallado, se ha logrado categorizar los distritos en dos patrones referidos a los procesos desarrollados y la influencia de las autoridades y actores locales para la consolidación de la intervención. Por un lado, en Los Morochucos, se identificó un patrón formal institucional, donde las instituciones formales demostraron una participación determinante para concretar el pilotaje de SP. Por otro lado, Sarhua se caracterizó por presentar un patrón comunitario-cultural, donde las instituciones informales tomaron la mayor relevancia en los procesos de implementación de SP.

Dichos patrones influyeron sobre la sistematización del modelo final de la intervención de SP. La experiencia en Los Morochucos evidenció la necesidad

de consolidar formalmente la intervención bajo la jurisdicción de los gobiernos locales y consolidar su implementación a través de los CIAM's, recogiendo los procesos formales necesarios para que ello se concrete. Asimismo, la experiencia de Sarhua destacó la importancia de involucrar a los actores locales estratégicos (en especial, a los vinculados con el sector educación, salud y espacios de gobernanza local), y aprovechar sus roles y potencialidades para el fortalecimiento y consolidación de SP. Esto se puede observar en la "Guía para los equipos designados por los gobiernos locales" elaborado por el Midis (2016a).

En relación con los marcos descritos por el modelo de Krlev et al. (2014), la evidencia empírica confirmaría que los cuatro marcos son relevantes para constituir una innovación social en la región andina. En particular sobre el caso de SP, se observó que el marco político y de clima social, referido a las necesidades desatendidas de los adultos mayores, fue relevante para la difusión y apropiación de la intervención en las comunidades de Los Morochucos y Sarhua. Además, se observó que el marco de recursos no afectó la implementación del pilotaje, a pesar de que en las entrevistas se indicó reiteradamente la falta de recursos financieros suficientes para su desarrollo. Cabe advertir que los recursos humanos no resultaron insuficientes; por el contrario, contribuyeron, desde una lógica *top-down* implementada por el Midis, a que, en ambos distritos, el pilotaje se consolidara. Por último, en referencia al marco institucional, como se señaló líneas arriba, este ha variado dependiendo del distrito; no obstante, en ambos casos, ha influido en la consolidación del pilotaje de SP.

No se puede dejar de destacar el rol protagónico de los AM en ambos distritos, donde su participación en la consolidación y continuidad de SP jugó un rol determinante. La organización previa en el caso de Los Morochucos y el incremento en la participación de AM en el caso de Sarhua destacaron el rol agente de los actores centrales de SP: los adultos mayores. En efecto, como resalta el aporte de Arce (2013), las innovaciones sociales, como es el caso de SP, se comprenden bajo la movilización social de los actores y en un entorno con procesos participativos y de producción conjunta, que conlleva la democratización de las estrategias para hacer frente a dificultades identificadas.

En ese sentido, se observa que la construcción de sinergias institucionales desde la valoración de la identidad cultural, el desarrollo de coaliciones territoriales y las estrategias que articulen las distintas iniciativas locales (Uribe, 2013) es un aspecto sustancial en el desarrollo de innovaciones sociales desde un enfoque territorial rural con identidad cultural, como es el caso de SP. En efecto, los procesos de innovación social suponen la colaboración de actores de distintas esferas de la sociedad (Verdejo, 2019), en especial cuando se desarrollan en contextos rurales. En esa misma línea, los arreglos institucionales, identificados a partir de lo comprendido por la FAO (2007), han permitido y estimulado la interacción de diversos actores, lo que favoreció que se consoliden procesos localizados de desarrollo.

Finalmente, se deben reconocer las limitaciones de la presente investigación, la misma que ha sido desarrollada en un contexto de pandemia generada por la Covid-19 y que, como consecuencia, no permitió recoger el testimonio de la PAM participante de SP. A partir de ello, es relevante destacar que los hallazgos aquí presentados no prestan una inferencia causal concluyente; por el contrario, abre una ventana de oportunidad para futuras investigaciones que profundicen sobre las percepciones, valoraciones y trayectorias de vida de los adultos mayores participantes de SP en ambos distritos. De esta manera, queda pendiente complementar el presente trabajo con dichos aportes, de modo que se pueda culminar el análisis con información proveniente de los propios usuarios.

