

en breve



Número 70 / abril de 2018

FORMACIÓN DE CAPACIDADES PARA LA SALIDA DE LA POBREZA: APRENDIZAJES DE UNA INICIATIVA PRIVADA

ANA MILENA NEGRETTE CONTRERAS

IVONNE VILLADA

JOHANNA YANCARI CUEVA¹

INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS

ANTECEDENTES

Con el fin de contribuir a romper las barreras de pobreza existentes en algunas regiones peruanas, el área de Responsabilidad Social Corporativa de Scotiabank² inicia en el 2009 una alianza con la ONG CARE Perú³, con el

propósito de desarrollar un proyecto integral para población vulnerable que facilite el fortalecimiento de las capacidades humanas, financieras, productivas y sociales.

De esta forma se construyó el proyecto “Creando capacidades para la inclusión

* El documento se encuentra disponible en la web de Proyecto Capital: <http://www.proyectocapital.org/es/publicaciones/en-breve.html>

1 El equipo de investigación agradece el diálogo permanente con la Gerente de Responsabilidad Social de Scotiabank Fiorella Ceruti y al equipo técnico de CARE Perú liderado por Segundo Dávila, Gerente de Programa y Bibiano Huamancayo, Jefe de Proyecto.

2 Scotiabank Perú forma parte del Grupo Scotiabank, una de las instituciones financieras líderes de Norteamérica, que en el 2012 celebró 180 años de experiencia y de vida institucional. En Scotiabank la responsabilidad social es pieza fundamental de la forma de hacer negocios. Brinda la oportunidad de

contribuir, con enfoque ético y sostenible, con el desarrollo del entorno económico, social y medioambiental del país.

3 CARE es una organización internacional de desarrollo, constituida hace 70 años con la finalidad de mejorar la vida de la población desprotegida. Su trabajo se expande a más de 90 países en el mundo; apoya a las comunidades pobres con programas integrales y esfuerzos en incidencia para erradicar la pobreza y sus causas subyacentes. CARE Perú pone especial foco en el empoderamiento de mujeres y niñas en situación de pobreza, ya que su experiencia en el país y a escala internacional, demuestra que cuando niñas de escasos recursos se empoderan, su éxito beneficia todo su entorno (CARE, 2016).

económica y social de las familias en situación de pobreza”, en adelante, Proyecto Creando Capacidades, el cual inició con un piloto en el distrito de Santa Teresa, departamento del Cusco, y se amplió, tres años después, a once distritos de los departamentos de Ica, Huancavelica y Piura.

El Proyecto consideró tres componentes, estructurados de la siguiente manera:

- * **Desarrollo económico**, para promover la formación de capacidades relacionadas a la producción del hogar y desarrollo de negocios para la generación de ingresos.
- * **Salud y nutrición**, para promover la formación de capacidades técnicas en los profesionales de salud, personal de establecimientos locales de salud y agentes comunitarios de salud, en temas relacionados a los cuidados de la primera infancia y estimulación temprana y prenatal.
- * Educación, para promover la capacitación en las instituciones educativas de las zonas de intervención en temas relacionados al emprendimiento, e impactar socialmente generando empleo.

Antes de iniciar una siguiente etapa de expansión en otras regiones de Perú se identificó la oportunidad de articular esfuerzos con el objetivo de sistematizar la experiencia y de esta forma visibilizar prácticas y procesos, dar respuesta a los desafíos pendientes, capitalizar los aprendizajes e identificar nuevas oportunidades de colaboración en el futuro. La sistematización fue realizada por el Instituto de Estudios Peruanos a través del Proyecto Capital,

La metodología utilizada para la sistematización consideró información de fuentes primarias, referidas a las personas que estuvieron vinculadas al proyecto y que acumularon conocimientos relevantes acerca de las condiciones operativas, los planes de trabajo propuestos, sus dificultades

y oportunidades de mejora, así como las mujeres y hombres que integran las organizaciones sociales de los territorios intervenidos –y secundarias– a partir de la revisión de documentos del proyecto que permitieron comprender las condiciones de implementación, su estructuración y la medición de indicadores y seguimiento. Para la toma de información directa, se trabajó con dos tipos de instrumentos cualitativos de captura de información: grupos focales y entrevistas semiestructuradas. El levantamiento de información, realizado entre noviembre del 2015 y abril del 2016, consideró 27 entrevistas semiestructuradas y nueve grupos focales donde participaron 61 personas. Además, se realizaron entrevistas en la sede central de CARE Perú y Scotiabank en Lima.

