

*Evaluación cualitativa de los  
resultados obtenidos por el*

**PROGRAMA  
INCLUSIVO  
DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL  
RURAL - PRIDER**

**EN EL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA**

Elaborado por:

**Richard Webb Duarte**

Lima, 10 de octubre de 2017

En el marco del convenio:



**Yanacocha**



**COFIDE**

EL BANCO DE DESARROLLO DEL PERÚ

---

*Evaluación cualitativa de los  
resultados obtenidos por el*

# **PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL - PRIDER**

**EN EL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA**

Elaborado por:

**Richard Webb Duarte**

Lima, 10 de octubre de 2017

En el marco del convenio:



# CONTENIDO

5

**01**

OBJETIVO  
Y METODOLOGÍA  
**09**

**02**

EL PROGRAMA PRIDER EN  
CAJAMARCA  
**13**

**03**

CARACTERIZACIÓN DEL  
UNIVERSO DE LAS UNICA  
**18**

**04**

APRECIACIONES CUALITATIVAS  
ACERCA DEL PROGRAMA  
**39**

**05**

ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO  
DEL PROGRAMA  
**69**

**06**

CONCLUSIONES  
**75**

**07**

RECOMENDACIONES  
**79**

## ANEXOS

**ANEXO 1:** RELACIÓN DE UNICA VISITADAS

**ANEXO 2:** RELACIÓN DE PERSONAS  
ENTREVISTADAS

GENERAMOS BIENESTAR,  
**TRASCENDEMOS JUNTOS.**

# RESUMEN EJECUTIVO

Este informe contiene el resultado de una evaluación cualitativa del Programa PRIDER ejecutado en el departamento de Cajamarca entre los años 2008 y 2017. La evaluación ha implicado la realización de un trabajo de campo, para recoger in situ las opiniones de los participantes al Programa y su desempeño al interior de la modalidad de institucionalidad local, a través de la cual se ha promovido la inclusión financiera de la población objetivo: La Unión de Crédito y Ahorro (UNICA). Igualmente, se ha entrevistado a operadores, promotores y líderes de opinión relacionados con la ejecución del Programa.

La evaluación realizada arroja resultados positivos en cuanto a la pertinencia del modelo en su capacidad de incluir financieramente a la población objetivo: rural y periurbana del departamento de Cajamarca.

Se han identificado una serie de aspectos positivos del modelo de las UNICA, por ejemplo, su capacidad de apropiabilidad por parte de los usuarios, el poder poner en acto una serie de recursos intangibles presentes en la población. Uno de los principales logros es el del acceso, tanto al ahorro monetario como a crédito accesible para familias de muy bajo ingreso. Igualmente, se ha hecho un estimado del costo beneficio del programa, que también ha arrojado resultados positivos.

Las principales características diferenciales del modelo, que consideramos la base de su implementación exitosa son:

- Se aprovecha y potencia el capital social y el liderazgo local.

- Las UNICA son escuelas de aprendizaje, lugar de intercambio de ideas y de innovación.
- Constituyen un espacio de superación de barreras psicológicas y culturales que limitan el acceso al sistema financiero convencional.
- Son motores de desarrollo local.
- El efecto demostración de las primeras UNICA es determinante en el fortalecimiento y crecimiento del modelo, asimismo, el efecto acumulativo de la experiencia genera un círculo virtuoso.
- La promoción y la capacitación inicial son aspectos clave para el posterior desempeño de las UNICA.

Al final, se hacen una serie de recomendaciones centradas en dos aspectos primordiales: la necesidad de elaborar una estrategia de salida del programa, para evitar un corte abrupto de la experiencia; y la necesidad de elaborar una estrategia de transferencia del mismo, con miras a su escalamiento a ámbitos mayores y su posible conversión en política pública.

01

# OBJETIVO Y METODOLOGÍA



UNICA Calendari  
2016

- DEBERES:
- ASISTIR ASAMB
  - COMPRAR ACCION
  - PARTICIPAR DE LAS A
- DES DE LA UNICA
- CHOS:
- CUMPLIR CON LOS
  - RECIBIR UTILIDADES
  - RECIBIR PRESTAMO
  - RECIBIR ACCIONE Y UTIL
  - QUE SE RETI

# OBJETIVO Y METODOLOGÍA

10

La evaluación se ha llevado a cabo durante los meses de julio y agosto 2017, con el objetivo de ofrecer una “evaluación cualitativa de los resultados obtenidos por el Programa en el departamento de Cajamarca. Asimismo, realizar apreciaciones sobre la pertinencia del modelo y su apropiación por parte de los beneficiarios”. Adicionalmente, se ha analizado la contribución del programa a la inclusión financiera.

Para llevar a cabo la evaluación, se ha recogido información en Lima y Cajamarca en las oficinas de COFIDE, el Banco de Desarrollo del Perú, y de la Asociación Los Andes de Cajamarca - ALAC I Yanacocha. Igualmente, se ha sostenido entrevistas con funcionarios de ambas instituciones, así como con operadores de campo. Se ha llevado a cabo un trabajo de campo durante el cual han sido visitadas 24 UNICA; ello ha permitido observar in situ la operatividad del modelo y diálogo con beneficiarios. Se han realizado también, entrevistas con representantes del Gobierno local en Cajamarca, con líderes de opinión y expertos en temas de microfinanzas. En los Anexos, se presenta la lista de UNICA visitadas y personas entrevistadas.

El equipo consultor ha estado liderado por Richard Webb y conformado por Giovanni Bonfiglio y Nelson Torres, investigadores del Instituto del Perú de la Universidad de San Martín de Porres. Richard Webb, Doctor en Economía de la Universidad de Harvard y Máster en Economía y Geografía de la Universidad St. Andrews (Reino Unido), fue presidente del Banco Central de Reserva del Perú en dos períodos. Es economista del Banco Mundial y consultor para diversas entidades internacionales.

Giovanni Bonfiglio, sociólogo por la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuenta con una amplia experiencia en desarrollo rural.

Nelson Torres, ingeniero industrial, es magister en gerencia social por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con amplio conocimiento de microfinanzas rurales.

# UNICA

"Generando confianza para un futuro mejor"  
Foto: Erick Flores Quezada  
Proyecto: UNICA / ALAC - Yanacocha





## Cronograma de la consultoría

ITEM	ACTIVIDADES	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11
		4-9 jul	10-16 jul	17-23 jul	24-30 jul	30/07-06/08	7-13 ago	14-20 ago	21-27 ago	28/08-03/09	04-10 set	11-15 set
1	Preparación de primer entregable	<input checked="" type="checkbox"/>										
2	Preparación de guía de preguntas para socios de UNICA - Componente de alfabetización financiera	<input checked="" type="checkbox"/>										
3	Preparación cronograma de trabajo primera visita de campo	<input checked="" type="checkbox"/>										
4	Primer viaje para aplicación de entrevistas en campo NTB 08-al 11 de julio	<input checked="" type="checkbox"/>										
5	Preparación de guías de entrevistas a funcionarios de Cofide		<input checked="" type="checkbox"/>									
6	Preparación de guías de entrevistas a personas directamente vinculadas con la ejecución del proyecto en Cajamarca		<input checked="" type="checkbox"/>									
7	Preparación de guías de entrevistas a stakeholders		<input checked="" type="checkbox"/>									
8	Definición de personas para entrevistas clave en coordinación con funcionario de enlace designado por Cofide		<input checked="" type="checkbox"/>									
9	Entrevistas en Lima y vía telefónica o Skype		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
10	Preparación de guías de entrevistas para Componente de Desarrollo Productivo Articulado			<input checked="" type="checkbox"/>								
11	Preparación de cronograma de trabajo segunda visita de campo			<input checked="" type="checkbox"/>								
12	Segundo viaje para aplicación de entrevistas en campo RWD - 20 al 23 julio / GB - 20 al 26 de julio			<input checked="" type="checkbox"/>								
13	Recopilación de información primaria y secundaria disponible en Cofide				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
14	Procesamiento de información de fuentes primarias y secundarias				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
15	Caracterización de los espacios geográficos donde se intervino mediante el modelo				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
16	Preparación del informe final							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17	Entrega de informe final: 15 de setiembre											<input checked="" type="checkbox"/>
18	Sustentación de informe final, en fechas por coordinar											

12

02

# EL PROGRAMA PRIDER EN CAJAMARCA

13



## EL PROGRAMA PRIDER EN CAJAMARCA



El programa PRIDER tiene su origen en una experiencia exitosa de microcréditos rurales, llevada a cabo en Honduras en la década de 1990.

La peculiaridad de esta experiencia era la aplicación de la metodología de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, conformadas por un grupo de entre 15 y 50 personas que se agrupan para ahorrar y prestarse entre sí el capital así reunido. Los antecedentes más distantes de la metodología incluyen las prácticas muy diseminadas, entre la población pobre de Asia y África en la forma de pequeñas asociaciones de personas, formadas para compartir un compromiso de ahorro y de préstamos mutuo. COFIDE, en su rol de banca de desarrollo en el año 2005, introdujo en Perú esta metodología.



## Antecedentes: La metodología PRIDER

El funcionamiento de la Unión de Crédito y Ahorro (UNICA) se basa en la confianza entre sus miembros. El propósito es múltiple: inculcar valores de ahorro e inclusión y alfabetización financiera. Las condiciones deben darse al mismo tiempo para que los miembros puedan realizar emprendimientos y mejorar sus condiciones de vida. Cabe resaltar que esta metodología no se da con capital semilla; todo el capital es ahorrado por los mismos miembros de las UNICA. La labor de promoción e implementación, por parte de la entidad ejecutora, es la de ofrecer asesoría mediante la participación de monitores que visitan periódicamente a las UNICA y participan de la asamblea mensual en donde se llevan a cabo las operaciones de recojo de ahorros y entrega de préstamos; así como, de apoyar en el mantenimiento de libros contables donde se registran las operaciones financieras. Otro elemento importante de esta metodología, es que el capital que se acumula es repartido en nuevos préstamos, con lo cual, no se acumula dinero físicamente sino que está siempre circulando en mano de los socios que reciben créditos.

---

Para la aplicación de esta metodología en Perú, COFIDE diseñó el programa PRIDER (Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural), que empezó a ser ejecutado en el departamento de Lambayeque con resultados auspiciosos. Desde el 2008, el programa ha sido ejecutado en Cajamarca en convenio con la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), organismo corporativo de la empresa minera Yanacocha.

El interés en implementar el programa en Cajamarca, surgió a raíz de la visita de los funcionarios de Yanacocha en Lambayeque. Los buenos resultados obtenidos en ese departamento, motivaron la aplicación de la metodología PRIDER en Cajamarca, en donde se requería dar apoyo a poblaciones rurales, con el propósito de fomentar el empleo productivo y la mejora de las condiciones de vida de la población del ámbito de yacimientos mineros.

En Cajamarca el PRIDER ha sido cofinanciado básicamente por COFIDE y ALAC/Yanacocha; se logró también aportes por parte de la empresa minera La Zanja y Buenaventura. Hubo contactos con la Municipalidad provincial y el Gobierno regional de Cajamarca, también con empresas

acopiadoras y procesadoras de leche Nestlé y Gloria con la intención de involucrarlas en la ejecución del programa. Sin embargo, estas instituciones no aceptaron participar, por lo tanto, Yanacocha, la Asociación ALAC y COFIDE han asumido la mayor parte del costo del Programa.

### Cuadro 1 Instituciones que han financiado el Programa PRIDER en Cajamarca (US\$) 2008 - 2017

INSTITUCIÓN APORTANTE	USD	% DE PARTICIPACIÓN
Los Andes de Cajamarca (ALAC)	310,551.30	14%
Minera Yanacocha SRL (Newmont - Buenaventura)	1,338,824.70	59%
Minera La Zanja y Conga (Buenaventura - Newmont)	270,000.00	12%
COFIDE	356,265.00	16%
<b>Total</b>	<b>2,275,641.00</b>	

Fuente: Cofide



#### Primera etapa: 2008-2013

En una primera etapa, entre 2008 y 2013, fueron creadas 347 UNICA. En ese período, trabajaron 17 monitores que llevaron a cabo un amplio trabajo de promoción y difusión del modelo. Algunos monitores residían en otras provincias, como el caso de San Marcos, en el que el monitor residía en la capital para tener mayor facilidad y así llegar a diversos distritos. En esos años, el Programa se ejecutó con la intervención de la ONG FUNDER.

FUNDER dejó de intervenir en el 2013 y el programa pasó a ser operado directamente por ALAC. En ese tránsito hubo un período de 9 meses durante los cuales, no se llevó a cabo el trabajo de monitoreo. Antes de retomar el Programa, en setiembre de 2013, ALAC realizó un diagnóstico para conocer la situación en que se encontraban las UNICA. El diagnóstico arrojó que

la mayoría estaban operativas, muchas habían crecido y habían dado lugar a emprendimientos entre los socios; otras, estaban débiles o tenían un funcionamiento deficiente. La información que se tiene al respecto, indica lo siguiente: 147 estaban en buena situación (42.3%), 21 se encontraban en una situación de debilidad (6.1%) y 71 estaban en situación de "deficientes" (20.6%). Además, existían 36 UNICA activas, que se habían empoderado de la metodología de ahorro y crédito, pero se negaban a recibir monitoreo de ALAC por razones políticas, es decir, por rechazar el apoyo de la empresa Yanacocha. Fue un año de fuerte oposición anti minera en Cajamarca. Finalmente, se encontró a 72 UNICA que se habían desintegrado por razones diversas; entre ellas, las más importantes fueron: el desinterés de los socios en reunirse, existencia de conflictos entre los socios, alta morosidad y la falta de monitoreo.

## Cuadro 2

### Situación de las UNICA creadas por el Programa PRIDER en Cajamarca, a setiembre de 2013

UNICA	N°	%
En buena situación	147	42.3
Deficientes	71	20.6
Débiles	21	6.1
Activas, pero se niegan a recibir monitoreo por conflicto antiminerario	36	10.5
Desintegradas	72	20.2
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>100</b>

Fuente: Cofide

Según los datos del diagnóstico hecho en 2014, del total de UNICA creadas entre 2008 y 2013, solo 72 se desintegraron luego de 9 meses de paralización de monitoreo. Es decir, la "tasa de mortalidad" de las UNICA era del 20.2%; una tasa relativamente baja considerando el periodo en el que no recibieron apoyo.

### Etapa de fortalecimiento y graduación de las UNICA (2014-2017)

Desde fines del 2013, ALAC emprendió un programa de capacitación y fortalecimiento tendiente a la "graduación" de las UNICA como paso final para su funcionamiento autónomo. En este periodo, se llevaron a cabo diversos cursos, a los que asistían dos dirigentes de cada UNICA.

En el 2016 se graduaron 77 UNICA y en el 2017, 70. La graduación se ha hecho en ceremonia pública con asistencia de autoridades locales. Se trató de dar realce a estas ceremonias como parte de un proceso de empoderamiento de la metodología por parte de los beneficiarios. En diciembre del año 2015 se conformaron otras 20 UNICA, todas en el ámbito de Yanacocha, en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y La Encañada.

Según información proporcionada por COFIDE, actualmente existen 239 UNICA en el departamento de Cajamarca de las cuales, la mayoría están en la provincia de Cajamarca. Cabe señalar que de las 239 UNICA, 147 han sido graduadas (61.5%), el resto se encuentra en una situación intermedia y en vías de consolidación.

### La etapa actual de cierre del Programa

En setiembre de 2017, el programa estaba en vías de cierre, tanto COFIDE como ALAC - Yanacocha han manifestado que no podrán seguir haciendo los aportes financieros para la ejecución del programa. La reducción de fondos ya se realizó, razón por la cual ALAC ya no cuenta con el coordinador de monitoreo. Las dos monitoras que quedan en el programa tienen contrato hasta el mes de diciembre. Actualmente, ALAC se encuentra buscando fondos para mantener el trabajo de monitoreo en las 20 UNICA creadas recientemente, por ello, es posible que la labor de monitoreo y asistencia a las UNICA activas siga por un cierto tiempo; en definitiva, el programa va hacia el cierre.

En este contexto, se lleva a cabo la presente evaluación: para presentar apreciaciones acerca de la pertinencia del modelo de las UNICA, el nivel de apropiación por parte de los beneficiarios y lo que se puede esperar en cuanto a la sostenibilidad de las acciones llevadas a cabo hasta ahora.

03

# CARACTERIZACIÓN DEL UNIVERSO DE LAS UNICA

19

# CARACTERIZACIÓN DEL UNIVERSO DE LAS UNICA



## 1 Caracterización geográfica de los resultados

El Programa PRIDER implementado en Cajamarca, se desarrolló en 6 de las 13 provincias de la Región: Cajamarca, San Marcos, Hualgayoc, San Miguel, Santa Cruz y Celendín; si consideramos solo las provincias andinas (excluyendo Jaén y San Ignacio), se alcanzó un 54% de cobertura en las provincias andinas (6 de 11).

Cajamarca cuenta con 127 regiones, de las cuales se trabajó en 25 distritos. En total se trabajó en 25 distritos de los 127 que hay en la región, alcanzándose una cobertura a nivel distrital total de 20%, que se incrementa a 23% si se considera solamente los distritos de las provincias andinas.

En las 6 provincias donde se desarrolló el Programa, se alcanzó una cobertura total del 43% de los distritos, siendo Cajamarca la provincia con mayor penetración del Programa a nivel distrital.



### Cuadro 3 Cobertura en las Provincias donde intervino el Programa

PROVINCIA	TOTAL DISTRITOS	DISTRITOS CON UNICA	COBERTURA
Cajamarca	12	9	75%
Celendín	12	3	25%
Hualgayoc	3	1	33%
San Marcos	7	3	43%
San Miguel	13	6	46%
Santa Cruz	11	3	27%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>25</b>	<b>43%</b>

Fuente: Cofide

## 1.1 Cobertura y alcance

Cajamarca es una región predominantemente rural. De acuerdo con la información del Censo de Población 2007, el 67% de sus habitantes vive en zonas rurales. La región tiene una población total de 1.39MM de habitantes<sup>1</sup>. Se tiene en consideración que, de acuerdo con el diseño metodológico, cada UNICA tiene un representante por familia nuclear y el INEI estima que el tamaño promedio de la familia peruana es de 3.7 miembros. Los 4,044 socios de las UNICA conformadas representarían a un total de 14,963 beneficiarios y el 1.1% de la población total de la región.