## **Recomendaciones de política**

Sobre la base de lo expuesto, es relevante insistir en la necesidad de que las futuras innovaciones sociales trabajen con mayor profundidad sobre aquellos elementos que configuran su implementación sobre el territorio y, en particular, sobre la región andina y en contextos rurales. En particular, se debe insistir en trabajar, dentro de toda intervención, en conjunto con las instituciones presentes en el territorio, resaltar la relevancia de la identidad cultural local y disponer de los recursos necesarios y suficientes para lograr la consolidación y sostenibilidad de las innovaciones sociales. Asimismo, es importante adoptar una estrategia de aproximación al territorio que comprenda estos elementos y disponga del respaldo político para asegurar el logro de los resultados esperados y la participación activa de la sociedad civil.

En particular, sobre SP, destacan los dos patrones identificados en ambos casos, formal-institucional y comunitario-cultural, los cuales refuerzan la importancia de definir estrategias pertinentes y diferenciadas de acuerdo al contexto de cada distrito. Si bien el proceso de pilotaje se implementó de manera efectiva, el portal de Pensión 65 (2021) registra tres bimestres de 2015 con nula transmisión de saberes, año de cambio en la gestión municipal.

Al respecto, es relevante observar que, si bien la estrategia diseñada por el Midis (2016a) comprende a los gobiernos locales como agentes clave para iniciar la intervención en cada distrito, la sostenibilidad de la misma se concentra en la agencia de los individuos involucrados, los AM, así como de la sociedad civil. En ese sentido, es fundamental reforzar los procesos de validación, legitimación y construcción de la intervención entre la sociedad civil y los actores locales identificados como relevantes para lograr la sostenibilidad de SP. En efecto, es necesario discutir los procesos diseñados que tienen relación con las dinámicas de las CBSI, prestando mayor relevancia a la participación de las comunidades y otorgándoles un rol protagónico en su implementación y consolidación, de modo que permita garantizar la continuidad de SP aun en procesos de transición de las gestiones locales.

A modo de cierre, es importante destacar que, si bien el presente trabajo ha desarrollado una aproximación a los elementos que influyen sobre la



implementación y consolidación del pilotaje de una innovación social en la región andina, aún se encuentra pendiente investigar, mediante otros casos y diversas aproximaciones metodológicas tanto cuantitativas como cualitativas, aquellas variables que son significativas en la sostenibilidad de una innovación social. Será el objetivo de una siguiente investigación profundizar sobre los efectos directos de tales variables y, de manera complementaria, superar/resolver las limitaciones metodológicas que presentó este trabajo/del presente trabajo.



## Referencias bibliográficas

Abeledo, R., Coll, V., y Rausell, P. (2015). La cultura como factor de innovación socio-económica en el medio rural: el caso del clúster de artesanía artística de La Città Europea dei Mestieri d'Arte (CITEMA). *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, 15, 73 – 103.

Arce, A. (2013). Conocimiento, espacio y actores en la innovación social. En Paz, A., Montoya, M., y, Asensio R. Escalando innovaciones rurales (pp. 37-86). Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado el 10 de mayo de 2020, en [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328042852/pdf\\_180.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328042852/pdf_180.pdf)

Arcos, C.; Suárez, M.; Zambrano, S. (2015). Procesos de innovación social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. *Revista Academia y Virtualidad*, 8, (2), 85-99.

Belapatiño, V., y Perea, H. (2018). Perú: Innovación una agenda pendiente. Innovación como impulso a la productividad. Perú: BBVA Research.