Para la elaboración del presente *enbreve*, se ha empleado la última versión del informe final de la sistematización, luego de haber sido debatido y haber recibido retroalimentación del equipo de Scotiabank y de CARE Perú.

EL PROYECTO CREANDO CAPACIDADES EN SU PRIMERA FASE: LA EXPERIENCIA DEL PILOTO EN EL DISTRITO DE SANTA TERESA (CUSCO)

En el 2009, se inició la ejecución del proyecto “Creando capacidades” en el distrito de Santa Teresa (Cusco), que buscaba promover el desarrollo económico local bajo el supuesto de que las familias mejoran sus capacidades a partir de la participación comunitaria y el fortalecimiento de la seguridad alimentaria⁴. Se decidió trabajar en Santa Teresa, pues esta localidad presentaba escasas oportunidades laborales para sus habitantes, lo que afectaba de manera más directa a las mujeres

⁴ La intervención inicial incluyó el apoyo de otras agencias donantes, como la agencia Canadiense de Cooperación para el Desarrollo (ACDI).



El proyecto entonces, brindó capacitación en el desarrollo de emprendimientos –en el componente de desarrollo económico–, a través de una estrategia que se enfocó prioritariamente en las mujeres, beneficiando a un grupo de 250 mujeres, generando la articulación de los nuevos emprendimientos con las cadenas productivas ya existentes; de esta manera se lograron mayores y mejores ingresos para las mujeres y sus familias.

Junto a lo anterior, se inició la ejecución de un piloto para desarrollar prácticas de ahorro en las comunidades; con este se incentivó el ahorro en medios financieros formales y se avanzó en temas como reforzar la educación financiera, reducir las barreras de acceso a servicios financieros y reducir la desconfianza de la población vulnerable frente a las entidades bancarias. Como resultado de este pilotaje, se observó que la población participante del proyecto fue bastante receptiva en relación con el ahorro; tanto así que sobrepasaron las metas de ahorro previstas, se rompieron barreras de acceso gracias al otorgamiento de créditos y aquellos que no quisieron vincularse al sistema financiero formal organizaron bancos o fondos de ahorro comunal, como solución a sus problemas de flujo de recursos⁵.

De forma paralela se implementó el componente de *salud y nutrición*, en el que inicialmente se propuso disminuir los índices de desnutrición en niños menores de tres años, logro que se alcanzó gracias a su articulación con la Política Nacional de Salud, con la que se desarrollaron

actividades de autocuidado, medición antropométrica y fortalecimiento de capacidades locales gracias a la capacitación de líderes multiplicadores y a las madres de la comunidad. Las acciones contempladas en el Proyecto consideraron: (i) estandarización de los conocimientos en promoción y prevención; (ii) promoción de la alimentación balanceada; (iii) campañas de antropometría; (iv) generación de canales y estrategias de comunicación en salud (v) consolidación de una red motivada y dispersa en el territorio de líderes y lideresas que promueven buenas prácticas, llegando a impactar directamente a cerca de 200 niños, y, por último, (vi) creación de una estrategia para generar ingresos para garantizar que las madres puedan continuar con el cuidado, la nutrición y la salud de los niños.

Por otra parte, el *componente educativo* se orientó a la ejecución de actividades en seguridad alimentaria y generación de ingresos; no obstante a medida que se desarrolló la intervención, se fortalecieron las actividades inicialmente planteadas y se hizo un mayor énfasis en la creación de unidades de negocio, prácticas financieras y generación de ingresos. Lo anterior permitió incluir en el plan curricular los temas anteriormente mencionados y generar –en el mediano y largo plazo– las condiciones necesarias para promocionar nuevas ideas de negocio, relevos generacionales, así como la creación de competencias y habilidades para estos estudiantes.