Si realizamos el análisis por Provincia, se observa que la que cuenta con mayor cobertura, respecto a la población de la misma, es la provincia de Cajamarca, en donde la intervención del Programa alcanza al 3.7% de la población total de la Provincia.

### Cuadro 4 Cobertura respecto a la población de las provincias donde interviene el Programa

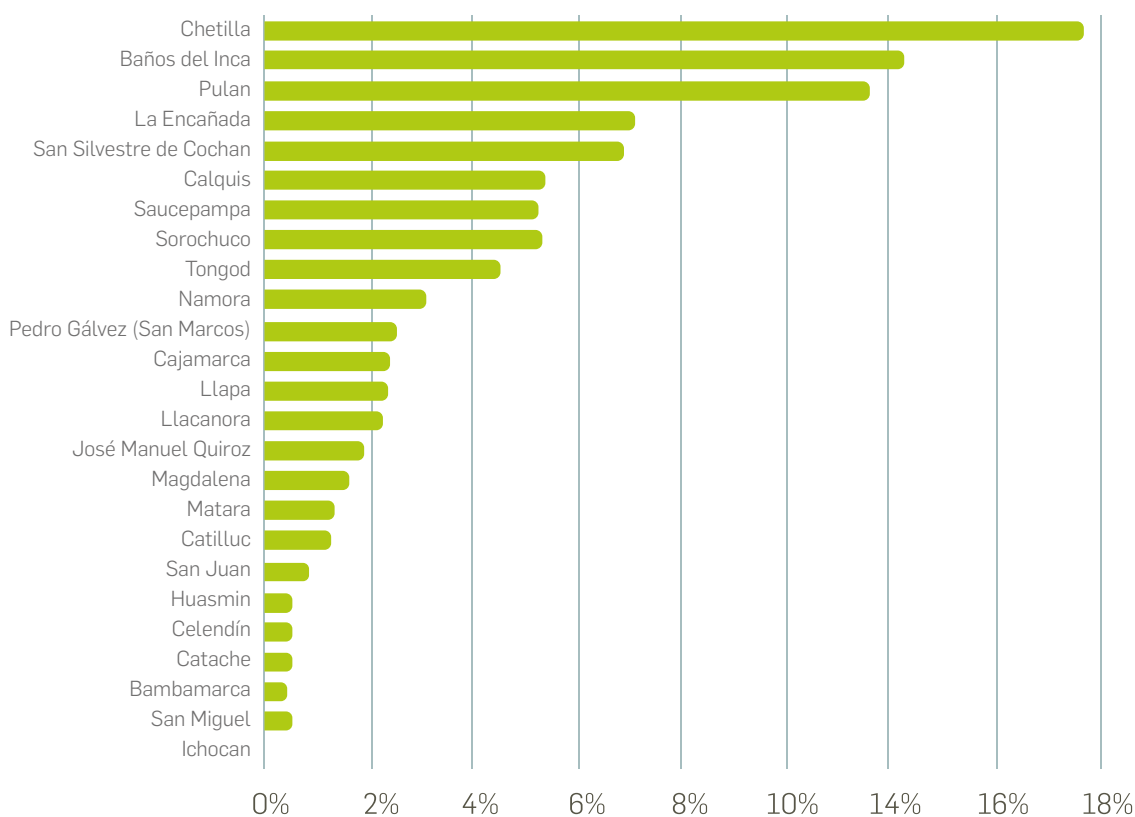
PROVINCIA	TOTAL POBLACIÓN	COBERTURA			
		UNICA	SOCIOS	BENEFICIARIOS	%
Cajamarca	316.152	180	3.157	11.681	3.7%
Celendín	88.508	15	196	725	0.8%
Hualgayoc	89.813	4	77	285	0.3%
San Marcos	51.031	12	153	566	1.1%
San Miguel	56.146	15	266	984	1.8%
Santa Cruz	43.856	13	195	722	1.8%

Fuente: COFIDE - INEI Censo de Población y Vivienda 2007

<sup>1</sup> Fuente: INEI Censo de Población y Vivienda 2007

A nivel distrital, Cajamarca es el distrito con mayor número de beneficiarios; la capital provincial y regional, con 4,481 beneficiarios; seguido de Baños del Inca y La Encañada (ambos distritos de la provincia de Cajamarca) con 4,292 y 1,639 beneficiarios respectivamente. Cuando se realiza la estimación de la cobertura respecto al total de la población del distrito, Chetilla (provincia de Cajamarca) salta al primer lugar con una cobertura que alcanza al 15.7% de la población, seguido de Baños del Inca y Pulan (provincia de Santa Cruz) en donde la cobertura llega al 12.4% y 11.6% del total de la población respectivamente. Solo en estos tres distritos, la cobertura supera al 10% de la población total. En el distrito de Cajamarca con el mayor número de beneficiarios, la cobertura sólo llega al 2.4% de la población total.

**Gráfico 1**  
**Cobertura respecto a la población de las provincias donde interviene el Programa**



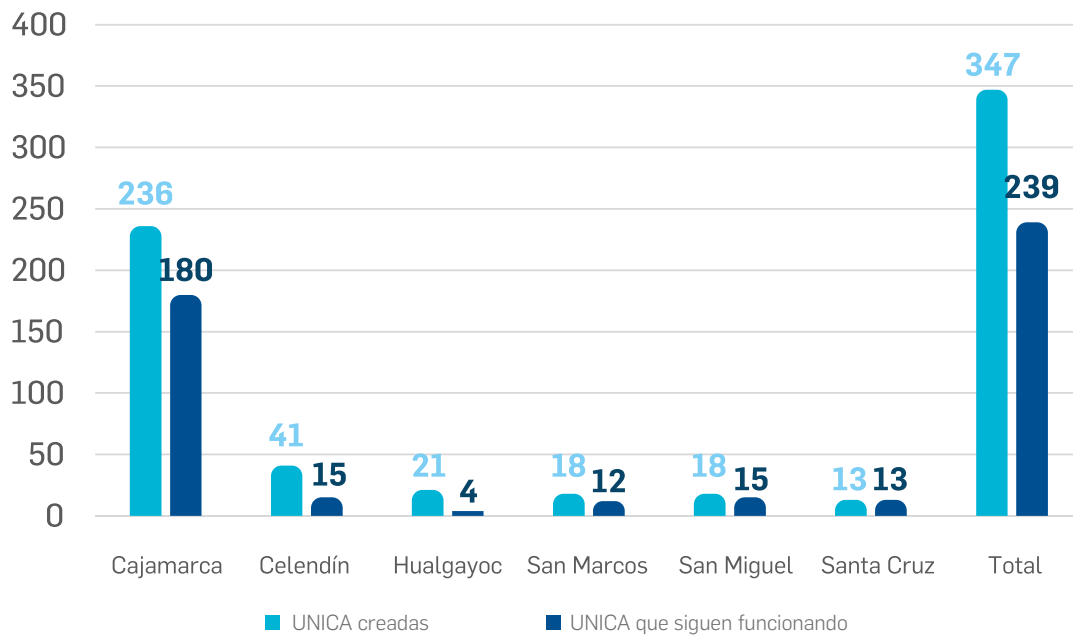
Elaboración propia sobre la base de información COFIDE e INEI

## 1.2 Resultados de las UNICA por Provincia

### a) Supervivencia de UNICA

A pesar de los problemas presentados durante el proceso (salida de la ONG Funder Perú, cortes en el Programa, limitaciones presupuestales, entre otros), resulta evidente que los socios de las UNICA se han apropiado del modelo; por lo tanto, el 69% de las UNICA creadas sigue operando. Si bien el nivel de desarrollo y consolidación es muy variable, con UNICA altamente consolidadas financieramente y otras con emprendimientos productivos diversos entre sus socios, quienes coexisten con UNICA con serias deficiencias que podrían comprometer su desempeño futuro, la validez y pertinencia del modelo, estaría demostrada en el nivel general de supervivencia de las UNICA.

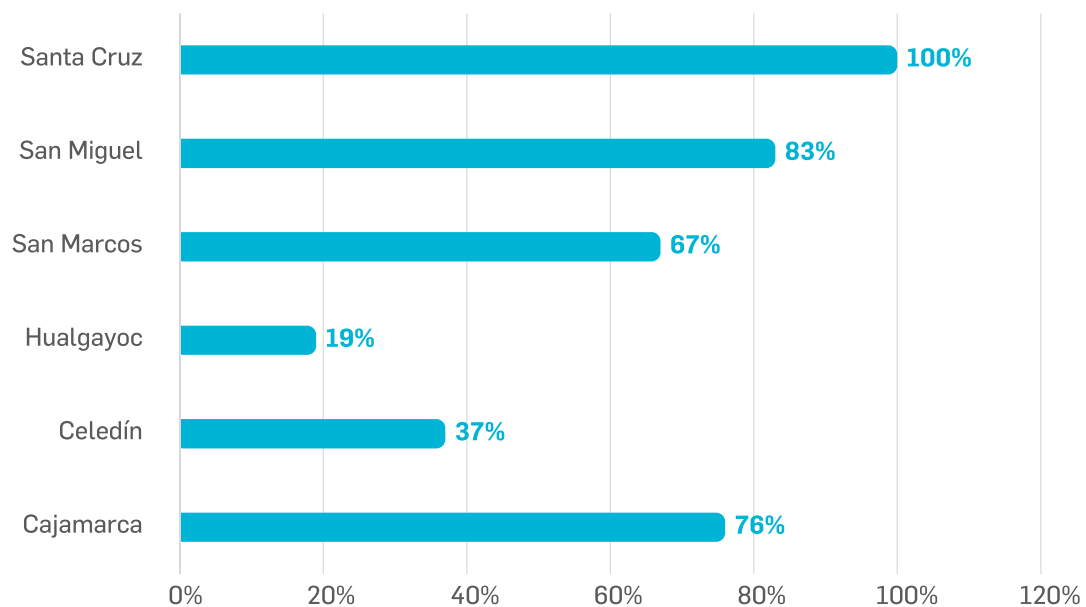
**Gráfico 2**  
UNICA creadas por provincia y UNICA que siguen funcionando



Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

Resulta interesante para el análisis, el nivel de supervivencia observado en la provincia de Santa Cruz, en donde el 100% de las UNICA creadas entre los años 2011 y 2013, sigue operando; de las 13 UNICA creadas en dicha provincia, 8 se han graduado y 5 son consideradas deficientes. Sin embargo, operan a la fecha del último reporte. El ratio de graduación de UNICA en esta provincia es de 61.5%, superior al promedio del sistema de UNICA (42.3% del total de UNICA creadas).

**Gráfico 3**  
Porcentaje de sobrevivencia por provincia



Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

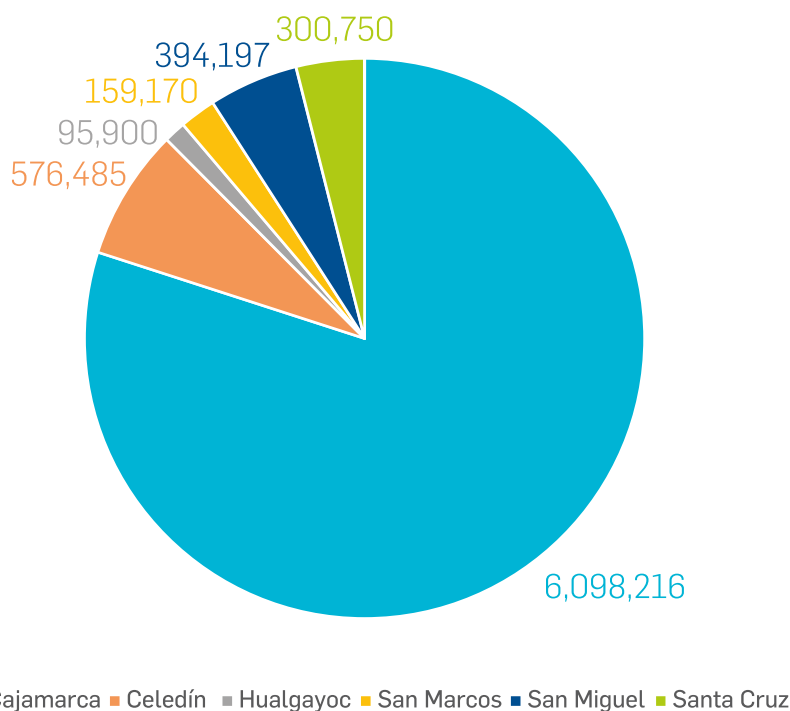
Visto desde otra perspectiva, el porcentaje de supervivencia es notablemente bajo en las provincias de Hualgayoc y Celendín. Esta situación encontraría su explicación por la colindancia de las UNICA creadas en ambas provincias, con el proyecto minero Conga; el espacio geográfico de mayor conflictividad en la región.

### b) Capital social

El Capital Social contable de las UNICA se genera con los aportes mensuales que realizan los socios de cada UNICA. En tal sentido, es un concepto contable distinto al capital social entendido en sentido sociológico. En el caso de las UNICA, el capital social se va construyendo mediante la compra de "acciones" que realiza mensualmente cada socio. En promedio, cada acción tiene un valor de diez soles. El capital se incrementa con la capitalización de las utilidades y otros ingresos provenientes de las actividades que desarrolle la UNICA.

Cajamarca es la provincia en donde el sistema de UNICA ha tenido el mayor desarrollo financiero. El 80% del capital, generado por las UNICA, se concentra en esta provincia lo cual tiene, entre otras explicaciones, una justificación en el masivo desarrollo del modelo en las zonas colindantes con el proyecto minero Yanacocha, el área de influencia directa de ALAC, el principal promotor del modelo en la región. A pesar de los problemas sociales presentados durante los últimos años, el modelo logró consolidarse y sobrevivir en esta provincia.

### Gráfico 4 Capital social de las UNICA por provincia

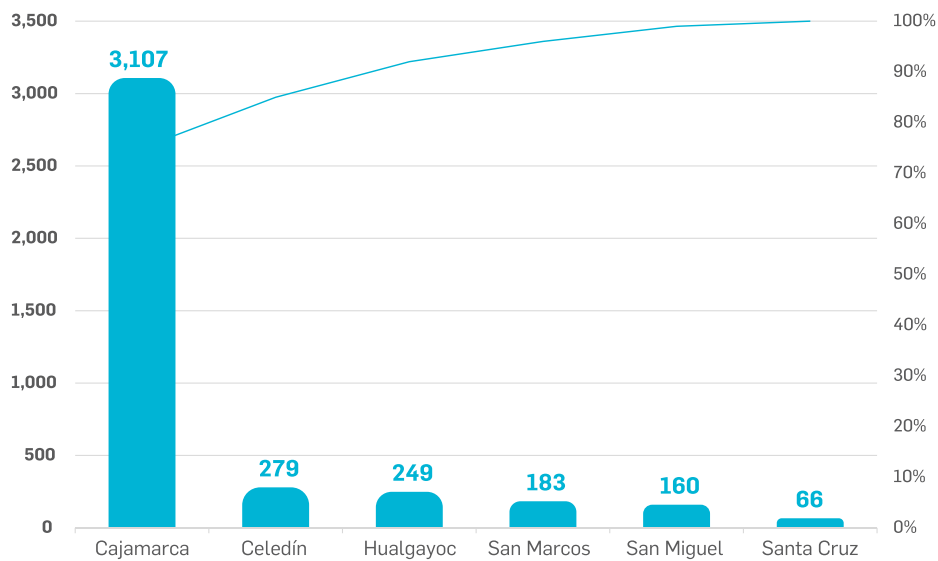


Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

### c) Número de socios

En concordancia con el tamaño del capital social, Cajamarca es la provincia en donde se concentra el mayor número de socios, teniendo un total de 78% como consecuencia de los mismos factores descritos en el apartado anterior.

## Gráfico 5 Número de socios de UNICA por provincia



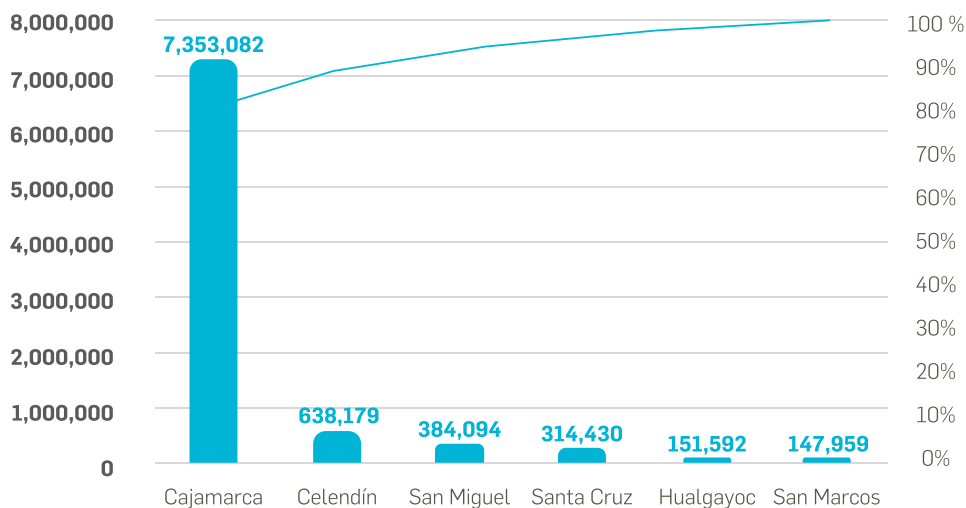
Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

### d) Ingresos financieros por provincia

Los ingresos financieros en las UNICA, se generan por los intereses de los créditos que intermedian entre sus socios y, en algunos casos específicos, no socios. Los recursos financieros que utilizan en la intermediación, son el capital social (generado mediante la compra de "acciones"), las utilidades capitalizadas y los ahorros de los socios (por los que se paga una tasa de interés pasiva).

Los ingresos financieros generados en la provincia de Cajamarca, son ligeramente superiores a la participación del capital social acumulado en la provincia; estos cuentan con más de 2 puntos porcentuales encima de la participación en el número de socios como consecuencia de haberse iniciado el programa en esta provincia. En Cajamarca se encuentran las UNICA más antiguas que empezaron en la intermediación financiera.