BCRP. (2015). Encuentro Económico-Informe Económico y Social. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/ayacucho/ies-ayacucho-2015.pdf>

Bril-Mascarenhas, T., Maillet, A., y Mayaux, P-L. (2017). Process tracing. inducción, deducción e inferencia causal. *Revista de Ciencia Política*, 37, 659 – 684.

Buscaglia, E. (2018). La integración vertical de la delincuencia organizada vinculada a la corrupción política: Un análisis jurimétrico del decomiso de activos y los derechos humanos. En, Tablante, C. y Morales, M. Impacto de la corrupción en los derechos humanos. pp. 239 – 293. Instituto de Estudios Constitucionales del Estado de Querétaro.

CEPAL (2001). Población y Desarrollo: Acercamiento conceptual a la situación del adulto mayor en América Latina. Santiago de Chile. Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) - División de Población de la CEPAL Área de Población y Desarrollo del CELADE.

CEPAL (2004). Población, envejecimiento y desarrollo. Puerto Rico: Naciones Unidas. Recuperado el 8 de marzo de 2020, de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13059/S044282\\_es.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/13059/S044282_es.pdf?sequence=1)

Defensoría del Pueblo (2019). Envejecer en el Perú: Hacia el fortalecimiento de las políticas para personas adultas mayores. Perú: Serie de informes de adjuntía.

Durbin, J., et al. (2018). *Stakeholder Participation Guidance: Guidance to support stakeholder participation in design, implementation and assessment of policies and actions*. Initiative for Climate Action Transparency.

Fernández, R.C. (2016). Condiciones de vida de los adultos mayores organizados en los sectores: Santa Elena y Yanamilla – distrito Andrés Avelino Cáceres Dorregaray 2013-2015. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <http://redin.pncvfs.gob.pe/documento/investigacion/tesis-de-investigacion.pdf>

Ghiga, I., et al. (2020). The effectiveness of community-based social innovations for healthy ageing in middle- and high-income countries: a systematic review. *Journal of Health Services Research & Policy*, Vol. 25 (3), 202 – 210. Recuperado el 15 de junio de 2020, de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1355819619888244>

Gobierno Regional de Ayacucho. (2013). Programa Regional de Población. Recuperado de: [https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONAL ES/Ayacucho/PROG AYACUCHO.pdf](https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONAL%20AYACUCHO/PROG_AYACUCHO.pdf)

Gobierno Regional de Ayacucho (2016). Plan de desarrollo regional concertado 2016-2021. Perú: CEPLAN. Recuperado el 20 de abril de 2020, de [https://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/PDRC\\_2016-2021.pdf](https://www.regionayacucho.gob.pe/informacion/PDRC_2016-2021.pdf)

Gobierno Regional de Ayacucho (2017). Coordinan trabajos en favor de adultos mayores de la región. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <http://www.regionayacucho.gob.pe/index.php/component/k2/item/758-coordinan-trabajos-en-favor-de-adultos-mayores-de-la-region>

Haga, K. (2018). Innovation in rural Japan: entrepreneurs and residents meeting the challenges of aging and shrinking agricultural communities. *Journal of Innovation Economics & Management*, 25, 87 – 117.

Hajer, M. (2003). Policy without polity? Policy analysis and the institutional void. *Policy Sciences*, 36, 175 – 195.

IDEHPUCP (2018). La situación de la población adulta mayor en el Perú: Camino a una nueva política. Perú: PUCP. Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://cdn01.pucp.education/idehpucp/wp-content/uploads/2018/11/23160106/publicacion-virtual-pam.pdf>

INEI. (2017). Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas <http://censo2017.inei.gob.pe/>

INEI (2018). Situación de la población adulta mayor. Informe técnico N°4 – Diciembre 2018. Perú. Recuperado el 21 de abril de 2020, de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-situacion-de-la-poblacion-adulta-mayor-dic2018.pdf>

INEI (2020). Sistema de Consulta de Bases de Datos REDATAM. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Recuperado el 20 de julio de 2020, de <https://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>