Segunda Fase: Expansión a los distritos de Piura, Ica y Huancavelica

A partir de la experiencia en Santa Teresa, Scotiabank y CARE Perú, decidieron ampliar el proyecto a las regiones de Piura, Ica y Huancavelica implementando los tres componentes ya piloteados en la experiencia de Santa Teresa en Cusco. En las acciones en territorio se identificó que las características poblacionales,

5 El equipo técnico entendió rápidamente que el modelo para la generación de ingresos de la población asistida se podía capitalizar vía ahorro, por lo que adaptaron su experiencia en la instalación de bancos de ahorro comunitario que se conocían como “cooperativas comunitarias de ahorro y crédito” y establecieron con las asociaciones de productores, realizar un plan de ahorro y acordar tasas de interés y requisitos para crédito entre sus miembros.

productivas y agroecológicas eran diferentes a las del programa piloto, sin embargo, esto no fue impedimento para ejecutar el proyecto, ajustando los componentes a las necesidades y dinámicas de sus pobladores y al contexto en el que estaban insertos.

El componente de desarrollo económico no solamente logró identificar las líneas de negocio, sino fortalecer a los productores en aspectos como, el mejoramiento e innovación de los procesos de producción, fortalecimiento del manejo contable, financiero y administrativo en las asociaciones de productores, generación de excedentes para la comercialización y apoyo en la presentación de proyectos a los fondos concursables del Estado.

Como resultado de la implementación de este componente se identificó el fortalecimiento y promoción de la asociatividad; la organización de grupos o banquitos de ahorro; una mayor participación de las mujeres en las organizaciones que se conformaron, y, por último los cambios de actitud de la población beneficiaria evidenciados en los emprendimientos generados a partir del proyecto.

Por su parte, el componente educativo enfocó sus actividades en el desarrollo económico y empresarial de estudiantes para la promoción de negocios mediante procesos de articulación con las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). A través de esta alianza, se logró la inclusión del componente en los planes curriculares, la capacitación de los docentes, la entrega del material educativo desarrollado por Scotiabank y finalmente su implementación en los centros educativos de los distritos priorizados por el proyecto.

Se resalta el logro en el componente educativo debido a que en el Estado peruano, no existía una cátedra de educación financiera o emprendimiento. Gracias al proyecto, los docentes y

estudiantes cuentan ahora con una guía metodológica y herramientas útiles para el desarrollo de capacidades financieras con miras al emprendimiento, que les permite enfrentarse al mercado laboral con competencias diferenciadas.

Finalmente, el *componente de salud y nutrición* se ejecutó en el marco de la promoción y el cuidado de la salud materno-infantil, para lo cual se articuló con el Ministerio de Salud, los Gobiernos Locales, Centros de Salud y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS– a través del Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres “Juntos”. Lo anterior contribuyó a la disminución del impacto de enfermedades infectocontagiosas como el EDA y el IRA⁶, el establecimiento de redes de vigilancia en salud, a la sensibilización sobre el autocuidado en las comunidades y el fortalecimiento de aspectos nutricionales en madres gestantes y niños menores de 36 meses.

Como logros generales de la implementación de la segunda fase se identificó una fuerte articulación con entidades públicas y privadas a través de la firma de convenios, el mapeo de potenciales aliados en el territorio, y una mayor gestión para ampliar la capacidad institucional que impactara positivamente en la población.

Lo que se aprendió en la acción

De las dos fases de intervención quedaron muchos aprendizajes entre estos se destacan:

- (i) las posibilidades en una nueva intervención de focalizar efectivamente el territorio y su población a través de indicadores integrales como el índice de pobreza multidimensional;
- (ii) centrar la atención de la operación en pocas cadenas productivas con el fin de generar

⁶ EDA: Enfermedad diarreica aguda. IRA: Infección respiratoria aguda.



conocimiento más especializado y lograr una mejor articulación con el mercado y; (iv) ampliar las fases de capacitación y asistencia técnica a los productores contemplando aspectos integrales como la administración, microfinanzas, contabilidad y gestión de mercados.