## Gráfico 6 Ingresos financieros de UNICA por provincia

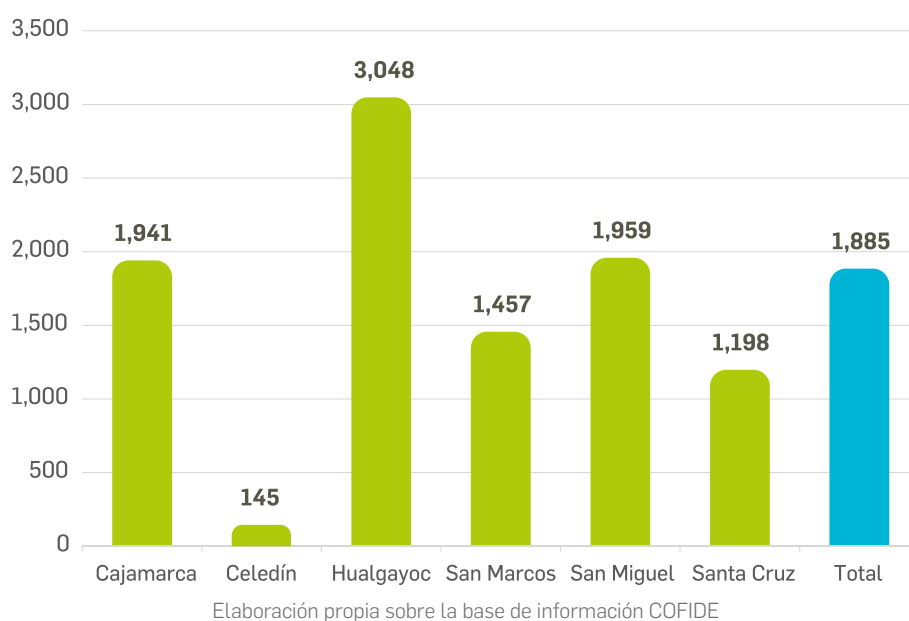


Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

### e) Capital promedio por socio por provincia

Cajamarca es la provincia con mayor capital social acumulado y la que tiene mayor número de UNICA; sin embargo, es la provincia de Hualgayoc la que cuenta con el mayor capital promedio por socio. En esta provincia, el porcentaje de supervivencia ha sido el más bajo entre las que se implementaron el Programa (como consecuencia del conflicto social en el territorio colindante con Minas Conga), las UNICA que lograron sobrevivir se consolidaron y fortalecieron patrimonialmente.

**Gráfico 7**  
**Capital promedio por socio por provincia**



Las UNICA de Hualgayoc se crearon en el distrito de Bambamarca en el área de influencia directa del proyecto Minero Conga de las cuales, 4 sobrevivieron. Durante el conflicto social contra el proyecto, la mayoría cerró por temor o por falta de acompañamiento de los monitores, quienes no podían ingresar a la zona por la oposición de los comuneros antimineros. A continuación, se muestra el capital social de cada una de ellas.

**Cuadro 5**  
**Capital promedio socios UNICA Provincia de Bambamarca**

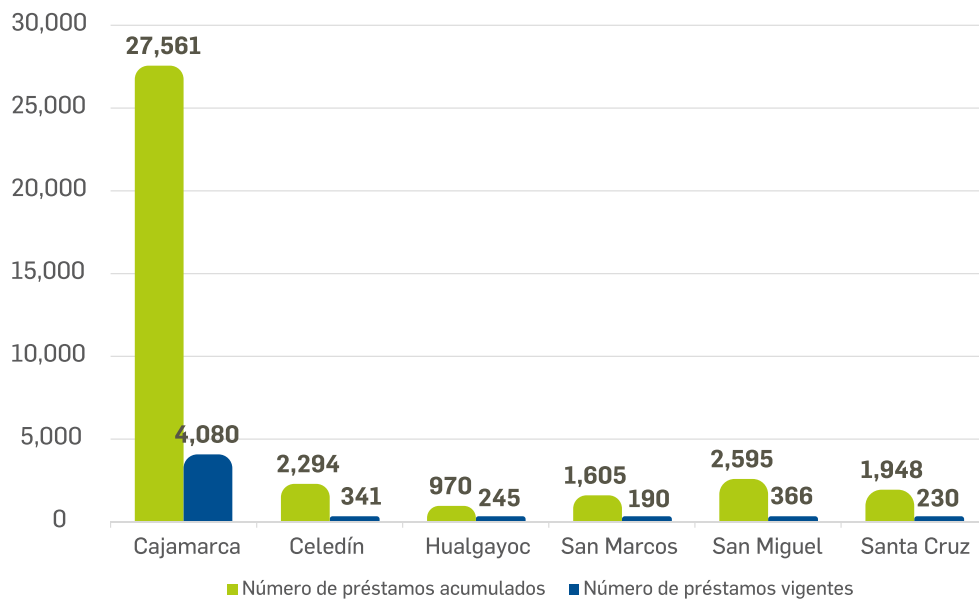
UNICA	Socios	Capital social	Capital promedio por socio
Lirio de Los Valles	26	26,510	1,020
H y J	20	116,330	5,817
Tesoro de los Andes	14	23,140	1,653
Los Heraldos de Jesús	17	68,692	4,041
TOTAL	77	234,672	3,048

Fuente: COFIDE - INEI Censo de Población y Vivienda 2007

### f) Número de préstamos y monto prestado por provincia

La provincia de Santa Cruz, presenta el porcentaje más alto entre préstamos vigentes/préstamos totales<sup>2</sup> con un valor de 25%; Cajamarca, un 14% siendo este el porcentaje más bajo entre las provincias. Esta situación es concordante con el tiempo transcurrido desde el inicio del Programa. La provincia de Cajamarca es la primera provincia en donde se implementó y Santa Cruz, una de las últimas.

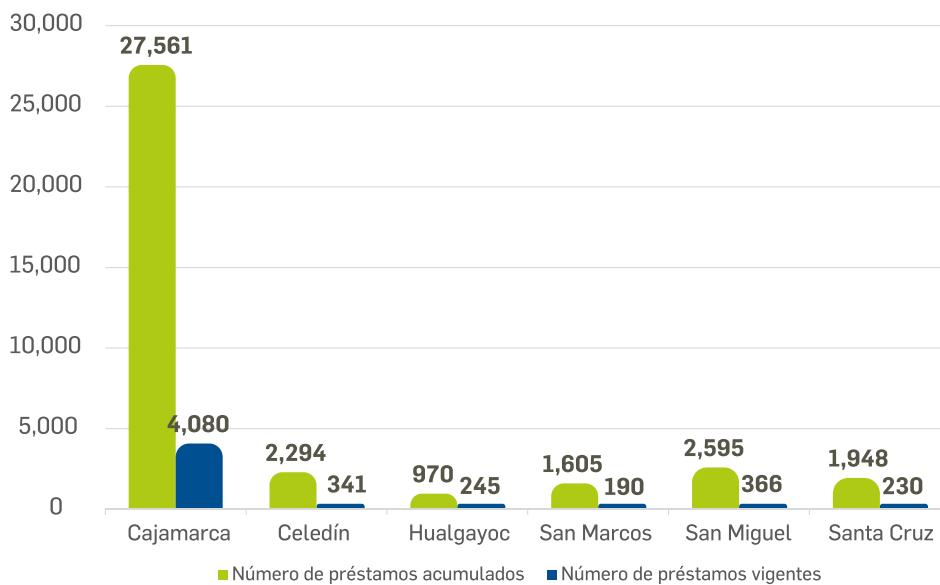
## Gráfico 8 Número de préstamos por provincia



Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

Celedín y Santa Cruz, son las provincias que presentan la menor rotación de créditos en valor absoluto; en ambas provincias, los créditos vigentes representan el 29% de los créditos totales otorgados. Hualgayoc es la provincia con mayor rotación de créditos, en cuanto a la cartera de créditos vigentes, representa el 20% de los créditos totales.

## Gráfico 9 Monto prestado por provincia



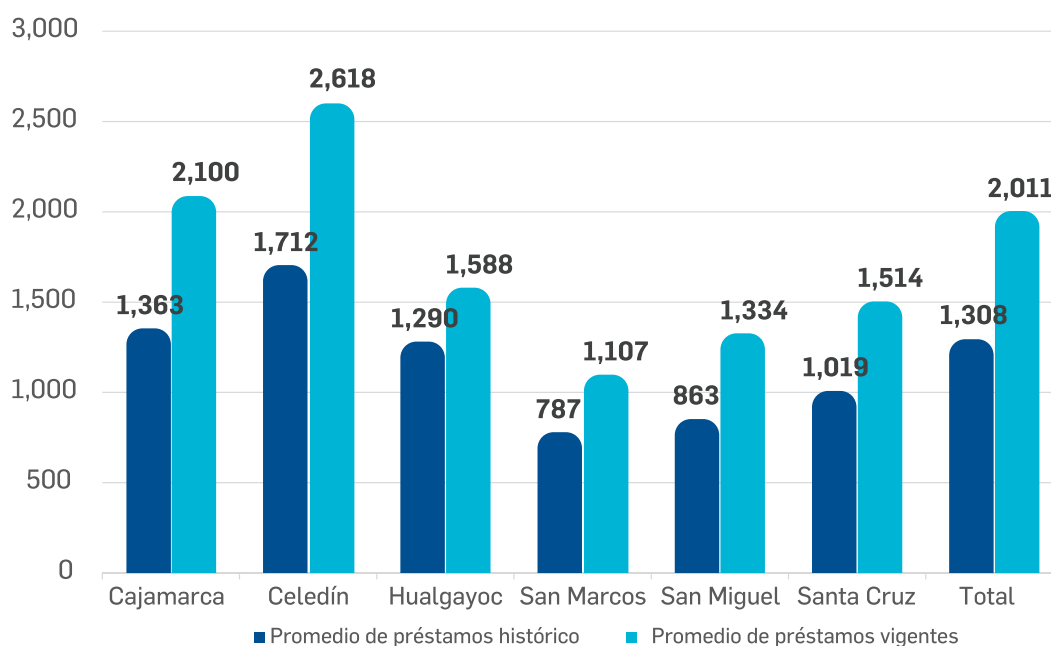
Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

<sup>2</sup> Los préstamos totales son los acumulados desde el año 2008. Mientras que los préstamos vigentes son las operaciones que están vigentes de pago a la fecha del estudio. Tanto los préstamos totales como los vigentes corresponden a las UNICA que están en monitoreo actual.

### g) Préstamo promedio por provincia

En todas las provincias, se observa que el promedio de los préstamos vigentes es superior al promedio histórico de los préstamos totales. Esta situación es concordante con el aumento del capital social de cada UNICA y la evolución de las colocaciones, desde préstamos para emergencias familiares hacia préstamos con destino productivo. En Cajamarca, el promedio de los préstamos vigentes supera los S/. 2,000, lo que genera que el promedio global también supere este monto. En Celendín (la zona de mayor conflicto social), se observa el menor valor de crédito promedio vigente. En todos los casos, los montos observados claramente corresponden a valores de intermediación en microfinanzas.

**Gráfico 10**  
**Promedio de los préstamos de UNICA por provincia**



Elaboración propia sobre la base de información COFIDE



## 1.3 Resultados de las UNICA por distrito

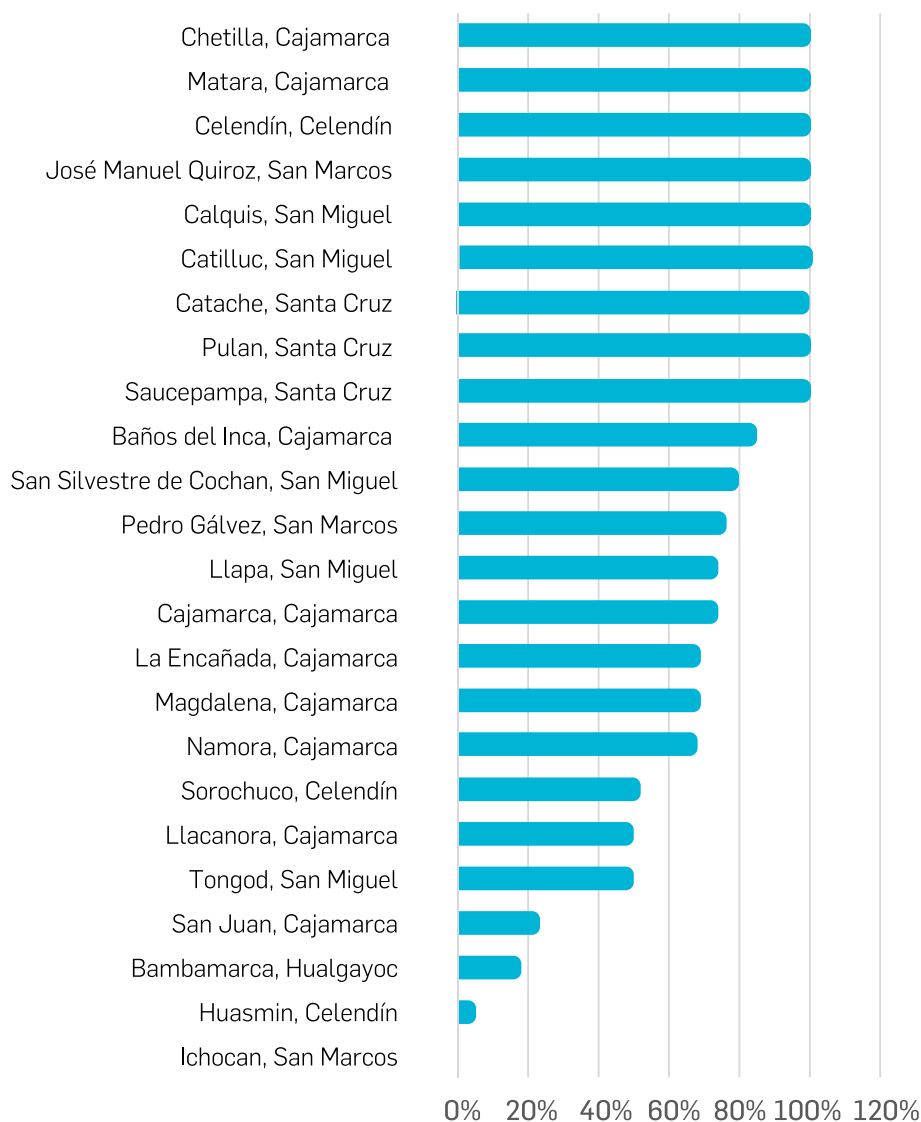
A nivel distrital, se observa una mayor volatilidad en los resultados de las UNICA en consecuencia de las características diferenciales entre cada uno de ellos.

### a) Porcentaje de sobrevivencia por distrito

Un primer hallazgo relevante es el hecho de que en 9 de 25 distritos intervenidos, el 100% de las UNICA creadas ha sobrevivido, esto representa el 36% del total de distritos donde se crearon. Por otro lado, 17 de 25 distritos, han sobrevivido más de 2/3 de las UNICA, representando un 68% del total de distritos.

En 6 de los 25 distritos, han sobrevivido solo el 50% o menos de las creadas, representando un porcentaje de 24% del total. Solo 3 distritos han tenido un porcentaje de supervivencia menor al 20% respecto al total de UNICA creadas: Bambamarca en Hualgayoc y Huasmín en Celendín, en la zona central del conflicto social contra la minera Conga. En Ichocan (provincia de San Marcos) no ha sobrevivido ninguna de las tres UNICA creadas.

**Gráfico 11**  
**Supervivencia de las UNICA**

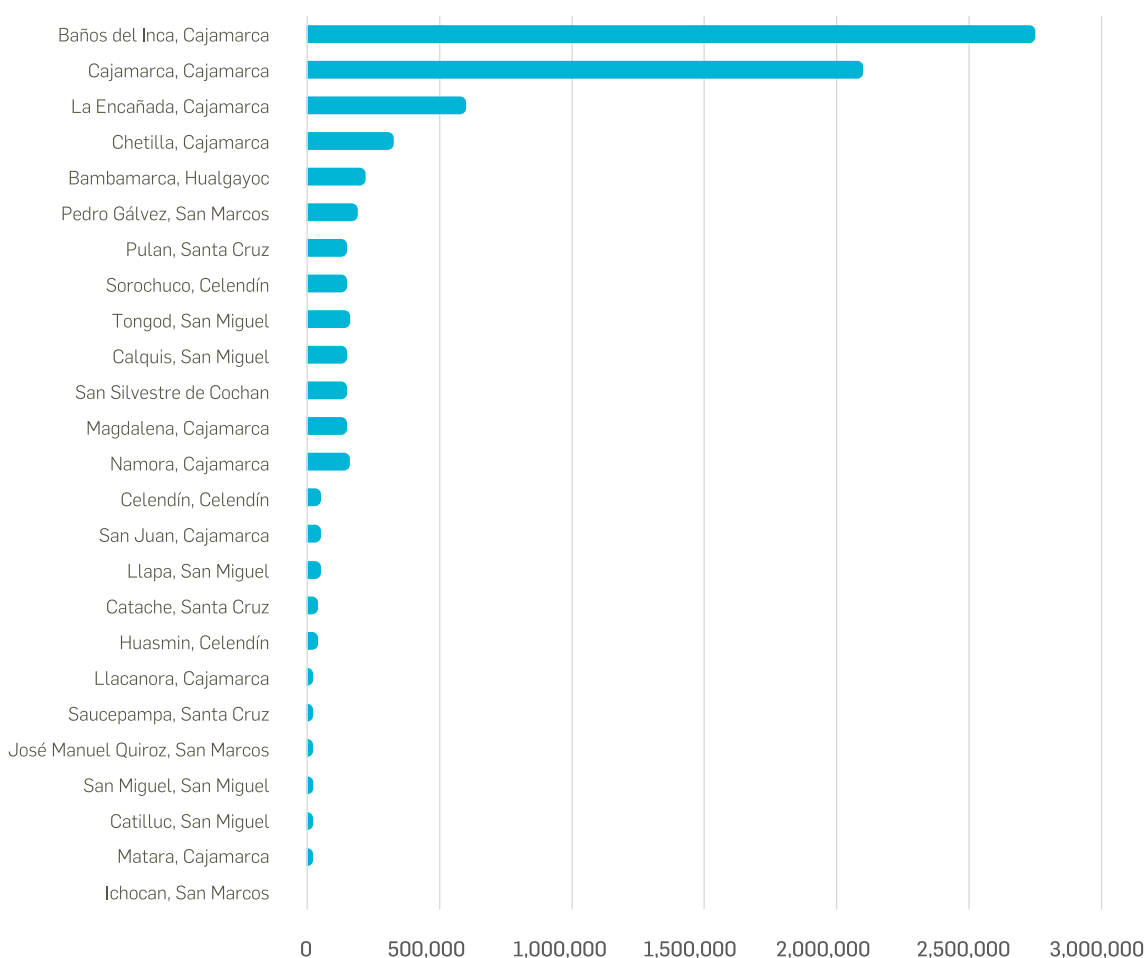


Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

### b) Ranking por capital social

Baños del Inca es el distrito donde se ha acumulado el mayor capital social; es probable que la posición periurbana del distrito respecto a la ciudad de Cajamarca o una ruralidad muy próxima al principal centro urbano de la región, haya sido la causa de esta situación. Resulta evidente que la cercanía de las UNICA en los distritos de Cajamarca y Baños del Inca, resulta relevante en el desempeño de los monitores del Programa que tienen facilidades en el acceso hacia las mismas. Ambos distritos fueron priorizados dentro del área de influencia directa de la mina Yanacocha.