Infogob. (2020). Observatorio para la gobernabilidad. Consulta realizada el 19 de julio de 2020, en [https://www.google.com/search?q=infogob&riz=1C5CHFA\\_enPE900PE900&oq=infogob+&aqs=chrome..69i57j0l4j69i60l3.5963j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=infogob&riz=1C5CHFA_enPE900PE900&oq=infogob+&aqs=chrome..69i57j0l4j69i60l3.5963j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

IPA y MEF (2016). *Evaluación de Impacto del Programa Pensión 65: Nueva evidencia causal de las pensiones no contributivas en Perú*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/eval\\_indep/informe\\_resultados\\_pension65.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/eval_indep/informe_resultados_pension65.pdf)

Kaztman, R. (2000). Notas sobre la medición de la vulnerabilidad social, en *BID-Banco Mundial-CEPALIDEC, 5° Taller Regional. La medición de la pobreza: métodos y aplicaciones (continuación)*, Aguascalientes. Santiago de Chile, CEPAL, p. 275-301, LC/R.2026.

Krlev, G., Bund, E., y Mildenberger, G. (2014). Measuring What Matters—Indicators of Social Innovativeness on the National Level. *Information Systems Management*, 31 (3), pp. 200 – 224.

Leinaweaver, J. (2010). Alejarse como proceso social: niños y ancianos <<abandonados>> en Ayacucho. *Anthropologica*, Año XXVIII (28), 139-162. Recuperado el 22 de abril de 2020, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/anthropologica/article/view/1320/1273>

Levitsky, S., y Murillo, M. (2010). Variación en la fortaleza institucional. *Revista de sociología*, N° 24, 31 – 56.

Mair, J., y Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419–435.

Mariñez, F. (2019). ¿Cómo innovamos las políticas públicas? En Fuenzalida, J., y González, P. Desafíos emergentes de la modernización del Estado Reflexiones y casos desde América Latina y Europa (pp. 163-188). Chile: Jcsaeeditor.

Martínez, C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 165-193. Recuperado el 4 de junio de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

MEF (2015). Evaluación de diseño y ejecución de presupuesto de: Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65”. Perú: Dirección General de Presupuesto Público. Recuperado el 27 de abril de 2020, de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/eval\\_indep/2015\\_pension65\\_inf\\_final.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/eval_indep/2015_pension65_inf_final.pdf)

MEF (2020). Consulta Amigable – Consulta de Ejecución del Gasto. Consultado el 18 de julio de 2020, en <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Mehrizi, M., Ghasemzadeh, F., y Molas-Gallart, J. (2009). Stakeholder Mapping as an Assessment Framework for Policy Implementation. *Evaluation*, 15 (4), 427 – 444. DOI: 10.1177/1356389009341731.

Midis (2013a). Pensión 65 – tranquilidad para más peruanos. Año 1 (03), 1-12. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.pension65.gob.pe/wp-content/uploads/REVISTA-PENSION-65-3-FINAL.pdf>

Midis. (2013b). Forjando identidad con saberes productivos. Sus voces más vivas que nunca. Programa Nacional de Asistencia Solidaria-Pensión 65, 3(1). Recuperado de: <https://www.pension65.gob.pe/wp-content/uploads/REVISTA-PENSION-65-3-FINAL.pdf>

Midis (2016a). Saberes productivos, Guía para los equipos designados por los gobiernos locales. Perú: Pensión 65. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <https://www.pension65.gob.pe/wp-content/uploads/2018/06/GUIA-SABERES.pdf>

Midis (2016b). Pensión 65 – tranquilidad para más peruanos. Año 4 (13), 1-12. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.pension65.gob.pe/wp-content/uploads/REVISTA-PENSION-65-3-FINAL.pdf>

Midis (2019a). Bienestar de los adultos mayores es una gran tarea de articulación entre Gobierno Central y gobiernos locales. Perú: Oficina General de Comunicación Estratégica. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.gob.pe/institucion/midis/noticias/50155-bienestar-de-los-adultos-mayores-es-una-gran-tarea-de-articulacion-entre-gobierno-central-y-gobiernos-locales-afirmo-ministra-bustamante>