La focalización poblacional y territorial fue determinada por las asociaciones que se reconocieron en los departamentos, sin embargo, el nivel de desarrollo de las organizaciones era diferente y aunque el proyecto sorteó con etas y otras dificultades, el modelo de asistencia se generalizó a todas las asociaciones que se reconocieron en tres niveles:

Gráfico I
Niveles de las asociaciones identificadas en territorio



Tabla I
Niveles de las asociaciones identificadas en territorio

PRODUCTORES CON ACTIVIDADES PRODUCTIVAS INCIPIENTES	PRODUCTORES CON ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN DESARROLLO INTERMEDIO	PRODUCTORES CON ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN DESARROLLO AVANZADO
Se encontraban en la etapa inicial de su actividad productiva. En este grupo principalmente se encuentran grupos de mujeres, y productores en proceso de reconversión productiva. También aquí pertenecen los que realizan actividades rurales para la subsistencia, esto es, personas que cultivan la tierra o se dedican a la cría de especies menores para resolver sus necesidades básicas de alimento y comercializan parte de la producción, incluso poniendo en riesgo su seguridad alimentaria.	Tenían una actividad productiva en desarrollo y su vinculación con el proyecto les permitió mejorar la productividad o el manejo técnico. En algunos casos no desarrollan estrategias colectivas a pesar de estar asociados, con las que visualicen un horizonte de crecimiento en donde se generen encadenamientos productivos y en este mismo sentido, una relación gana-gana entre los agentes con el mercado.	Productores cuyas organizaciones tenían varios años de constitución legal y reconocen un propósito común de desarrollo. Se vincularon al proyecto por necesidades específicas como asistencia técnica especializada y la orientación necesaria para postulaciones a programas de apoyo financiero como PROCOMPITE ⁷ o AGROIDEAS ⁸ , con apoyo en la realización de planes y gestión del negocio.

NO TODAS LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES RURALES REQUIEREN LO MISMO. LA DIFERENCIACIÓN ES LA CLAVE PARA AHORRAR RECURSOS, POTENCIAR LAS FORTALEZAS DE LOS GRUPOS Y APROVECHAR MEJOR LAS OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

- 7 Proyecto de Fortalecimiento de la Competitividad de las Empresas Asociativas Rurales (PROCOMPITE),
- 8 El Programa de Compensaciones para la Competitividad – AGROIDEAS, es la unidad ejecutora del Ministerio de Agricultura y Riego-MINAGRI, que actúa como socio estratégico de los negocios sostenibles en el campo a escala nacional, fomentando la asociatividad, mejora de la gestión y adopción de tecnología de los pequeños y medianos productores a través del financiamiento no reembolsable de planes de negocios sostenibles (AGROIDEAS, 2018).



Cabe anotar que no se reconoció un mecanismo claro para la selección de organizaciones, ya que según los usuarios del proyecto, fueron convocadas en diferentes espacios: desde reuniones en coordinación con las municipalidades, aprovechando espacios de capacitación en temas de salud, y mediante la revisión de archivos de los fondos concursables. Esto llama la atención por los escasos recursos del proyecto dirigidos a las organizaciones, debido a su extensión en el territorio y el hallazgo de alianzas con otras instituciones privadas y públicas (AGROIDEAS y PROCOMPITE) que permitieron ampliar la asistencia a una mayor cantidad de familias. Sin embargo, existen aún necesidades asociadas a la inversión en capital físico de las organizaciones y otros requerimientos al proyecto ligado a activos productivos.

Quizá la lección más contundente, es que la focalización de la población debe respetar los criterios establecidos desde el inicio del proyecto, con el fin de que la intervención no se extienda con base en la demanda de las actividades a medida que se avanza en el proyecto,

sino articulada a las políticas nacionales de superación de pobreza. Los componentes salud y nutrición, así como el educativo terminaron concentrados alrededor de las organizaciones de productores, lo cual expandió el proyecto en el territorio conforme a la demanda y no de acuerdo a la capacidad operativa y el presupuesto.