**Gráfico 12**  
**Ranking por capital social**

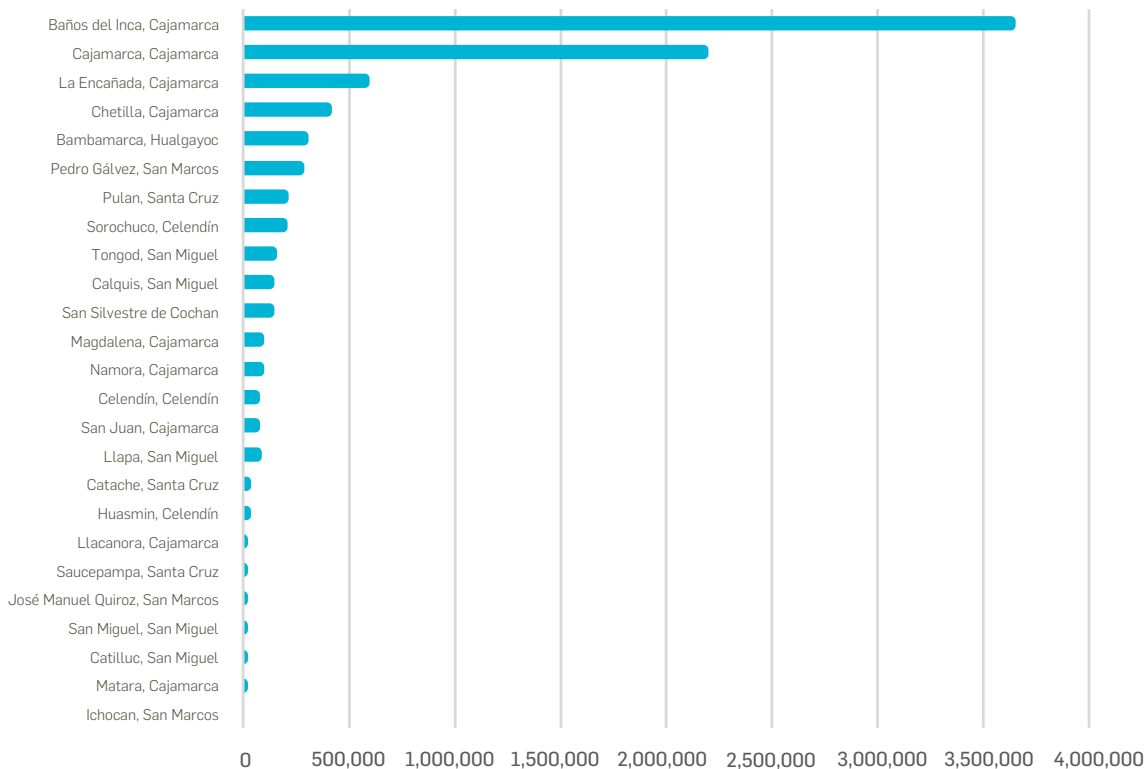


Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

### c) Ranking por ingresos financieros

En el caso de los ingresos financieros, la situación es similar. Los distritos de Baños del Inca y Cajamarca concentran el 87% de los ingresos financieros totales del sistema de UNICA, número concordante con su importancia en el sistema en términos de números de UNICA y de socios.

### Gráfico 13 Ranking por ingresos financieros



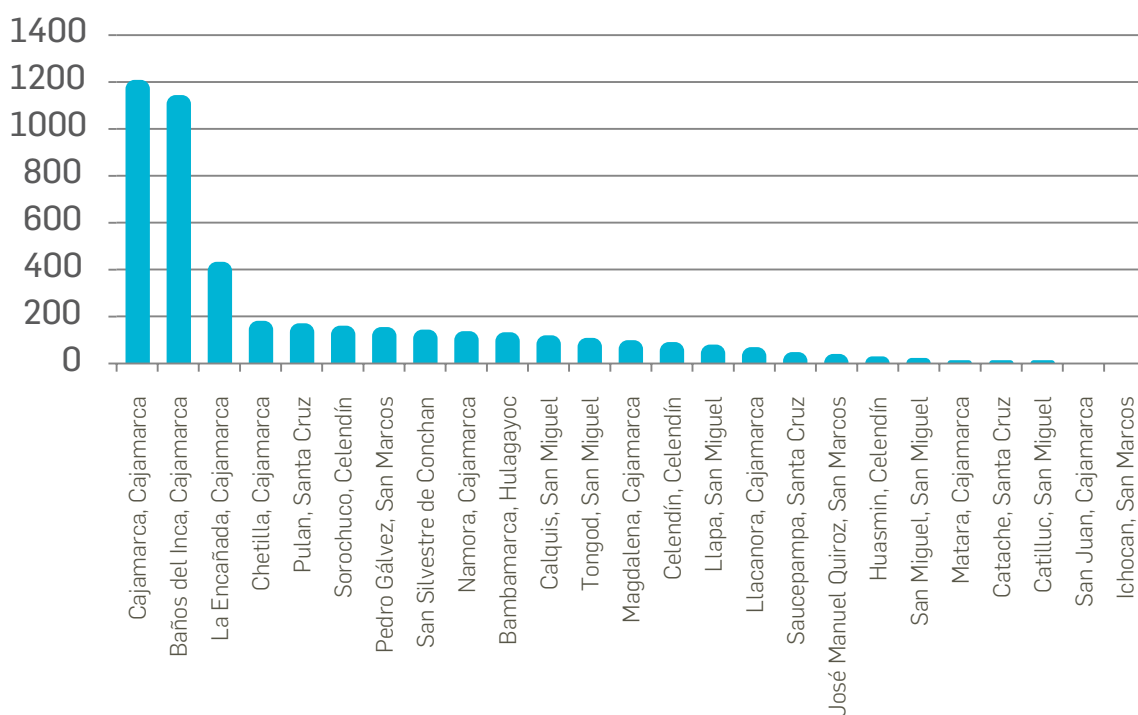
Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

#### d) Ranking por número de socios

En el ranking de número de socios, Cajamarca y Baños del Inca cuenta con la mayoría de la participación. Las UNICA sobrevivientes en estos distritos, concentran el 60% de los socios del sistema por una posición mayoritaria; sin embargo, en este indicador la posición de ambos distritos no alcanza los ratios que ambos tienen respecto al capital social e ingresos financieros (86% y 87% de los totales del sistema). Este resultado es concordante con el proceso de maduración de las UNICA, con capitalización mediante ahorros de sus socios. Es razonable el hecho de que las UNICA más antiguas, al tener ambos distritos, tengan mayor participación en capital e ingresos financieros acumulados que en su participación respecto al número de socios. Por otro lado, las UNICA más recientes han tenido un menor período de acumulación.

**Gráfico 14**  
**Ranking por número de socios**

32



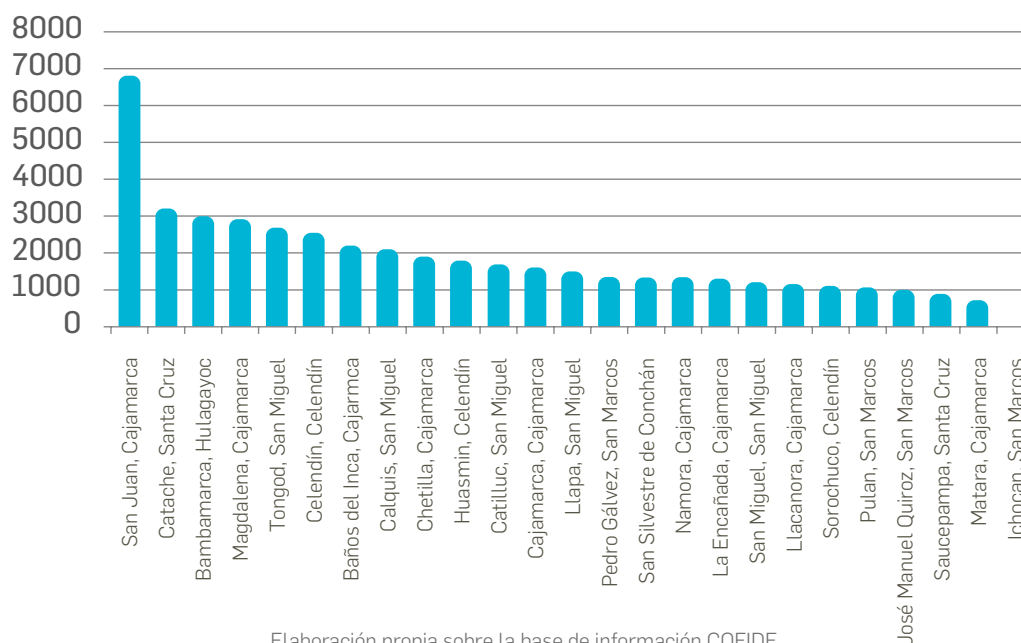
Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

**e) Capital social promedio por socio**

El capital promedio por socio del sistema de UNICA en la región Cajamarca, es de S/. 1,885 por socio. En el distrito de San Juan, provincia de Cajamarca, se observa la mayor desviación respecto al promedio en donde sólo opera una UNICA con 9 socios. El capital promedio por socio asciende a S/. 6,747, un 257% por encima del promedio del sistema en su conjunto.

En todos los demás distritos, se observa una desviación que puede estimarse como propia de las volatilidades que pueden esperarse en un sistema de este tipo. El extremo superior es el distrito de Catache en Santa Cruz, este tiene un monto promedio de 70% por encima del promedio del sistema. En el extremo inferior, el distrito de Matara en la provincia de Cajamarca, con un monto promedio 58% por debajo del sistema.

**Gráfico 15**  
**Capital social promedio por socio**



De las 10 UNICA con mayor capital social, 5 se encuentran en el distrito de Baños del Inca y sólo una en Cajamarca (el segundo en tamaño del sistema). Entre las 10 UNICA más grandes, se concentra el 18.9% del Capital Social total del sistema. Para tener una idea de la magnitud, el tamaño de la UNICA Santa Anita es equivalente al de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuevo Horizonte supervisada por la FENACREP, que ocupa el puesto 140 del ranking cooperativo respecto a patrimonio.

Un aspecto de estudio complementario que escapa de los alcances de la presente consultoría, es identificar las causas específicas que generaron el notable crecimiento con condiciones muy similares de algunas UNICA del distrito de Baños del Inca y del distrito de Cajamarca.

**Cuadro 6**  
**Capital Social de las 10 UNICA más grandes**

DISTRITO	UNICA	SOCIOS	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL PROMEDIO POR SOCIO
Baños del Inca	Santa Anita	36	484,150	13,449
Baños del Inca	El Progreso	17	182,970	10,763
Baños del Inca	Niño Esperanza	17	143,160	8,421
Baños del Inca	Diazper	9	74,840	8,316
La Encañada	Triunfo Eden	25	192,451	7,698
Baños del Inca	La Esperanza	18	123,670	6,871
San Juan	San Juan Bautista	9	60,724	6,747
Sorochouco	Quengomayo	7	45,840	6,549
Cajamarca	Buenaventura	12	75,190	6,266
Celendín	Credisol	10	59,300	5,930
	TOTAL	160	1,442,295	9,014

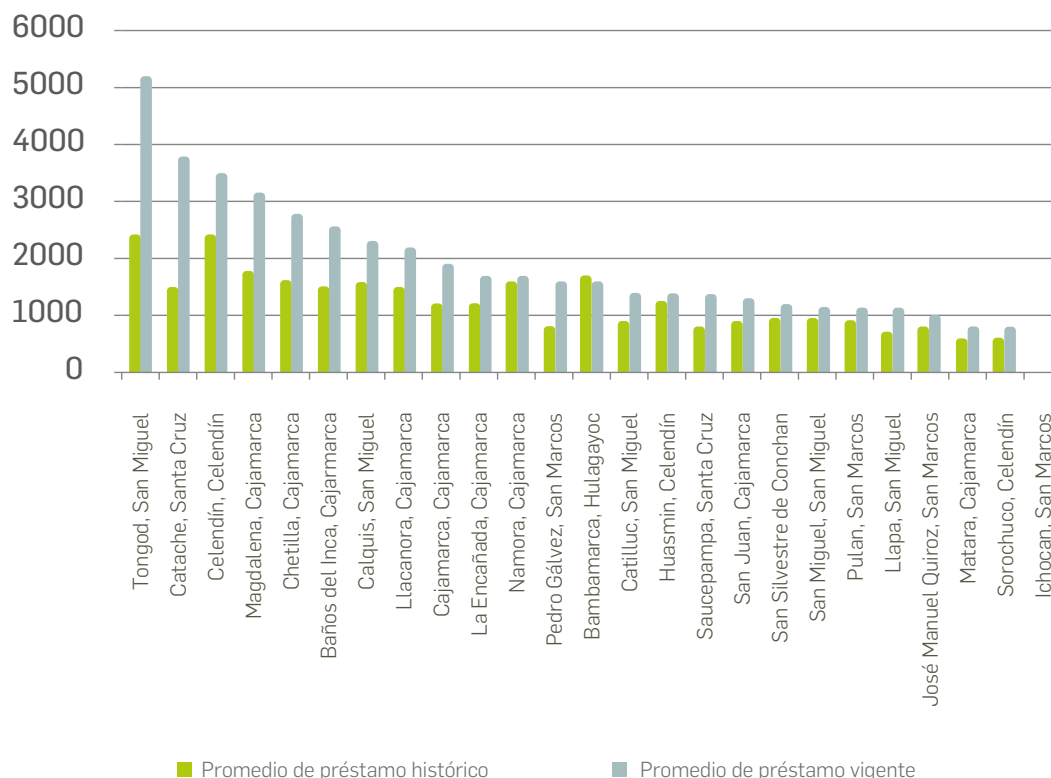
Fuente: COFIDE

### f) Promedio de préstamo

En 23 de los 24 distritos donde las UNICA mantienen su actividad de intermediación financiera, el valor promedio de los últimos créditos supera el promedio de las colocaciones históricas.

Solo en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, se observa una situación distinta, en el mismo rango de valor, con una diferencia de menos de 5% entre el promedio de créditos actuales y el promedio de créditos histórico.

**Gráfico 16**  
**Promedio de préstamo**



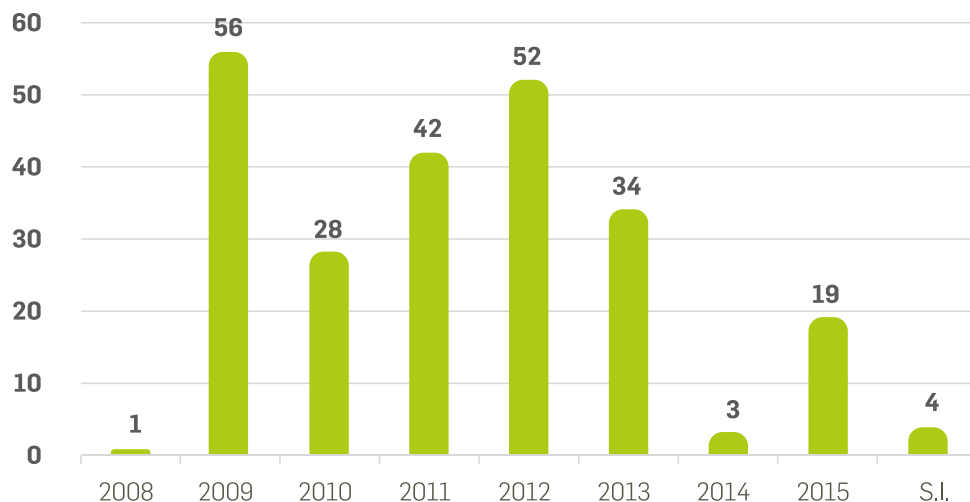
Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

## 1.4. Resultados de las UNICA por año de creación

La UNICA sobreviviente más antigua, fue creada el 13 de diciembre del año 2008 en el distrito de Baños del Inca, sector Puylucana. Esta UNICA llamada Diazper, sigue operando con 8 socios y se encuentra próxima a cumplir 9 años de operación. Ha logrado “graduarse” este año, en el segundo lote de UNICA.

La mayoría de UNICA que siguen operando, fueron creadas el año 2009. Actualmente 56 siguen vigentes, teniendo a la fecha más de 8 años de actividad. El segundo año con mayor presencia de UNICA vigentes es el 2012, que cuenta con 52 sobrevivientes. De las 20 últimas UNICA creadas en diciembre del año 2015, se reportan como operativas un total de 19.

### Gráfico 17 UNICA sobrevivientes por año de creación

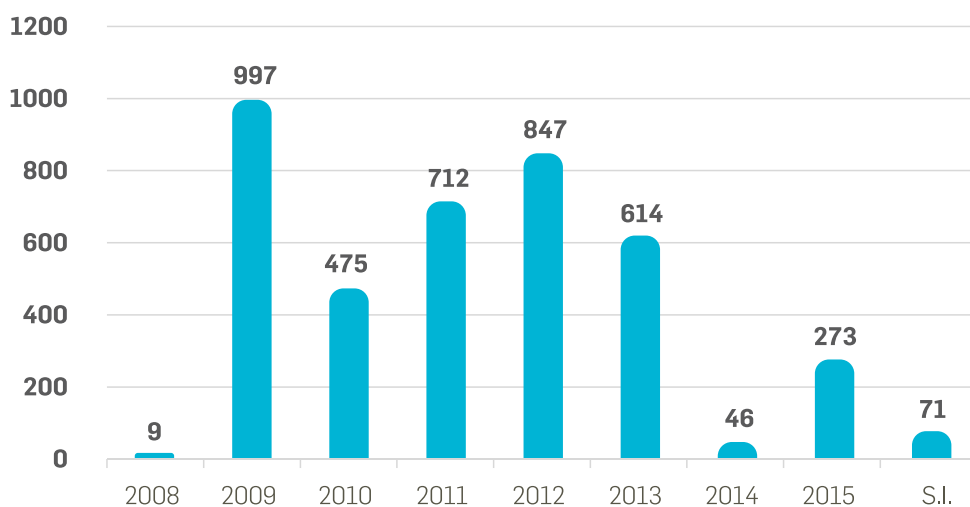


Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

El mayor número de socios activos, pertenece a las que fueron creadas el año 2009, con un total de 997 personas. En segundo lugar se encuentran los socios que participaron en las UNICA creadas en el año 2012, con un total 847 socios activos.