Midis (2019b). Evaluación cualitativa de los efectos de Saberes Productivos en el bienestar y revaloración social del adulto mayor. Perú: Pensión 65. Recuperado el 3 de mayo de 2020, de <http://evidencia.midis.gob.pe/wp-content/uploads/2019/06/Estudio-cualitativo-de-Saberes-Productivos-2019.pdf>

Midis. (2021). InfoMIDIS-Programas Sociales. InfoMIDIS. Recuperado de: <http://sdv.midis.gob.pe/infomidis/#/>

Mimp (2013). PLANPAM 2013-2017 Plan nacional para las personas adultas mayores. Perú: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de <https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/archivos/planpam3.pdf>

Mimp (2015). Estadísticas de PAM. Perú: Comisión multisectorial. Recuperado el 14 de mayo de 2020, de <https://www.mimp.gob.pe/adultomayor/regiones/Ayacucho2.html>

MINCETUR (2002). Ley de Bases de la Descentralización. Lima.

MINEDU (2014). Lineamientos para la relación intergubernamental entre el Ministerio de Educación, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales. Lima: MINEDU.

MINJUSDH (2018). Plan Nacional de Derechos Humanos 2018-2021. Perú: Viceministerio de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/PNDH-2018-2021.pdf>

Minsa. (2016). Población estimada por grupos de edades según provincia y distrito del departamento de Ayacucho. Datos disponibles entre el 2004 y el 2016. Ministerio de Salud - Departamento de Ayacucho <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?05>

Monreal, P y Del Valle, A. (2010). Las personas mayores como actores en la comunidad rural: innovación y empowerment. *Athenea Digital*, 19, 171-187. Recuperado el 8 de junio de 2020 de <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/703>

Mulgan, G. et al. (2007). Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. Recuperado el 6 de junio de 2020 de [http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social\\_Innovation.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf)

Murray, R., Caulier-Grice, J., y Mulgan, G. (2010). Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation. The open book of social innovation. Inglaterra: NESTA.

Nicholls, A., y Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. In Nicholls, A., y Murdock, A. (eds.), *Social innovation. Blurring boundaries to reconfigure markets*, pp. 1–32). Houndmills, Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Noack, A., y Federwisch, T. (2020). Social Innovation in Rural Regions: Older Adults and Creative Community Development. *Rural Sociology*, 0 (0), 1 – 24.

Recuperado el 12 de junio de 2020 de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ruso.12333>

North, C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

North, C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton: Princeton University Press.

Olivera, J. y Clausen, J (2013). Las características del adulto mayor peruano y las políticas de protección. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Organización de las Naciones Unidas (2013). Economic and social affairs, World population ageing 2013. New York: United Nations. Recuperado el 28 de abril de 2020, de <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2013.pdf>

Organización de las Naciones Unidas (2017). Economic and social affairs, World population ageing 2017. New York: United Nations. Recuperado el 28 de abril de 2020, de [https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017\\_Highlights.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2007). Desarrollo territorial rural – Análisis de experiencias en Brasil, Chile y Mexico. Santiago: Fao-BID.

Organización Mundial de la Salud (2019). Understanding community-based social innovations for healthy ageing. Recuperado el 7 de junio de 2020 de [https://extranet.who.int/kobe\\_centre/sites/default/files/pdf/WHO%20CBSI%20Main%20Report\\_FINAL.pdf](https://extranet.who.int/kobe_centre/sites/default/files/pdf/WHO%20CBSI%20Main%20Report_FINAL.pdf)

Ortega, A. J. y Marín, K. (2019). La innovación social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (57), 87-99.