LOS SERVICIOS FINANCIEROS QUE COMPLEMENTARON LA INTERVENCIÓN

Con la creación de un modelo crediticio denominado “Fondo de Inversión Inclusiva Solidaria - FIIS”, las empresas del grupo Scotiabank (Scotiabank y CrediScotia Financiera) en alianza con CARE Perú, se propusieron apoyar las inversiones de las asociaciones dedicadas a la prestación de servicios o comercialización de productos, con el propósito de bancarizar a la población beneficiada del proyecto; de tal forma se dispuso una asesoría en crédito, para apoyar a los beneficiarios en la formulación de un proyecto o un plan de negocio. En el gráfico

Gráfico 2. Proceso de asistencia a los productores para la gestión de recursos de crédito



Fuente:

2 se describe el proceso que se debía seguir para tal efecto:

Además de los beneficios financieros, se comenzó a crear capital social entre los socios, mejorando la sensación de bienestar entre ellos,

con actividades fuera de las tareas productivas. Se destaca también la creación de ocho bancos comunales que recogieron la experiencia del piloto y que lograron la capitalización de los negocios vía ahorro. Con esta iniciativa se dio a los



participantes un mensaje de ahorro muy claro asociado a la apertura de los libros de ahorro, usualmente notariados y firmados por los integrantes de la asociación, lo que le da cierta legitimidad.

Los contenidos financieros (ahorro, presupuesto, costos), abordados desde el inicio del proyecto y no sólo al final, podrían mejorar la apropiación y puesta en práctica de los conceptos, las prácticas de ahorro, identificar si los grupos tienen ganancias o pérdidas en su producción y sobre todo costear la producción, lo que redundaría en el aumento de su competitividad. Lo anterior se complementa con el acceso real a servicios financieros más especializados como crédito y aseguramiento.

REFLEXIONES FINALES

El componente de desarrollo económico, fue el de mayor impacto en la comunidad; los contenidos y actividades tuvieron por objeto el fortalecimiento de las capacidades de la población a través de metodologías sencillas y poderosas de transferencia de conocimiento, charlas continuas de sensibilización para la adopción de buenas prácticas, el desarrollo de procesos de innovación productiva y comercial, el manejo eficiente y eficaz de los recursos empresariales, y la optimización de la producción. Este componente, aportó a la recuperación de la confianza de los productores en sus negocios y la voluntad para conformar, consolidar y fortalecer su estructura organizacional y productiva, les permitió reconocer su actividad más allá de una forma de subsistencia, como alternativa de desarrollo de su modelo empresarial que prometió mejorar su calidad de vida. Como recomendación del equipo evaluador, se anota que si las líneas económicas impulsadas forman parte de la economía local, es más probable que sean parte de la agenda

de inversión distrital y municipal, y trasciendan a política pública local.

A partir de la integralidad de acciones se logra impactar positivamente a la población, se contribuye a reducir su vulnerabilidad y la generación de ingresos de forma sostenible y en segundo lugar, es necesario tener en cuenta la ubicación geográfica, las capacidades, los conocimientos e intereses de las comunidades para así garantizar el éxito de la intervención; es así como, con base en los logros y experiencias del proyecto se podrá fortalecer cualquier otra intervención para la superación de la pobreza que se quiera realizar en el país y en la región.

Las actividades del proyecto más valoradas se relacionan con las capacitaciones y asistencia técnica productiva, que destacan la metodología ECAS y la necesidad de las comunidades de ser asistidos técnicamente. Las capacitaciones utilizaron el método “aprender haciendo” y estas fueron altamente valoradas por los productores participantes del proyecto, pues reconocieron que las mejoras tecnológicas tienen efectos positivos y directos en la productividad de sus negocios

Para el desarrollo de los componentes de educación, salud y nutrición, fue necesario capacitar a formadores, personas líderes e influyentes en la comunidad que garantizaron la sostenibilidad y réplica de las capacidades propuestas por el proyecto, en lo que se refiere a temas como emprendimiento, identificación de oportunidades de negocio y generación de ingresos, cuidado y prevención de enfermedades que afectan directamente a la población vulnerable. El alcance logrado por esta metodología superó las expectativas, pues los docentes capacitados transfirieron los conocimientos adquiridos a los estudiantes de todas las escuelas del área de influencia y estos adolescentes, a su vez los transmitieron a sus padres y conocidos; de la

misma manera sucedió con los agentes comunitarios en salud.

Se destaca el cambio de actitud radical en los beneficiarios, pues abandonaron en parte la idea de asistencialismo de este tipo de iniciativas y aprovecharon cada una de las oportunidades que se presentaron para el fortalecimiento de sus unidades de negocio, a pesar de la poca disposición de recursos para capitalización. Además reconocen un afianzamiento de liderazgos entre actores locales y actores de las comunidades; prueba de ello es su continua y sólida participación en la construcción de los presupuestos participativos.