El número promedio de socios por UNICA es homogéneo, excepto el del año 2008 (9 socios en la UNICA sobreviviente): 14 socios promedio en las 4 UNICA de las que no se cuenta con información de la fecha de fundación, 15 socios en las UNICA formadas el año 2015, 16 socios en las formadas el 2013, 17 socios en las formadas los años 2010 y 2011 y 18 socios en las formadas los años 2009 y 2013.

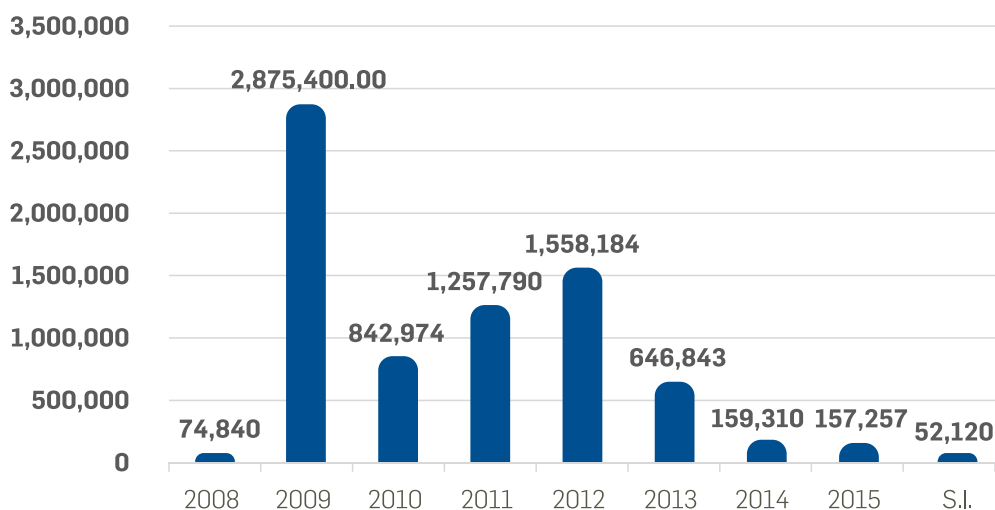
### Gráfico 18 Número de socios por año de creación de su UNICA



Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

El mayor capital social corresponde a las UNICA formadas en el año 2009, la cual, está en concordancia con el número de UNICA vigentes. El número de socios y el tiempo transcurrido desde su fundación en cuanto más años de actividad, mayor periodo de acumulación.

### Gráfico 19 Capital social total por año de fundación

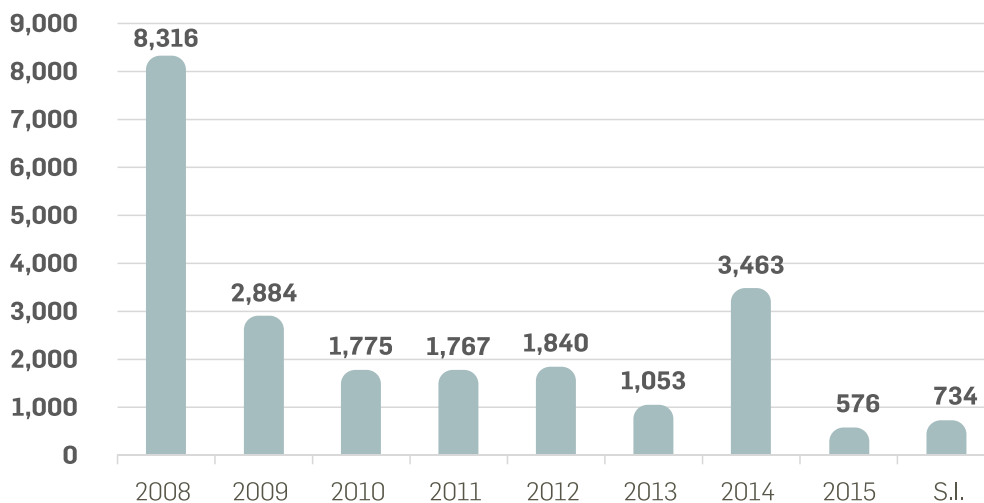


Elaboración propia sobre la base de información COFIDE

En el primer lugar del ranking, debido a tener el mayor capital promedio por socio, se encuentra la UNICA Santa Anita, la cual fue fundada en el año 2009. En el segundo lugar del ranking, tenemos a la UNICA El Progreso, creada en el año 2010, ubicada en Baños del Inca. Finalmente, en el tercer lugar se encuentra Niño Esperanza, que fue creada en el 2014 y está ubicada en Baños del Inca.

A pesar del poco tiempo transcurrido desde su fundación, ha logrado acumular un importante capital social promedio que ameritaría un mayor análisis sobre las causas de este desempeño sobresaliente que distorsiona el promedio global de ese año.

### Gráfico 20 Capital social promedio por socio por año de creación de la UNICA



Elaboración propia sobre la base de información COFIDE



En el siguiente cuadro, se muestra el capital promedio de las UNICA por año de creación, así como el capital promedio por socio de las UNICA con un máximo y mínimo valor. Se puede apreciar significativas diferencias entre las UNICA consolidadas y las UNICA con desempeño débil.

### Cuadro 7 Capital social promedio, máximo y mínimo por año de creación de la UNICA

AÑO DE CREACIÓN DE LA UNICA	CAPITAL SOCIAL PROMEDIO POR SOCIO	CAPITAL PROMEDIO MÁXIMO POR SOCIO	CAPITAL PROMEDIO MÍNIMO POR SOCIO
2008	8.316	8.316	8.316
2009	2.884	13.449	527
2010	1.775	10.763	509
2011	1.767	5.186	81
2012	1.840	6.266	283
2013	1.053	3.563	64
2014	3.463	8.421	453
2015	576	2.420	110

Fuente: COFIDE

Teniendo en consideración el año de fundación, se puede estimar el número de meses transcurridos hasta la fecha. Si se asume que el aporte promedio mensual de cada socio es diez soles (compra de una acción), se puede calcular el capital proveniente solo de la compra de acciones.

Sobre la base de los supuestos planteados en el párrafo anterior, se ha construido un cuadro en donde se presenta el capital promedio de las UNICA creadas cada año, el capital mínimo que deberían tener (proveniente de la compra de acciones), así como el número de UNICA que superan el capital promedio mínimo estimado y las que se encuentran por debajo del mismo.

### Cuadro 8 Desempeño de las UNICA por año de creación

AÑO DE CREACIÓN DE LA UNICA	CAPITAL SOCIAL PROMEDIO POR SOCIO	MESES PROMEDIO DE VIDA DE LAS UNICA	CAPITAL ESTIMADO CON APOORTE MÍNIMO	CAPITAL SOCIAL PROMEDIO RESPECTO AL CAPITAL ESTIMADO	UNICA POR ENCIMA DEL CAPITAL MÍNIMO ESTIMADO	UNICA POR DEBAJO DEL CAPITAL MÍNIMO ESTIMADO	% DE UNICA POR ENCIMA DEL CAPITAL MÍNIMO ESTIMADO
2008	8.316	108	1.080	770%	1	0	100%
2009	2.884	96	960	300%	47	9	84%
2010	1.775	84	840	211%	23	5	82%
2011	1.767	72	720	245%	31	11	74%
2012	1.840	60	600	307%	46	6	88%
2013	1.053	48	480	219%	22	12	65%
2014	3.463	36	360	962%	3	0	100%
2015	576	20	200	288%	15	4	79%

Fuente: COFIDE

Se puede apreciar que el capital promedio de las UNICA, supera el mínimo estimado correspondiente al año de creación; sin embargo, no todas las UNICA superan ese monto mínimo (estimado sobre la base de un aporte mensual de diez soles).

El año en el que se observa el peor desempeño es el 2013 y solo el 35% de las UNICA, sobrevivieron. Además, no han logrado acumular el capital mínimo proveniente de las aportaciones mensuales.



04

APRECIACIONES  
CUALITATIVAS ACERCA  
DEL PROGRAMA

## APRECIACIONES CUALITATIVAS ACERCA DEL PROGRAMA

La observación de la experiencia de las UNICA en Cajamarca, indican que el modelo es altamente pertinente para los fines de inclusión y alfabetización financiera. Permite difundir conocimientos prácticos además, se ha difundido el espíritu de ahorro y se ha generado un acceso a créditos de costo razonable con el cual, es posible afirmar que los beneficiarios del programa han mejorado sus condiciones de vida y en numerosos casos han podido llevar a cabo emprendimientos productivos o han ampliado los emprendimientos que ya realizaban, a pesar de que el programa no ha contado propiamente con un componente de apoyo a emprendimientos productivos.





Es notable el hecho de que las UNICA han aprovechado la confianza que se da en pequeños grupos, que en su mayoría se conforman en base a pocos núcleos familiares.

El hecho de que se trate de pequeños grupos (entre 10 y 30 personas) hace que la relación de colaboración se dé en círculos de confianza reducidos, lo cual aumenta su efectividad en términos de colaboración, aceptación de normas de seriedad y cumplimiento de compromisos.

Aunque las UNICA no tienen un registro público, tienen en su interior una formalidad muy desarrollada en términos de procedimientos contables, manejo de libros, registro de operaciones y, en general, reglas de juego claras. Por ello, las UNICA introducen elementos de formalidad en la vida económica de sus participantes.

El modelo de la UNICA ha tenido alta aceptación, sobre todo en el ámbito rural en donde la población tiene poco acceso a instituciones de ahorro y crédito y la cultura de ahorro monetario es poco difundida. Cabe señalar que el concepto de ahorro no es nuevo en la población rural, sin embargo, ha sido siempre en bienes, sobre todo animales. Con el modelo de UNICA, se permite que el ahorro sea monetario, con lo cual se multiplican sus posibilidades y sobre todo se amplía la posibilidad de usar ese ahorro para fines productivos. Por esta misma razón, el modelo ha tenido más aceptación entre mujeres rurales, un sector social que tradicionalmente ha debido enfrentar barreras culturales y psicológicas (además de las geográficas) para acceder a servicios financieros convencionales.

Una fortaleza de esta metodología es la participación de monitores. Estas son personas que acompañan a la UNICA desde su etapa inicial, sobre todo en la etapa de fortalecimiento y capacitación. El rol de los monitores ha sido fundamental.

El modelo ha demostrado tener alta apropiabilidad por parte de sus beneficiarios, pues se adecúa al nivel educativo alcanzado por la población rural y peri urbana en años recientes. Hay un capital humano en la población objetivo, que unido al capital social, significan condiciones de apropiabilidad muy buenas.

Los siguientes párrafos profundizan en estos aspectos evaluativos, acompañándolos con ejemplos de las UNICA visitadas:

- Aprovechan y potencian el capital social y el liderazgo local.
- Escuelas de aprendizaje, lugar de intercambio de ideas y de innovación.
- Espacio de superación de barreras psicológicas y culturales que limitan el acceso al sistema financiero convencional.
- Motores del desarrollo local.
- Efecto demostración de las primeras UNICA y efecto acumulativo de la experiencia.
- El rol clave de la promoción y de la capacitación inicial.



## Aprovechan y potencian el capital social y el liderazgo local.

Desde el punto de vista del capital social, en cuanto activo intangible que incide en capacidad de cooperación y de emprendimiento, las UNICA son expresión de las capacidades de colaboración y confianza entre individuos.

Un concepto que expresa esta realidad, son los denominados círculos de confianza. En el caso de las UNICA, el radio de amplitud de estos círculos es reducido, se remite a la familia ampliada y a vecinos conocidos. Personas que confían entre sí y que comparten valores comunes.

En relación a este último aspecto, un elemento que hemos encontrado en Cajamarca es la pertenencia a círculos religiosos. En los nombres escogidos para las UNICA, predominan términos

relativos a figuras religiosas como Jesús, Abraham, Jehová, el Edén, etc.

Junto al elemento de círculo de confianza, está el elemento de liderazgo. Por lo general, las UNICA giran alrededor de la figura de un líder o lideresa. En el ámbito rural, la figura del líder es importante a tal punto que si en la etapa inicial desaparece el líder, también desaparece la UNICA.

En varias ocasiones, en los ejemplos que reseñamos en esta sección, podremos referirnos a la importancia del liderazgo, como en el caso de la **UNICA Casa de Abraham**, ejercido por un pastor evangélico y en **Hortifrescaj**, ejercido por una joven economista.

## Las UNICA como escuelas de aprendizaje, lugares de intercambio de ideas y de relacionamiento con la comunidad.

Las UNICA se han constituido en una escuela de la cultura de ahorro monetario y uso de préstamo, sobre todo para la población rural, en donde tradicionalmente los campesinos ahorran en bienes animales.

Ahora aprenden a ahorrar en dinero, lo cual ha abierto posibilidades nuevas. En caso de realizar un gasto extraordinario, ya no necesitan vender sus animales, sino solicitan un préstamo y de esa manera no se descapitalizan. Ello ha contribuido a la monetización de la economía de las familias

rurales, un aspecto aparentemente simple pero muy significativo en términos históricos.

Además de las posibilidades de ingresar al mundo de las finanzas y recibir clases aceleradas de "alfabetización financiera", las UNICA son lugares de encuentro en donde se difunden ideas acerca de negocios para emprender y formas de mejorar ingresos.

### Espacio donde se promueven y afianzan valores.

En las UNICA no solo se inculcan valores en la esfera económica, sino, en la esfera de ética y moral: honradez, responsabilidad, puntualidad, respeto por compromisos asumidos, y normas de urbanidad.

Por ejemplo, no se admiten borrachos a las reuniones; además, se inculca la unidad familiar al exigir que las solicitudes de crédito sean hechas

con el consentimiento de ambos cónyuges. Esta medida tiene una motivación económica: una garantía de devolución del préstamo en la medida en que ambos cónyuges conocen el compromiso asumido por uno de ellos.

Como resultado añadido, eso refuerza la unidad familiar. Estos son valores adicionales, es un "plus ético" inculcado por las UNICA.

### Espacio que permite la superación de barreras psicológicas y culturales que limitan el acceso al sistema financiero convencional.

El acceso a servicios financieros convencionales urbanos, supone la superación de barreras culturales y psicológicas. Esta característica muchas veces impide que sectores no acostumbrados a desenvolverse en el medio urbano, no accedan a créditos ni tengan cultura de ahorro monetario.

Hay un efecto que hemos notado en varios casos: las UNICA son un espacio aprovechado más por mujeres que por hombres, ya que los hombres tienen más posibilidades de ir a las ciudades y acceder a servicios financieros. En cambio, las mujeres rurales tienen esa única opción para acceder a servicios financieros. Ejemplo: en la **UNICA Mi Fortaleza**, la señora Lorenza, una campesina con poco nivel escolar y con timidez para expresarse en público, vence su mayor temor frente a sus familiares, al pedir un préstamo debido a la confianza que el ambiente le da. No solo es una cuestión de confianza, sino de la posibilidad de expresar y comunicar sus intenciones de negocio. La Sra. Lorenza, no podía expresar sus intenciones (comprar una ternera para luego engordarla) en un ambiente urbano, el cual es totalmente diferente al suyo.

El ambiente de familiaridad que da la UNICA, no lo encontraría en ninguna parte.

No es prescindible acudir con DNI o documentos de fianzas que ella no puede elaborar, lo único que se exige es la confianza en que va a comprar la ternera y engordarla, para luego amortizar el crédito con los intereses respectivos.

Los jóvenes menores de edad, de igual manera, pueden ahorrar y solicitar préstamos a través de sus familiares. Incluso hay casos en que grupos de menores de edad, participan colectivamente de las UNICA a través de un familiar que los representa. En estos casos, los menores constituyen una suerte de sub UNICA. Uno de los ejemplos más claros es el de Santa Anita (Baños del Inca) en donde los hijos de los socios han constituido la **"UNICA kid"** los cuales tienen su propio capital y ahorros.

Las UNICA son representadas por un socio; ahorran y aprenden a familiarizarse con conceptos financieros. Los niños aprenden de finanzas mucho más de lo que podrían aprender en sus colegios. Cabe señalar que esta **"UNICA**



**kid**" es un ejemplo de innovación surgida espontáneamente, al margen de los monitores del programa.

Permitir superar barreras psicológicas y culturales que comúnmente se dan en poblaciones vulnerables y débiles es una gran fortaleza del modelo UNICA, lo cual debería considerarse en el marco de políticas sociales dirigidas a poblaciones de escasa escolaridad, las cuales enfrentan barreras culturales y psicológicas para acceder a servicios financieros.

Un ejemplo de lo afirmado, es el caso de la UNICA Jehová Jireh, que está conformada solo por mujeres. Se encuentra en el sector "Tres Molinos" del distrito de Baños del Inca, en la zona periférica de la ciudad de Cajamarca. La presidenta tuvo la idea de organizar la UNICA entre señoras que participaban en un Comité del Vaso de Leche. En el 2010, la UNICA inició sus actividades con 20 socias, actualmente solo quedan 16. Indican que hay muchas mujeres interesadas en incorporarse; sin embargo, prefieren no incorporarlas debido al riesgo de que lleguen a aprovecharse de lo que ellas han logrado con el tiempo.

Las socias manifestaron: "Lo que nos animó a crear la UNICA fue la posibilidad de ahorrar y de dar préstamos entre nosotras. Todas teníamos sencillitos que se gastaban en cualquier cosa, al tener donde ahorrar, podíamos juntarlos".

A pesar de vivir en las cercanías de la ciudad de Cajamarca, las socias de esta UNICA no habían encontrado ninguna forma de ahorro organizado, ya que no tenían (ni tienen) acceso a servicios financieros. Cuando se les preguntó acerca de lo aprendido y los beneficios que han recibido, respondieron lo siguiente: "Hemos aprendido a ahorrar, a manejar el dinero y a compartir", "Ha sido apoyo con préstamos para negocios", "Cada día valoramos que podemos sacar préstamo y pagar", "Nos hace madurar y ser responsables", "Ahorro para la graduación de mi hijo en la universidad". Se sienten satisfechas con lo que han logrado, por lo tanto manifiestan que han podido: "Crecer, tener y comprar cosas", "Tener

el ahorro para momentos necesarios", "Tener crédito para abrir negocios".