Pensión 65. (2021). Saberes Identificados. Recuperado el 12 de junio de 2021 de:



[https://saberproductivos.gob.pe/saberresidentificados/?\\_sf\\_s=Los%20Morochucos&\\_sfm\\_departamento=Ayacucho](https://saberproductivos.gob.pe/saberresidentificados/?_sf_s=Los%20Morochucos&_sfm_departamento=Ayacucho)

Pensión 65. (2021b). InfoPENSIÓN. Recuperado de: <https://info.pension65.gob.pe/infopension/indexSP.php>

PNUD. (2013). *IDH Perú 2013*. Recuperado de: <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

PNUD. (2014). Social innovation for public service excellence. Singapur: GPCSE. Recuperado el 24 de mayo de 2020, de [http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE\\_Social%20Innovation.pdf](http://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Social%20Innovation.pdf)

Richard, J., Enright, M., Ghemawat, P., Hart, S. y Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35, 175–200.

Rodríguez, R. (2018). Participación y empoderamiento de las personas adultas mayores en el distrito de Los Morochucos, Ayacucho. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Soberón, L. (2013). Experiencia de estimulación al cambio mediante concursos campesinos gestionados por la comunidad y aplicación del método campesino a campesino. En Paz, A., Montoya, M., y Asensio R. Escalando innovaciones rurales (pp. 375-394). Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado el 10 de mayo de 2020, en [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328042852/pdf\\_180.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328042852/pdf_180.pdf)

The Young Foundation. (2012). Defining Social Innovation. Recuperado el 2 de junio de 2020 de <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>

FPNU (2012). El bono demográfico regional en el Perú. Perú: Naciones Unidas. Reucperado el 28 de abril de 2020, de [https://www.sdgfund.org/sites/default/files/YEM\\_ESTUDIO\\_Peru\\_%20Bono%20demografico%20en%20el%20Peru.pdf](https://www.sdgfund.org/sites/default/files/YEM_ESTUDIO_Peru_%20Bono%20demografico%20en%20el%20Peru.pdf)

Uribe, M. (2013). Ruta crítica metodológica para el desarrollo territorial rural con identidad cultural. En Paz, A., Montoya, M., y, Asensio R. Escalando innovaciones rurales (pp. 359-374). Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado el 10 de mayo de 2020, en [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328042852/pdf\\_180.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328042852/pdf_180.pdf)

Uvalle, R. (2011). Las políticas públicas en el arquetipo de la gobernanza democrática. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 50, 167 – 190. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

Verdejo, D. (2019). Innovación social: fortalezas y limitaciones estructurales, una observación desde la teoría de sistemas sociales. *MAD*, 40, 52 – 68.

Williamson, C. (2009). Informal institutions rule: institutional arrangements and economic performance. *Public Choice*, 139, 371–387. <https://doi.org/10.1007/s11127-009-9399-x>



## Anexos

### Anexo 1. Matriz de entrevistados

N°	Organización	Cargo	Fecha de entrevista
1	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Jefe de la unidad de operaciones	29/06/2020 y 4/07/2020
2	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Asistente técnico de Saberes Productivos	21/09/2020 y 7/10/2020
3	Municipalidad de Sarhua	Alcalde	21/08/2020
4	Municipalidad de Sahua	Ex – alcalde	14/10/2020
5	Municipalidad de Sarhua	Funcionario a cargo de la implementación del pilotaje	13/10/2020
6	Municipalidad de Sarhua	Sub – gerente de desarrollo social	21/08/2020
7	Centro Integral del Adulto Mayor de Sarhua	Encargado	21/08/2020
8	Institución educativa de Sarhua	Docente	17/10/2020
9	Municipalidad de Los Morochucos	Funcionario a cargo de la implementación del pilotaje	8/10/2020
10	Centro Integral del Adulto Mayor de Los Morochucos	Encargada	5/10/2020
11	Sociedad civil	Adulto mayor usuario de Pensión65	15/11/2020

Elaboración: Propia.