Las capacidades profesionales y experiencia de los especialistas que hicieron parte del equipo de trabajo son excepcionales; se reconoció la visión compartida y disposición para transferir conocimientos en línea de diagnóstico, fichas de indicadores, modelo de plan de negocios asociativos de experiencias anteriores, entre otras, lo cual enriqueció el debate técnico y la caja de herramientas con la cual se dio respuesta a cada situación. El modelo de gestión de proyectos para optimizar los recursos se convirtió en un desafío institucional. Es cierto que cualquier presupuesto resulta insuficiente, si con él se pretende financiar todas las necesidades de una comunidad.

Finalmente se evidenciaron dos aspectos: el primero de ellos, que a partir de la integralidad de acciones se logra impactar positivamente a la población, se contribuye a reducir su vulnerabilidad y se facilita la generación de ingresos de forma sostenible; y en segundo lugar, que es necesario tener en cuenta las capacidades, conocimientos e intereses de las comunidades para de esa manera garantizar el éxito de la intervención; es así como, a partir de los logros y experiencias del proyecto se podrá fortalecer cualquier otra intervención para la superación

de la pobreza que se quiera realizar en el país y en la región.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F., y Dini, M. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla, España: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla
- Aramburú, C. E., y Rodríguez, M. A. (2011). *Políticas sociales y pobreza*. Pontificia Universidad Católica del Perú / Consorcio de Investigación Económica y Social. Lima, Perú : Ediciones Nova Print SAC.
- CARE. (01 de 01 de 2016). CARE Perú. Recuperado de <http://www.care.org.pe/quienes-somos/care-en-el-peru/CARE Perú - Scotiabank>. (2014). *Evaluación Final de Incremento de Ingresos Proyecto "Mejora de los Ingresos y Seguridad Alimentaria en Mujeres de Santa Teresa"*. Lima, Perú.
- CARE Perú. (2012). *Plan de implementación proyecto: "Creando capacidades para la inclusión financiera y social de familias en situación de pobreza en las regiones de Huancavelica, Ica y Piura"*. Lima, Perú.
- DPS. (2011). *Sistematización de la experiencia de fondos rotatorios de ahorro y crédito apoyados por Acción Social en la vigencia 2010*. Bogotá.
- FAO. (2004). *Guía metodológica de sistematización, Programa Especial para la Seguridad Alimentaria PESA en Centroamérica*. Roma, Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- Financiera Crediscotia. (s.f.). *Quiénes somos?* Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.crediscotia.com.pe/Quienes-Somos/Conoce-Crediscotia/default>

INFOCUSCO. (s.f.). *Sobre InfoCusco*. Recuperado el 11 de 01 de 2016, de <http://www.camino-inka.com/infocusco.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Censo de las áreas afectadas por el sismo del 15 de agosto 2007. Encuesta Nacional de Hogares 2009.

Ministerio de Agricultura y Riego. (s.f.). *AGROIDEAS*. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.agroideas.gob.pe/web/>

OIT. (2008). *Desarrollo económico local y empleo (DEL +E): material para promotores*. Organización Internacional del Trabajo / Centro Internacional de Formación, 2008.

ONU MUJERES. (s.f.). *Empoderamiento económico*. Recuperado el 04 de 11 de

2016, de <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment>

Pauselli, E. (2014). *Cultura, mercado y superación de la pobreza: Una visión desde el análisis de los programas de ingresos en Colombia*. Bogotá.

PROCOMPITE. (s.f.). *Proyecto de fortalecimiento de la competitividad de las empresas asociativas rurales*. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://procompite.socodevi.org/>

SCOTIABANK. (04 de 01 de 2016). *Scotiabank Responsabilidad Social*. Obtenido de <http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/responsabilidad-social.html>

SENASA. (s.f.). *Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria*. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.senasa.gov.ar/>



Esta publicación es posible gracias al apoyo de la Fundación Ford y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá – IDRC



El contenido del presente documento puede ser utilizado siempre y cuando se cite la fuente.