Como UNICA, han apoyado a otras personas de su entorno con donaciones para la construcción de la vía de acceso al centro poblado y apoyos a terceros en situaciones de emergencias (donaciones para entierros o medicinas). Todas las participantes consideran que la UNICA es importante porque les permite "relacionarse con otros". A esto nos referimos como espacio de relacionamiento.

Se realizaron preguntas a las socias participantes en la reunión con relación a las mejoras que podrían hacerse al modelo de la UNICA, las respuestas fueron bastante concordantes y todas relacionadas a la necesidad de una mayor asesoría: "Asesoría para préstamos", "Asesoría en evaluación de crédito", "Asesoría para un proyecto de inversión de UNICA", "Asesoría para invertir dinero".

De lo conversado con las socias de Jehova Jireh, se confirma la hipótesis de que el acompañamiento a las UNICA debe ser de largo plazo, con diferencias en cada etapa: proceso de formación, de consolidación y finalmente de acompañamiento a emprendimientos. Cuando aumenta el capital financiero que administran, empiezan a tener necesidades distintas relacionadas con la identificación de oportunidades de inversión y asesoría en proyectos con la gestión financiera.

Socias de la UNICA Jehová Jireh



Las señoras, que han encontrado un espacio de diálogo, nos comentan lo siguiente: “En la UNICA conversamos, nos ayuda a eso, a relacionarnos”. A pesar de la ubicación urbana de la UNICA, es evidente la procedencia rural de sus asociadas y el mantenimiento de sus costumbres y valores;

capital social básico que ha sido apalancado por la UNICA. Otro aspecto que hace referencia a esta experiencia, es el hecho que las monitoras de las UNICA hayan sido mujeres, esto ha contribuido a que se ganen la confianza de este grupo de señoras.

## Las UNICA como motores de desarrollo local.

Diversas experiencias observadas indican que las UNICA pueden constituirse en un importante motor para el desarrollo de localidades enteras. Es el caso de la **UNICA AMICASA**, que se encuentra en el centro poblado Yanacancha Baja, en el distrito de La Encañada. Se creó en el año 2011 y tiene una amplia mayoría de socias mujeres (son 12 mujeres y 3 varones). El presidente es uno de los socios varones, quien durante la reunión mostró un gran liderazgo sobre el resto.

Los miembros de esta UNICA tenían una cierta asociatividad previa, pues estaban trabajando en forma coordinada para lograr la instalación del agua potable para el pueblo. Cuando los monitores del programa PRIDER les hicieron una exposición sobre el modelo de las UNICA, dos fueron los motivos que generaron la aceptación

del modelo: “La posibilidad de ahorrar y tener una organización”.

Aquí se puso en manifiesto el rol de las UNICA en su carácter como escuela de aprendizaje, que ha redundado no solo en beneficio de las socias sino de su entorno inmediato. En este caso los aprendizajes logrados han sido diversos, principalmente relacionados con los aspectos financieros y contables, necesarios para la gestión de la misma. “Hemos aprendido matemáticas, contabilidad, a llevar los libros”. A estos aprendizajes financieros se han sumado aprendizajes técnicos, gracias a la capacitación que obtuvieron por parte de un proyecto de apoyo a iniciativas productivas, complementario de ALAC. Los socios son conscientes de que sin la organización lograda gracias a las UNICA, no hubiesen podido lograr tener el apoyo para un proyecto de derivados lácteos. A la fecha de la visita, la planta de procesamiento de lácteos se encontraba en plena construcción.

Sus socios consideran que: “La UNICA es una motivación, los demás miembros de centro poblado quieren asociarse”, pero consideran que no todos están en condiciones de hacerlo. Se sienten orgullosos de pertenecer a la misma, pues además de los beneficios directos que les genera, les da un cierto reconocimiento en el centro poblado: “Somos como un ejemplo en la zona”. Al igual que otras UNICA, en la búsqueda de un modelo societario que le dé formalidad a su actividad, se han transformado en Cooperativa.



UNICA y Cooperativa Amicasa

Consideran que ya tienen las capacidades para gestionarse eficientemente: "Dominamos los libros"; sin embargo, creen que les falta "más capacitación en artesanía, en emprendimientos, en sastrería".

Los socios de Amicasa creen que siguen funcionando bien. "Nos beneficiamos con el dinero. Además, tenemos un reglamento que pena las faltas y las tardanzas".

En Porcón Alto está la **UNICA "Joyas para Cristo"**. Fue constituida en 2011 por 22 mujeres. Ahora son 14, de las cuales solo dos saben leer y escribir, pero ello no impide el funcionamiento de la organización. Además, entre todas producen artesanías.

En la **UNICA "La Esperanza es Jesús"**, del Centro poblado La Chorrera, en Sorochuco, Celendín, hay un dirigente que, junto a sus 4 hijos ha hecho un restaurante y luego trasladaron el restaurante a Cajamarca, el negocio ha crecido bastante y ahora también ofrece sus productos por delivery. Uno de sus hijos ha comprado una casa por 100 mil soles, otros hijos de este socio trabajan en una empresa minera (Lumina Cooper) y piensan invertir en un hotel. Además, han construido una casa en su centro Poblado de La Chorrera. Todos los socios de esa UNICA han mejorado su calidad de vida.

La **UNICA Rayitos de luz**, se encuentra en el caserío Marayllacta, Porcón Bajo, Cajamarca. Se fundó en 2013 con 16 socios. Se graduaron en 2016. Como declara su dirigente: "La UNICA nos ha servido para no necesitar de los bancos. La mayoría tiene emprendimiento de pequeña ganadería; compran ganado en Bambamarca, lo engordan y lo venden en Cajamarca. Los préstamos se dan solamente a socios, antes se prestaba también a terceros, pero se ha dejado de hacer eso porque no pagaban". Los socios son más responsables, son conocidos y muchos son miembros de la misma familia. El préstamo más grande que se ha dado es de 30 mil soles, para la compra de un terreno. Aspiran a ser cooperativa, para lo cual están dispuestos a: "Registrarnos y pagar impuestos a la SUNAT", afirma el dirigente. Han formado una asociatividad de solo mujeres, para la confección de ropa (buzos, polos y uniformes de colegiales). Tienen pedidos de las familias del lugar. Han participado a fondos concursables de Yanacocha, por lo cual han constituido una asociatividad, donde "cada una es consciente de lo que trabaja". En este caso, el reducido número de socias que producen artesanía y confecciones, hace que su emprendimiento colectivo no enfrente dificultades operativas. Las socias reciben pequeños préstamos para útiles escolares. En el mismo centro poblado hay otras UNICA que funcionan bien.

### El "efecto demostración" de las primeras UNICA.

Paulatinamente, las UNICA han ejercido un efecto demostración sobre su entorno inmediato, en el cual han surgido nuevos grupos, por imitación de los primeros. Es el caso de la **UNICA Los Aventureros de Apalín**, surgida en el caserío Apalín, del distrito Baños del Inca. Se ha formado en 2015 por imitación del éxito de las UNICA cercanas. Sus miembros expresan claramente esta situación: "Luego de ver las graduaciones de otras UNICA decidimos crear una propia, hemos decidido imitar y apostar, por eso nos organizamos". El interés pecuniario ha sido la base de su formación: "Queremos ser como otras UNICA que tienen mucho dinero".

A pesar del corto tiempo de existencia, los miembros de esta UNICA ya tienen un aprendizaje que se puede considerar similar al de las de mayor experiencia: "Con las UNICA hemos aprendido puntualidad, responsabilidad, cumplimiento"; además, han tenido un aprendizaje financiero que valoran especialmente: "Hemos aprendido a ahorrar y el reparto de utilidades". El tener utilidades luego de un ejercicio anual de intermediación financiera es claramente un incentivo positivo en la actividad de las UNICA.

Como la mayoría de UNICA, tienen una valoración muy positiva de la posibilidad de ahorrar: "Ahorrar es muy importante". Los socios de Los Aventureros de Apalin esperan que en el futuro "Los ahorros nos generen un sustento"; si bien no lo expresan directamente, está claro que esperan desarrollar emprendimientos con el capital que puedan ahorrar. Por tratarse de una UNICA incipiente, las necesidades aún son muchas, y así lo expresan distintos socios que participaron de la reunión: "Nos falta capitalizarnos", "Nos faltan más capacitaciones", "Nos faltan más reuniones", "Hace falta más interés de los propios socios".

A pesar de su corta existencia, los socios de los Aventureros de Apalin expresan diversos motivos por los que consideran que su UNICA debe seguir funcionando: "Porque estamos capitalizando. Al inicio escuchamos que las UNICA existían, pero

no teníamos interés hasta que vimos como las otras progresaban. Ahorramos nuestro dinero y el beneficio queda para ellos, vamos bien, sentimos que estamos avanzando. La UNICA es de nosotros y para nosotros".

Durante la visita, se encontró a la monitora capacitándolos; todos los socios manifestaron un alto agradecimiento por el esfuerzo desplegado para desarrollar la capacitación en una vivienda rural, a más de 3,400 msnm.

El efecto demostración de las primeras UNICA se ha expresado en casi todas las que han sido conformadas recientemente. En tal sentido, se puede decir que hay un efecto acumulado en la zona, pues el nombre de la UNICA ya forma parte del lenguaje de la localidad. Todos saben qué es una UNICA.

48

### El rol clave de los monitores: la importancia de la horizontalidad en la relación con los miembros de las UNICA

Diversas experiencias observadas, indican que el rol del monitoreo es fundamental en el funcionamiento de las UNICA. No solo en cuanto a provisión de conocimientos y técnicas de manejo financiero, sino también en cuanto a calidez y horizontalidad en el trato con los participantes. Hemos observado que, lo que confiere horizontalidad a la relación entre monitores y participantes de las UNICA es el hecho de que el capital de estas instituciones sale de los mismos participantes: no hay paternalismo por parte del programa, y por ende por parte de los monitores. Esta es una diferencia con otros programas de microfinanzas, donde los promotores llevan "capital semilla" o hacen aportes financieros. El hecho de que el capital que se acumula en las UNICA sea proveído por sus propios participantes, hace que ellos conserven autonomía y puedan establecer una relación de horizontalidad con los monitores. Es decir, no hay subordinación entre los miembros de las UNICA y los promotores del modelo. Esta es una fortaleza, ya que hace que la promoción sea aceptada y dé lugar a relaciones de horizontalidad y cooperación efectivas.

Se ha notado también que el inicio de las UNICA es un momento clave. La calidad de la promoción y capacitación inicial decide, en buena medida, el futuro de la experiencia.

La **UNICA FLORESAM** refleja lo dicho hasta ahora, además de ser el modelo de un buen proceso inicial de capacitación. Está ubicada en el sector La Florida, distrito de La Encañada. Sus integrantes manifiestan una alta satisfacción por ser parte de la UNICA, que fue creada siguiendo el ejemplo de la UNICA Casa de Abraham, la cual ha avanzado mucho en emprendimientos agropecuarios. Este caso es particularmente interesante, ya que la Casa de Abraham, a su vez, se creó imitando Granja Porcón, la cooperativa más grande de la zona.

FLORESAM fue una de las primeras UNICA de la zona, su origen se remonta al año 2009. Lo primero que les llamó la atención fue conocer que "ellos iban a manejar el dinero que aportaban y con ese dinero darían préstamos", este concepto fue novedoso para ellos y les interesó conocer

más. Luego, dos representantes del grupo interesado participaron en el primer taller de capacitación; al descubrir que "la capacitación fue verídica", decidieron incorporarse definitivamente, convenciendo a los demás interesados. Al inicio existía mucha desconfianza, muchos lo tomaron como "estafa", especialmente los mayores". Sin embargo, gracias a los resultados, se ha vencido la desconfianza: "Se dispó la desconfianza, pues ahora es una realidad, empezamos 12 socios, ahora somos 22".

Para los socios de FLORESAM, su UNICA es importante en su vida cotidiana, pues además de la posibilidad de ahorrar y tener préstamos, les sirve para "practicar emprendimientos de proyectos y trabajar en equipo". En diciembre del 2016, con el apoyo de ALAC, han creado una cooperativa, con la que esperan formalizar los emprendimientos que han venido teniendo: "crianza de cuyes, siembra de choclo, de haba, de quinua". Consideran que "gracias a la UNICA se generaron esos emprendimientos", sin ella no hubiesen podido generar ideas de negocios, ni hubiesen tenido financiamiento para llevarlos a cabo.

Al igual que en las demás UNICA visitadas y entrevistadas, para los socios de FLORESAM "ser socio de las UNICA es interesante, porque gracias a las ganancias se tienen ingresos anuales". La posibilidad de obtener beneficios económicos por la gestión de las UNICA es altamente valorada, tanto como la posibilidad de ahorrar y acceder a créditos. Consideran que es necesario que las UNICA trabajen en forma articulada: "Sólo nos reunimos con los socios de las UNICA Casa de Abraham. A veces los directivos participan en reuniones. Se ha intentado crear una Red de UNICA pero aún no se define". Su respuesta es concordante con la de las demás UNICA; hay muy poco avance en el trabajo de articulación entre UNICA, una de las principales debilidades del programa.

En la UNICA consideran que han avanzado mucho, pero sienten que aún les queda camino por recorrer y creen que es indispensable que el tránsito sea en compañía de los monitores, pues manifiestan lo siguiente: "Nos falta asistencia técnica, asesoramiento, apoyo en la elaboración de proyectos", sienten que están bien organizados pero les falta apoyo en emprendimiento. Creen que a pesar de todo lo que han aprendido no tiene la capacidad de elaborar sus propios proyectos.

Consideran que su UNICA sobrevive y funciona "porque trae organización, responsabilidad y, además, nos genera ingresos". A pesar de ser una UNICA graduada, creen que no deben ser "abandonados". Antes los monitores los visitaban mensualmente, ahora sólo cada tres o cuatro meses. Este tiempo es muy escaso ya que, "aun estando graduados necesitamos acompañamiento en emprendimientos y proyectos", afirman.



Papelote para distribución de utilidades

# Apreciaciones acerca del destino de los préstamos

50

En cuanto al destino de los préstamos otorgados por las UNICA, se puede decir que éstos cambian con el tiempo. En un primer momento predomina un destino orientado a satisfacer necesidades básicas, de salud y de educación y en algunos casos también de consumo. Incluso para fines recreativos y culturales. Por ejemplo, en la **UNICA El Progreso**, conformada por 16 socios, tienen un fondo social que utilizan para sufragar gastos para todos en conjunto. Por ejemplo, los 16 socios han comprado pasajes para ir a Cusco y poder conocer Machu Picchu. En otra UNICA rural, según información proporcionada por la monitora Flor, los socios han financiado un viaje a la costa, ¡para conocer el mar! En la **UNICA Luz Divina** se da una “mochila escolar” a todos los socios. En realidad se da una cantidad en efectivo para que cubran los gastos escolares. En algunas UNICA se da panetón a todos los que solicitan un préstamo.



En la **UNICA Monte de Sion**, en Huambocancha Chica (Cajamarca), se hacen compras conjuntas para el consumo de los socios. Esas compras se hacen en calidad de préstamo, de modo que la UNICA es también una especie de cooperativa de consumo.

Con el aumento del capital de la UNICA se abre la posibilidad del uso de préstamos para adquisiciones de mayor monto, sobre todo en terrenos y casas. Ello expresa las aspiraciones y prioridades de sus socios. Un ejemplo es lo que hemos encontrado en la **UNICA AMICASA**, formada en 2011 en La Encañada. Se preguntó a sus socios acerca del destino del último préstamo recibido, las respuestas resultaron sorprendentes:

- 3 socias indicaron que los destinaron para comprar terrenos en la ciudad de Cajamarca (a unas 2.5 horas del centro poblado).
- 2 socias compraron vacas.
- El presidente de la UNICA mencionó que compró un lote agrícola cerca al centro poblado.
- Una socia compró un lote de terreno urbano en el mismo centro poblado.
- Un socio compró mercadería para su negocio.

Este caso es representativo del destino de los préstamos en UNICA consolidadas, donde los socios deciden libremente el destino de los préstamos. Esa libertad de decidir es una de las razones que hace atractiva a las UNICA.

En Cajamarca el PRIDER no ha tenido un componente específico de apoyo a emprendimientos productivos como los que se han dado en otras experiencias de creación de UNICA, como ha sido el caso de Ayacucho e Ica<sup>3</sup>. En Cajamarca los emprendimientos productivos se han dado espontáneamente o gracias a la existencia de programas paralelos, como el que ejecuta ALAC, gracias a los cuales numerosos socios de UNICA han podido acceder a fondos concursables. Algunos casos han dado lugar a cambios importantes en las actividades de sus socios, como el caso de confecciones. Lo mismo se puede decir de diversas queserías y emprendimientos en base a la construcción de invernaderos (caso de Hortifrescaj).

Una vez consolidadas las UNICA, aumenta la posibilidad de destinar los préstamos a emprendimientos productivos. En el medio rural se ha tratado de crianza de animales (ganado vacuno y cuyes); pero también han habido emprendimientos agrícolas: cultivo de hortalizas o de flores y hasta construcción de invernaderos. En algunos casos, para las inversiones mayores, como en el caso de los invernaderos, las UNICA han aportado parte de los préstamos, complementando préstamos obtenidos de la banca formal.

## ¿Emprendimientos individuales o colectivos?

En cuanto al tipo de emprendimientos, se han tratado de, casi en su totalidad, individuales o de un grupo reducido de familiares. Ello está relacionado con el hecho ya mencionado acerca del reducido radio de acción de los círculos de confianza y solidaridad: cuanto más reducido es el círculo de confianza hay mayores posibilidades de emprendimiento sostenibles.