## **Anexo 2. Consentimiento Informado para participante de la investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Renzo Andrés Fernández Escobar, estudiante de Maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de esta entrevista es conocer acerca de la implementación y desarrollo del piloto de la intervención Saberes Productivos en los distritos de Los Morochucos y Sarhua en Ayacucho.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 45 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que eso le perjudique en alguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

La investigación no implica riesgo alguno para su persona y el uso de su nombre puede ser omitido de así desearlo. Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Renzo Fernández Escobar. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar el proceso de implementación y desarrollo del piloto de la intervención Saberes Productivos en los distritos Los Morochucos y Sarhua.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 45 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en esta entrevista, puedo contactar a Renzo Fernández Escobar al teléfono 965797704.

---

Nombre del Participante:

Firma del Participante:

Fecha: dd/mm/2020

Esta ficha de consentimiento informado fue elaborada a partir del modelo de Consentimiento Informado para Participantes de Investigación realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Link de acceso: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/39/2008/05/Consentimiento-Informado.doc>

### **Anexo 3. Guía de entrevista semi-estructurada:**

#### *Datos Generales*

<b>Nombre (s)</b>	
<b>Apellidos</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Institución en la que labora</b>	
<b>Cargo que asume</b>	

#### ***Preguntas de apertura***

- ¿En qué consiste la intervención Saberes Productivos? ¿Cuál es su objetivo?
- ¿Cómo se vincula la intervención con Pensión 65?
- ¿Qué actores participan en esta intervención?
- ¿Cómo se dio inicio a la intervención?

#### ***Diseño de la intervención***

- ¿Cómo se organizan los procesos para ofrecer la intervención?
- ¿Cómo se desarrolla la estrategia para la entrega de esta intervención?
- ¿De qué forma participan los actores locales?
- ¿Cómo se logró incorporar elementos culturales en esta intervención? ¿Ha habido limitaciones al respecto?
- ¿La intervención incorpora elementos de transformación productiva asociada a los saberes? En caso sí incorpore elementos, ¿de qué forma lo hace? ¿esto fue parte de la intervención desde sus inicios?
- ¿Saberes productivos ha tenido algún impacto sobre el desarrollo institucional local? En caso sí haya tenido, ¿este fue esperado? ¿se diseñó como parte de la intervención?
- ¿El diseño ha cambiado desde que inició la intervención? ¿De qué forma?

#### ***Sobre el pilotaje de la intervención***

- ¿Cómo se elaboró el piloto de esta intervención para Los Morochucos y Sarhua?
- ¿Qué motivó la selección de estos dos distritos? ¿Hubo otras alternativas para iniciar con la intervención?
- ¿Cómo fue la experiencia en estos dos distritos? ¿Qué elementos fueron clave durante la intervención?
- ¿Cómo se puso a prueba la intervención en los dos distritos?

¿Cuáles fueron los momentos más importantes de la implementación del pilotaje?

¿Qué actores estuvieron involucrados?

¿Cómo el rol de los gobierno locales contribuyó al desarrollo de la intervención?

¿Cuál fue su principal aporte? ¿Cómo lo llevaron a cabo?

¿Cómo el rol de los actores locales contribuyó a que se llevará a cabo la intervención? Cuál fue su principal aporte? ¿Cómo lo llevaron a cabo?

¿Haber iniciado la intervención en estos dos distritos ayudó a escalar la intervención a otros a nivel nacional? ¿De qué manera?

¿Hubo elementos que cambiaron durante su implementación? ¿Cuáles fueron y por qué?

### ***Preguntas de cierre***

¿Qué aspectos considera que quedaron pendientes en la primera intervención realizada en Los Morochucos y Sarhua?

¿Cuál cree que es el futuro de esta intervención a nivel nacional?

¿Qué se espera desarrollar en un futuro para la población adulta mayor?

¿Quisiera destacar algún elemento en particular sobre el piloto de Saberes Productivos?

¿Quisiera añadir algo más?

*Muchas gracias por su tiempo.*

## Anexo 4. Análisis de red del caso Los Morochucos