Cuando se han dado emprendimientos grupales o de las UNICA como tal, han sido menos exitosos, o han enfrentado escollos. Una de las dificultades que se da en estos casos es la imposibilidad de dar recompensa económica en función del esfuerzo hecho por cada asociado. Esto es lo que ha sucedido, por ejemplo, en el caso de una granja colectiva de cuyes hecha

<sup>3</sup> Hernán Reyes. "Informe de evaluación del Proyecto de Desarrollo Económico Inclusivo" 00044184. Lima, 12 de febrero 2016. <https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox/15e114034b1a04f6?projector=1>



por los miembros de la **UNICA Los Heraldos de Jesús**, que constituyeron una asociatividad de productores para postular a un fondo concursable. Luego de cierto tiempo dejaron de participar y dejaron al dirigente solo. Según la monitora de esta UNICA: "Se juntaron para recibir el financiamiento, luego lo abandonaron". Las razones del abandono de ese proyecto colectivo es que no había forma de compensar a cada uno según el esfuerzo desplegado. Es la misma razón por la que fracasaron las cooperativas agrarias de producción constituidas por la Reforma Agraria en la zona, en la década de 1970. Al parecer, al inicio los campesinos (y a veces también los promotores) no tienen claras las implicancias de un emprendimiento colectivo; las dificultades se perciben una vez puesto en marcha el proyecto. Esto es algo que debería tenerse en cuenta al momento de apoyar proyectos colectivos.

El caso de la **UNICA Hortifrescaj** es sintomático al respecto. Se encuentra en el caserío Huambocancha Chica, distrito de Cajamarca. Está compuesta por diez socios que cultivan hortalizas. Han constituido una asociatividad de horticultores, para poder postular a fondos concursables, con lo cual han podido obtener fondos concursables con los que han construido un invernadero y una planta de tratamiento de hortalizas. Sin embargo, al mismo tiempo han creado una empresa; la razón de esta dualidad de emprendimiento ha sido justificada del siguiente modo: "Tenemos la asociación para postular a fondos concursables y la empresa para poder pagar a cada uno según su trabajo". Según

palabras de la lideresa de esta UNICA, que es una economista con bastante capacidad: "La empresa permite ser más justos, pues en la asociación todos ganan por igual".

Coherentemente con lo dicho, en esta asociatividad de horticultores, cada uno tiene una pequeña parcela para producir sus propias hortalizas, al interior de su invernadero. En 2013 han constituido la empresa Hortifrescaj SAC, que tiene una página en Facebook. De modo que estamos ante un caso de UNICA/ empresa/asociación, cosa que parece ser la combinación perfecta: finanzas, emprendimiento para el mercado y posibilidad de acceder a fondos concursables. ¿Quién dice que a los cajamarquinos le falta inventiva?

Una conclusión que aparece es que, la suerte de los emprendimientos productivos de los miembros de las UNICA depende no solo de la demanda de mercado sino también del tipo de asociación que asumen: si la producción es colectiva no se da el estímulo suficiente para que cada asociado siga en la producción, como en el caso de los Heraldos de Jesús, en cambio; en casos como Hortifrescaj o Casa de Abraham, donde cada asociado maneja su parcela o sus animales, entonces la asociatividad sigue adelante y genera demanda de crédito para la UNICA. Lo mismo sucede con las asociaciones de productores de Tara que hay en la zona, donde cada asociado maneja su propia parcela; se juntan para comercializar, no para producir.





**Invernadero de la Asociación  
y Empresa Hortifresca**

### **UNICA Casa de Abraham**

La **UNICA Casa de Abraham**, ubicada en el caserío Maraypata, a 3,600 m.s.n.m, en el Centro Poblado Combayo del distrito de La Encañada, se fundó en 2009. Es un buen ejemplo de cómo los emprendimientos exitosos son individuales o de un grupo reducido de familiares. Sus socios tienen una buena opinión de la experiencia: "Nos enseñó a ahorrar, ha sido de mucha ayuda para nosotros, empezamos con 20 socios, algunos salieron pero ahora somos 46". En realidad son 35 socios, los otros 11 aparecen como un solo socio, una suerte de Sub-UNICA. Los socios han constituido una Cooperativa Agraria Multiservicios (no de producción, lo que significa que cada socio de la cooperativa tiene su propia parcela). La cooperativa, que también se llama "Casa de Abraham" da servicio de ensilado de pastos, apoyo en la crianza y comercialización

de cuyes. Tanto la UNICA como la cooperativa en realidad son impulsadas por el liderazgo de un dirigente local, que al mismo tiempo es pastor evangélico. Él y otros 5 hermanos ha invertido en un invernadero de rosas, para lo cual han solicitado préstamo a la UNICA y también a un banco; en total la inversión ha sido de 98,000 soles. El líder de este emprendimiento participa en una asociación de productores de rosas de Cajamarca, denominada ECOFLOR Perú, que da soporte técnico y comercial a 18 productores de rosas<sup>4</sup>. El líder de este negocio declara: "Tenemos dos años produciendo rosas, es el mejor negocio que se puede hacer acá, es el más rentable, pero la inversión es fuerte y riesgosa. Además, hacemos compost y humus de lombriz, y hacemos "aguaza", que es un abono líquido hecho en base a excrementos del ganado. Tenemos

<sup>4</sup> ECOFLOR Perú es la asociación de productores de rosas en Cajamarca, que reúne cerca de 18 invernaderos. Da soporte técnico y comercial a productores de rosas asociados. Ver página de Facebook: <https://www.facebook.com/EcoFlorPeru>

un pequeño aserradero y taller de carpintería, donde producimos muebles como mesas y silla, le damos un valor agregado a la madera. Hemos sacado préstamos de Agrobanco, institución que nos ofrece crédito. Ahora queremos comprar un tractor, que cuesta 209,000 soles”.

Este caso indica que la asociatividad funciona cuando es de servicios y no de producción; cuando cada socio es dueño de su propia parcela

o sus animales. Otro elemento que explica la asociatividad del caso de la casa de Abraham es la existencia de un liderazgo fuerte: el presidente de la UNICA y de la cooperativa es al mismo tiempo pastor evangélico y líder espiritual de todo el caserío. En realidad él ha copiado el modelo de Granja Porcón, que es también cooperativa, y que se ha mantenido gracias al liderazgo de pastores evangélicos.



UNICA Casa de Abraham



Invernadero con cultivo de rosas, hecho por socios de la UNICA "Casa de Abraham"

## UNICA Los Heraldos de Jesús

56

La **UNICA los Heraldos de Jesús**, con sede en el sector Polonia La Colpa, en la zona alta del distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, se encuentra en un espacio geográfico colindante con el proyecto minero Conga, al que se puede llegar en poco más de una hora de caminata. Su ubicación ha sido determinante para su desempeño, en tanto se ha encontrado en medio del conflicto social que se dio en la zona.

De acuerdo con la información proporcionada durante la visita, en la época previa al conflicto social llegó a haber en el sector un total de 32 UNICA, de las que sólo sobrevivieron 3. Durante el período de conflicto, los opositores al proyecto minero impidieron el paso de los monitores y las UNICA fueron cerrando por falta de acompañamiento por parte de los monitores, o simplemente decidieron no enfrentar a los opositores del proyecto minero. Las tres UNICA que sobrevivieron enfrentaron los riesgos que les generaba ser vistos como "personas a favor de la minería" y lograron consolidarse. Recientemente se han constituido tres nuevas UNICA en la zona, en la última etapa del proyecto PRIDER.

Los miembros de Los Heraldos de Jesús surgieron por imitación de las primeras UNICA de la zona, creadas el año 2010, que empezaban a

ser exitosas. En un primer momento, en el año 2011, cinco vecinos del centro poblado quisieron incorporarse a una UNICA que operaba en un caserío vecino, pero la distancia lo hacía poco práctico. Luego lograron que los monitores encargados de la zona, Luis Felipe y Flor de María, los capaciten y, con mucho esfuerzo, llegaron a constituir su UNICA con 10 socios.

El interés en participar en el modelo fue porque habían escuchado que en otras UNICA de la zona "se habían repartido utilidades". Si bien el primer interés de participar fue estrictamente económico; actualmente los socios consideran que su principal aprendizaje ha sido "relacionarse entre los socios y compartir con la gente", además la UNICA los ha formado en liderazgo. Se capacitan, se reúnen, conversan. En general, consideran que ello les ha permitido "empoderarse, manifestarse libremente y asumir responsabilidades". El acceso a créditos les ha permitido hacer negocios y mejorar sus terrenos; asimismo, han desarrollado un aprendizaje propio que les ha traído experiencia y les ha obligado a reajustar los requisitos, por lo que han podido dar créditos a personas de otras comunidades, incluso a personas que viven en Cajamarca. Por esta razón, sienten que la UNICA es útil también para sus vecinos.

La organización que han desarrollado gracias a la UNICA les ha permitido participar en concursos de proyectos, habiendo ganado apoyo y financiamiento para desarrollar emprendimientos de "carpintería, crianza de cuyes y ganadería". Sin embargo ahí hay un problema: en primer lugar está el hecho de que el criadero de cuyes se llevó a cabo en forma colectiva, razón por la cual no prosperó, pues al poco de crearse los socios lo abandonaron. Por otro lado, los equipos de carpintería que han recibido están almacenados, debido a que en la zona no hay corriente trifásica,



Vista desde el local de la UNICA  
Los Heraldos de Jesús

y no pueden ser operados. Estos indican que para llevar a cabo emprendimientos productivos hay que tener en cuenta una serie de aspectos que suponen la existencia de un componente específico orientado a este propósito, cosa que el PRIDER no ha tenido en esta región. Esta es una lección que se desprende de dichas experiencias: el apoyo a emprendimientos productivos requiere de un componente especializado, que debería acompañar a la promoción y capacitación de las UNICA.

A diferencia de los proyectos colectivos, los emprendimientos individuales son más exitosos. Por ejemplo, el anterior presidente de esta UNICA ha sido capacitado como técnico veterinario y da servicio a pobladores de la zona y grupos colindantes. Esto constituye su principal fuente de ingresos. Los cuyes que son criados por cada socio por separado son vendidos a acopiadores que llegan desde Jaén (al norte) o Cajamarca (al sur), la alta demanda les permite vender en su propio caserío.

Como UNICA han dado diversos apoyos al centro educativo del Centro Poblado; recalcan que les ha permitido lograr "una mejor comunicación que les ayuda a hablar y relacionarse". Tienen como sueño desarrollar un emprendimiento turístico (restaurante – albergue), aprovechando los bellos paisajes que tiene la zona, además de la posibilidad de desarrollar rutas de trekking. Pero aquí también es necesario hacer la pregunta: ¿Qué tipo de emprendimiento se requiere para un proyecto de turismo rural? Las experiencias de este tipo, en otras zonas del país, indican que las buenas intenciones no son suficientes. Esto es lo que debería ser enfrentado con un componente de apoyo a emprendimientos productivos, diferenciado del componente específicamente de alfabetización financiera.

Los socios de Los Heraldos de Jesús consideran que el crecimiento de las UNICA les ha traído nuevos retos, sobre todo por la necesidad de tener registros computarizados de sus actividades, por lo que han proyectado adquirir una computadora para tener sus registros informatizados: "Necesitamos tecnificarnos, que los registros sean en computadora". Les resulta cada vez más complicado tener registros manuales, por el tamaño de las operaciones y la creciente complejidad de las mismas. Además, comentaron que durante los períodos en los que no ha habido monitoreo del programa, el monitor los ha seguido apoyando en forma independiente, por lo cual le están muy agradecidos.

Esta UNICA ha explorado posibilidades de formalizarse: "Hemos constituido una asociación y seremos pronto una cooperativa". Al igual que otras UNICA que han avanzado y se han consolidado, tienen muchas inquietudes respecto a su futuro societario. Por ejemplo, en el pasado tuvieron problemas con "socios rentistas que pusieron ahorros, pero los sacaron". Consideran que ellos no son buenos para las UNICA porque no participan. Consideran que las UNICA tiene valor si todos los socios participan en las decisiones. Consideran que ellos han sobrevivido, crecido y se han consolidado porque en la directiva hay gente responsable que se ha ganado la confianza de los socios. El primer presidente y principal promotor de la UNICA, ha estado 6 años en el puesto; sin embargo, el presente año ha habido un cambio en la directiva porque es bueno rotar y les gusta estar organizados.

Actualmente en "Los Heraldos de Jesús" son 18 socios, que han llegado a acumular un capital considerable. Con su fondo social ayudan a la ronda del lugar y al jardín de infancia. En su aniversario hacen fiesta e invitan comida a todos los socios. Sus reuniones son los días 3 de cada mes, a las que asiste todo el caserío. Dos días antes, el 1 de cada mes, se reúnen solo los socios para analizar las solicitudes de préstamo. Exigen que las solicitudes sean acompañadas por una constancia o documento de buena conducta, firmado por el dirigente de la comunidad de donde reside el solicitante. También exigen que las solicitudes sean firmadas por ambos esposos, para asegurar la unión familiar y tener mayores garantías de devolución de lo prestado. Cuando el solicitante es soltero, se exige que la solicitud sea firmada por el padre o por un hermano, incluso piden aval. Esta UNICA ha creado sus propios formatos de solicitudes de créditos. Aquí también se expresa la posibilidad de asumir las finanzas como un fin en sí mismo, concepto que trataremos en el párrafo siguiente.

# Los riesgos del crecimiento financiero

58

Algunas UNICA que crecen, aspiran a convertirse en instituciones de crédito y ahorro de mayor envergadura, llegando a operar en la práctica como cooperativas de ahorro y crédito. Esta es una evolución natural que se ha dado al margen de los promotores del PRIDER. Es probable que en el mediano plazo más UNICA lleguen a este nivel de capitalización y crecimiento de operaciones financieras.

Es el caso de las **UNICA Santa Anita**, cuyos dirigentes declaran abiertamente: "Ya no queremos trabajar para el dinero, ahora queremos que el dinero trabaje para nosotros". Esta UNICA fue fundada en 2009, con 20 socios, miembros de una familia ampliada, luego se integraron otros familiares, actualmente son 36 socios. Está ubicada en una zona urbana, en el sector La Victoria Otuzco, del distrito Baños del Inca. Sus socios han aprendido bastante bien las técnicas de manejo financiero y de libros contables: "Todo esto que hemos aprendido es gracias a las capacitaciones del 2009, siempre íbamos a las capacitaciones, la última que tuvimos fue la de contabilidad, manejo de libro caja, egresos, ingresos, distribución, nuestro libro auxiliar, compra de acciones".

Paulatinamente el monto de los préstamos ha ido creciendo y también han sido otorgados a terceros. En base a los préstamos otorgados, los socios han podido incrementar sus emprendimientos, que en realidad ya tenían desde antes. Por ejemplo, en la casa donde realizan sus reuniones funciona una empresa que embotella agua de un manantial que está en la misma propiedad. Se trata de una empresa que ha crecido considerablemente y se ha equipado con maquinaria para filtrar y embotellar el agua. Otro crédito, por cerca de 200 mil soles, ha sido otorgado a una pareja que tiene una empresa de transportes, con lo cual han podido comprar un camión grande (tráiler). Varios jóvenes han solicitado préstamos para realizar estudios superiores (maestrías).





El incremento de los montos financieros los ha llevado a diseñar una aplicación de cómputo, en Excel, para llevar la contabilidad. También giran cheques internos: "Hemos innovado en una forma de banco creando cheques. Cuando no hay efectivo giramos cheques. Para evitar la morosidad, algunos socios que venían a pagar el total del préstamo, para no venir con el dinero en efectivo, se giran cheques. Hay dos socios de Chiclayo que tienen su representante y nos dice que no le den el dinero, sino que le giren a su cuenta. También tenemos socios de Lima, ellos tienen que mandar su declaración jurada de forma notarial y las solicitudes que nosotros llenamos, todo legalizado, con un aval de Cajamarca que debe ser de un socio". Todos los terceros que reciben préstamos son respaldados por socios. Para mayor seguridad, se cercioran que las solicitudes de préstamos de no socios sean hechas con el respaldo del cónyuge y de un socio.

El movimiento de préstamos se hace mensualmente sobre la mesa. Como declara la tesorera: "Recogemos el dinero y si hay personas que solicitan préstamo se les entrega el dinero. Nuestra preocupación principal es porque nos está sobrando dinero. Por ejemplo, el mes pasado sobró 6,000 soles y yo como tesorera tuve que guardarlo todo el mes en mi casa y al mes siguiente tuve que devolverlo, pero como le dije a los socios, ya no puedo hacer eso porque me da miedo. Estamos viendo la forma de distribuir ese dinero, hay que invitar a terceros pero también corremos el riesgo de que no nos devuelvan".

El entusiasmo por las actividades financieras ha llevado a que los hijos de socios constituyan su propia "sub UNICA", se trata de lo comúnmente llamado una "Kid" UNICA, que en realidad actúa como un socio más y es representada por un socio; tiene 2,145 acciones que equivalen a 21,450 soles.

"Estamos viendo con los socios para hacer una empresa, formal, con documentación para poder prestar a otros y no estar con la preocupación que no nos devuelvan el dinero". "El mes pasado en mesa hemos contado 55372.80 soles".

La mayoría de socios tienen secundaria completa y varios son profesionales, lo cual les ha permitido innovar considerablemente en su operatividad: "Ahora ingresamos los datos en Excel, toda la infraestructura y mobiliario lo ha adquirido la UNICA, antes se hacía de forma manual y era laborioso, a veces nos faltaba dinero. Ahora seríamos los billetes de dinero, porque ya nos ha pasado que nos ha tocado un billete falso de 20 soles. Los socios entran a la reunión siempre y cuando los billetes están seriados, sino no se reciben".



“

**Queremos que  
el dinero trabaje  
para nosotros.**





“

## Queremos ser como banco.

La aspiración de dedicarse al negocio de las finanzas está presente no solo en las UNICA más grandes, sino también en algunas que están en vías de consolidación. En estos casos una motivación está dada por la dificultad de ir a la ciudad o por los altos intereses que cobran los Bancos. Un ejemplo es el que encontramos en la **UNICA El Buen Pastor**, del Centro poblado Porcón Bajo, Cajamarca, que reúne a mujeres artesanas de un ámbito periurbano. Han crecido bastante y piensan especializarse como una institución financiera. Su lideresa declara:

“Nos beneficiamos porque sacamos préstamos para los gastos de medicina, enfermedad, estudio, porque yendo al banco en Cajamarca es mucho papeleo, nos piden muchos requisitos y el interés es más alto, por acá es más rápido y nos beneficiamos de eso y de las ganancias que tenemos cuando préstamos y se paga un interés. También ahorramos para el año y tener ganancia, cuando se tiene 20 o 10 soles en el bolsillo se van capitalizando. También para negocio, animales menores, compramos vacas, vendemos, también criamos cuyes. “Funcionamos solos, sacamos nuestras utilidades, lo hacemos a mano y a la computadora, libros de caja, ingresos, egresos, todo está en Excel.”

Para el futuro, ¿qué piensan hacer?: "Hay muchos planes para el futuro, lo bueno es que los socios de las UNICA son unidos, te apoyan. Hace un tiempo vinieron a capacitarnos, nos preguntaron nuestra misión, visión".

"Como UNICA nuestra visión es ser como un pequeño banco o una caja en la localidad, sobre todo para suplir las necesidades básicas de la población. Hay gente que baja a la ciudad a pedir sus préstamos y nos gustaría poder ayudar con una tasa menor para nuestros vecinos, para las personas más necesitadas, para toda la población".

"Actualmente solo damos préstamos a los socios y pensamos dar créditos a terceros cuando nos formalicemos. Pero tenemos que hacer crecer nuestro capital un poco más, para formalizarnos y dar préstamos a los que no sean socios".

## La UNICA Hermanos Jambo (HJ)

La UNICA Hermanos Jambo (HJ) funciona como si fuera un banco. Son 14 socios (todos evangélicos), tienen ahorristas que no son socios, tienen medio millón de soles de capital. La UNICA presta a todo el caserío. Las asambleas de esta UNICA duran todo un día, a ella llegan pobladores de zonas vecinas que acuden a caballo; el Presidente de la UNICA ofrece almuerzo a los asistentes. Les falta dinero para prestar. Se trata de una UNICA ya graduada, pero todos los meses asisten a la Oficina de ALAC en Cajamarca, para pedir asesoría a los monitores. Tienen un fondo social y reserva de más de 30 mil soles. De ese fondo dan dinero a su iglesia y ayudan a los enfermos del pueblo. Es un verdadero esfuerzo de ayuda mutua en el caserío. Con el dinero que reciben en préstamos compran animales y terrenos, algunos migran y compran casa en Cajamarca.

Este caso muestra que las UNICA rurales pueden adquirir una dinámica bastante peculiar, hasta convertirse en instituciones financieras para toda la localidad. Algunas UNICA incluso compran deudas; le dan dinero al socio que tiene la deuda de un banco, con ese préstamo el socio cancela su deuda al banco y amortiza el préstamo a las UNICA. La idea es: "En vez de pagar al banco pagamos a las UNICA, así el dinero queda entre nosotros".

En todas estas manifestaciones de crecimiento financiero, vemos un riesgo, ya que las UNICA, si bien pueden crecer financieramente, no han sido creadas para operar como entidades financieras. No cuentan con los mecanismos adecuados para evaluar créditos de terceros ni para hacerles seguimiento. El entusiasmo por el crecimiento de las operaciones financieras puede llevar a dificultades de operación y de pérdida de capital.

# Apreciaciones acerca de la sostenibilidad de las UNICA

64

El tema de sostenibilidad ha sido una preocupación en la presente evaluación. El corto tiempo dedicado a esta tarea no permite llegar a conclusiones claras al respecto, más bien a reflexiones y algunas hipótesis para seguir explorando en posteriores estudios.

Desde un punto meramente cuantitativo, si consideramos la evaluación llevada a cabo por ALAC en el 2013, luego de 9 meses de paralización de las actividades de monitoreo, se puede decir que un buen porcentaje de las UNICA tiene capacidad de sobrevivir sin monitoreo durante, por lo menos 9 meses. En setiembre de 2013 se notó que en la mayoría de los casos las UNICA sobrevivieron y se apropiaron de la metodología aunque no siempre con autonomía operativa. Al cabo de 9 meses de abandono, cerca del 42.3% de las UNICA se mantuvo en buenas condiciones de operatividad, otro 36% se encontraba en condiciones de eficiencia operativa o de debilidad, mas no habían desaparecido, otro 10% se encontraba en actividad y se había apropiado de la metodología pero se negaba a seguir recibiendo monitoreo de ALAC, por razones políticas (actitud anti minera). Solo 20% había desaparecido del todo.

Se puede decir que hay una dependencia del monitoreo, que dura por lo menos 4 años. Incluso luego de este período de formación, aprendizaje

y maduración, las UNICA siguen reclamando la visita de los monitores.

Considerando las cifras disponibles, tenemos que de las 367 UNICA creadas entre los años 2008 a 2017, las actualmente vigentes son 239 (65% del total). Podemos concluir que la tasa de mortalidad de las UNICA ha sido de un 35%.

Más allá de los estimados cuantitativos que se pueden hacer, es posible afirmar que la sostenibilidad de las UNICA está fuertemente relacionada con los siguientes aspectos:

- a) Mantenimiento del monitoreo.
- b) Existencia de un entorno económico suficientemente dinámico que motive a los socios a mantener sus compromisos de ahorro y demandar préstamos.
- c) Existencia de liderazgo y cohesión interna en el grupo, ya que muchos casos de abandono se han debido a discrepancias entre los socios (falta de liderazgo que resuelva discrepancias) y a morosidad (falta de compromiso real y de solidaridad entre los socios).

El caso de la **UNICA MI FORTALEZA** es quizás la expresión de organización rural joven cuyo futuro depende de la continuidad del monitoreo. Sus miembros pertenecen a una misma familia, se encuentran en el CP Combayo, del distrito de la Encañada. Ha sido formada en 2015, es del último grupo de UNICA formadas. Sus miembros se muestran contentos con la experiencia, dicen que han aprendido a ahorrar y pueden contar con pequeños préstamos para sus actividades, básicamente engorde de ganado. Con el dinero

que reciben compran becerros y los engordan, con lo cual pueden venderlos a un precio mayor: "Antes nadie nos decía que teníamos que ahorrar".

Un dirigente señala: "Antes he tenido ahorro en el banco, pero los intereses eran muy bajos, de 10 mil soles nos dan 30 o 40 soles de intereses mensuales. Ahora que tenemos la única los intereses son para nosotros, con un 3%."



Casa donde se realizan las reuniones de las UNICA "Mi Fortaleza".



Reunión de las UNICA "Mi Fortaleza". Al inicio de cada reunión se hace una oración.

La juventud de esta UNICA, se expresa en el hecho que sus miembros tienen aún dificultad para manejar con autonomía sus libros contables, y también para hacer cálculos de intereses. Para ello dependen aún del monitoreo. Es la típica UNICA rural, que aún no ha alcanzado la etapa de maduración. Si se interrumpe el monitoreo probablemente enfrentará dificultades. Su mayor fortaleza es la cohesión del grupo y la existencia de valores de honradez y trabajo, pero quizás eso no es suficiente. Un aspecto importante es que solo hay un socio que maneja las cuentas; el presidente trabaja en la mina y estaba ausente de la reunión. Estos casos indican que con la ausencia del líder o del tesorero, la UNICA enfrentará dificultades. En esta UNICA hay mujeres campesinas como la Sra. Lorenza, que reciben pequeños préstamos. Difícilmente lo solicitarían a una institución financiera urbana, básicamente por las barreras psicológicas que limitan el acceso para mujeres rurales con poca o nula experiencia urbana: su timidez al hablar solo le permite solicitar un préstamo al tesorero de las UNICA, que probablemente es su primo o su cuñado; difícilmente lo haría al funcionario de una agencia bancaria en la ciudad.

Algunas UNICA que han dejado de tener monitoreo constantemente por parte del programa PRIDER, enfrentan una situación de incertidumbre en relación a su futuro. Es el caso de la **UNICA Montesorco**, ubicada en un contexto rural del Centro Poblado Montesorco, distrito de Pedro Gálvez, provincia de San Marcos. Es la única que ha sobrevivido de las 5 UNICA que se constituyeron en la zona. Las otras han dejado de operar por la falta de monitoreo. Cuando se formaron, hace 8 años, el monitor residía en San Marcos, monitoreaba las 24 UNICA de esa provincia, ahora quedan alrededor de 15. En los últimos tiempos el monitoreo se ha hecho desde Cajamarca y ha sido esporádico. Ya no se contrata al monitor que residía en San Marcos.

Esta situación indica que la falta de monitoreo hace que las UNICA de zonas rurales tiendan a desaparecer, si no están relacionadas con un contexto económico dinámico. La que hemos visitado atraviesa también por una etapa de poco dinamismo: al inicio eran 15 socios, actualmente son solamente 8. Según el líder de esta UNICA, están esperando a fin de año para invitar a más socios.

Las UNICA de Montesorco está conformada por campesinos cuyo principal emprendimiento es la crianza de cuyes. Cada uno tiene su propio galpón, la UNICA les ha servido para obtener pequeños préstamos para la construcción de

los galpones y la crianza de cuyes, actividad que en realidad forma parte de una "cadena productiva" pre existente, impulsada por una ONG que ha introducido nuevas variedades de animales y difundido técnicas de crianza. Esta cadena productiva de cuyes, ha sido posible por el contacto con la demanda de estos animales en la provincia de Jaén, al norte del departamento de Cajamarca. Cada mes viene un camión que se lleva los cuyes a Jaén, y paga a cada productor. No existe una asociación de productores como tal.

La **UNICA CADEM**, se encuentra en un ambiente urbano del distrito de San Marcos, capital de la provincia de San Marcos. Está compuesta por 16 socios, la mayoría mujeres. Todos son vecinos del mismo barrio. Los préstamos obtenidos han sido utilizados para consumo familiar (educación, salud), no ha habido emprendimientos productivos, la excepción es un socio que tiene negocio propio (bodega): "Comenzamos 22, algunos se han retirado por motivos de migración y nos hemos quedado 16".

En esta UNICA se ha producido un típico problema que es producto de la falta de monitoreo: una socia es accionista mayoritaria, ha avalado a su hijo por un préstamo de 6 mil soles; actualmente quiere retirarse y pide que se le dé "su capital". Esta situación es vista con preocupación por el resto, ya que al retirarse esta señora la UNICA se descapitaliza, además el retiro de esta socia podría implicar que el préstamo que ella ha avalado no sea devuelto.

Al momento de la visita, las socias entrevistadas nos preguntan: ¿La socia puede retirarse? ¿Qué pasa con nuestro capital? Incluso una socia dice que piensan acudir a la ronda campesina para obligar al socio que pidió el préstamo de 6 mil soles a que lo devuelva, pues no creen en la policía (en Cajamarca los conflictos los resuelven las rondas o nadie). Durante la conversación llega a la reunión el hijo de la señora socia mayoritaria, y aclara que le pedirá a su madre que no se retire y asegura que devolverá el préstamo solicitado. A todas luces, se trata de una situación de tensión al interior del grupo, cuyo desenlace no se puede prever.

Otra duda expresada por los integrantes de esta UNICA, es que quieren comprar un terreno, en el que puedan invertir un capital de 6 mil soles que tienen, para que ese dinero "al menos dé algunos intereses". La presidenta de la UNICA dice que ese dinero "lo tiene bajo el colchón". La intervención del monitor que nos acompaña en la vista, permite aclarar la situación al mismo

tiempo que asesora a las atribuladas socias, que solo piensan en cómo evitar que la socia mayoritaria se retire dejándolas sin capital. Se les aclara que las UNICA no puede comprar un terreno, pues no tiene personería jurídica, más bien sugiere que el dinero lo depositen en una cuenta de ahorros, a nombre de dos dirigentes. Al final de la visita se aclaró el panorama, pero quedó en claro que esta UNICA está en tensión (por no decir crisis) y a punto de desaparecer si no se resuelven las discrepancias internas. La posibilidad de que no se de la crisis final, depende de si la socia mayoritaria desiste de su intención de retirarse y de que el aval que dio a su hijo se mantenga. No sabemos qué sucederá en el futuro inmediato, pero lo cierto es que de no haber sido por nuestra visita, acompañados por un monitor, la situación de impase que existe actualmente hubiera significado la desaparición de la UNICA.

Las **UNICA San Francisco de Asís**, está ubicada en el Caserío Chilacat, distrito de Namora, provincia de Cajamarca. Se encuentra en ámbito urbano, está compuesta por 13 socios, todos carpinteros. La carpintería y la construcción de instrumentos de cuerda (guitarras y violines) es la principal actividad económica del lugar, la especialidad de este distrito. La UNICA se graduó, y funciona sola, ya no cuenta con monitoreo.

Los socios reconocen que ha sido una organización útil, les ha permitido acceder a pequeños préstamos y evitar acudir a Bancos o cajas rurales. Declaran: "Nos ha sacado de misios,

la UNICA nos sirve y ojalá nos siga sirviendo en el futuro, nos ha servido para ser responsables". En la zona hay oferta de Cajas rurales que actúan a través de promotores que vienen desde Cajamarca a ofrecer créditos. En el distrito hay 3 UNICA más, pero no se conocen entre sí. No saben cómo les va a las otras UNICA.

En conversación con cuatro socios que asistieron a la reunión, afirman que enfrentan un problema de baja demanda de su producción. Todos son carpinteros que producen muebles simples, puertas y ventanas de madera. Enfrentan competencia de productores de Cajamarca: "Aquí todos producen muebles". Un socio produce guitarras, que lleva a vender a Lima. Dice que gana poco por la gran competencia en este ramo productivo. Actualmente no reciben visita de ningún monitor, pero ocasionalmente llaman por teléfono a Flor, la monitora que está en la oficina de ALAC, en Cajamarca. El balance de esta visita arroja una situación de mantenimiento de la UNICA, pero con poco dinamismo, debido a la poca demanda de la producción.

Este caso parece indicar que el desempeño de la UNICA depende del nivel de dinamismo de los emprendimientos de sus socios. Se trata de hombres, no hay mujeres, por lo tanto la UNICA no se destina a consumo familiar, sino a actividades productivas, y como éstas son de poco dinamismo, entonces la UNICA recibe pocas solicitudes de crédito.



### Comparación entre las UNICA y los bancos comunales

Una forma de comprender la dinámica y la peculiaridad de las UNICA es compararlas con los Bancos Comunales. Si bien en una primera aproximación podría pensarse que ambos modelos son muy similares entre sí, por tratarse de grupos pequeños, organizados como célula básica para la intermediación financiera; existen notables diferencias entre ellos, entre las principales citamos las siguientes:

**El origen de los fondos de crédito.** En el caso de los bancos comunales, estos fondos son proveídos por la institución que los promueve y crea; en el caso de las UNICA, el fondo de crédito

es constituido por los mismos socios. Si bien el proceso de formación de capital de las UNICA es más largo, por tratarse de fondos aportados por los propios socios, los procesos de control social y apropiación del modelo son más profundos, generando un significativo arraigo entre los participantes. En el caso de los bancos comunales, al concluir el ciclo de financiamiento, los bancos simplemente desaparecen, pues el único fin para el que fueron creados (el otorgamiento de créditos) ha finalizado.

**La definición de las condiciones financieras de los créditos.** En el caso de los bancos

comunales, la institución que los promueve define las condiciones en las que se otorgan los créditos. En los bancos comunales más simples, los créditos se otorgan en ciclos homogéneos para todos los participantes; en los bancos comunales más avanzados (pe. La Chanchita de la ONG Arariwa), los plazos, montos y formas de pago se adaptan a cada uno de los participantes, pero es Arariwa quien decide a quien otorgar el crédito y en qué condiciones hacerlo. En el caso de las UNICA son los asociados, en forma autónoma, bajo los lineamientos de la metodología del programa, quienes deciden a quien prestar y en qué condiciones prestar: plazo, monto, tasa de interés.

**La selección de los socios.** En el caso de los bancos comunales, el analista de crédito de la institución que los promueve es quien decide que personas participan. Si bien se busca que se incorporen en los bancos comunales personas relacionadas por parentesco o lugar de residencia, no es una condición excluyente. En el caso de las UNICA, son los propios asociados quienes deciden quienes participan y quienes no lo hacen, usualmente personas vinculadas por relaciones de parentesco o vecindad.

**Rol del promotor o monitor.** En el caso de los bancos comunales, el promotor (o analista de crédito) es quien toma las decisiones relevantes sobre el otorgamiento de créditos; en el caso de

las UNICA, el rol del monitor es principalmente como capacitador (en una primera etapa formativa) y como facilitador / asesor (cuando ya se encuentran operando).

Hay algunas características que son similares entre los bancos comunales y las UNICA, por ejemplo:

**Elección de los directivos.** Tanto en los bancos comunales como en las UNICA, los directivos son electos en forma democrática entre todos los asociados.

**Frecuencia de reuniones.** En ambos casos, las reuniones tienen una frecuencia mensual.

**Creación de redes.** Si bien cada UNICA y cada banco comunal opera en forma autónoma, siempre es posible la generación de redes que articulen el esfuerzo de ambos tipos de células micro financieras.

**Captación de ahorros.** Tanto las UNICA como los bancos comunales más desarrollados pueden captar ahorros entre sus socios, los que pueden ser utilizados para la intermediación financiera al interior de los mismos.



05

# ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO DEL PROGRAMA

69



## ANÁLISIS DEL BENEFICIO-COSTO DEL PROGRAMA

El análisis de los resultados económicos y financieros del Programa muestra con claridad que el mismo ha tenido un resultado positivo en la evaluación beneficio-costos. Para la estimación de los resultados económicos se ha considerado solamente la inversión económica de los donantes (COFIDE, ALAC, Yanacocha, La Zanja, Conga) y se contrasta la misma con los resultados financieros obtenidos por las UNICA de las que se tiene registros contables disponibles. No se está valorizando el aporte de tiempo y gastos directos de los beneficiarios; en tanto su aporte principal es financiero: mediante la compra de acciones con las que capitalizan las UNICA.

Se hace la salvedad de que sólo se tiene información contable de 238 UNICA, de las 347 creadas, el 68% del universo total. Las demás UNICA, de acuerdo con la información disponible, se han desintegrado o no permiten el acceso de los monitores de ALAC. Tampoco se incluye la información de las UNICA "de generación espontánea", aquellas que han surgido por imitación o de la partición de UNICA constituidas mediante al Programa.

Los donantes han invertido un monto total de US\$ 2.27 MM en el Programa, desde su inicio el año 2008 hasta la fecha. La inversión por período se muestra en el siguiente cuadro:

INVERSIÓN EN PROYECTO PRIDER CAJAMARCA					
en (US\$)					
	2008	2010	2014	2015	2016
Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC)	72.900,00	-	79.445,70	56.785,50	101.420,10
Minera Yanacocha SRL (Newmont- Buenaventura)	396.999,90	723.910,50	-	217.914,30	-
Minera La Zanja SRL (Buenaventura) - Proyecto Minero Conga (Newmont- Buenaventura)	-	270.000,00	-	-	-
COFIDE	76.000,50	144.782,10	56.009,10	46.746,00	32.726,70
Total	545.900,40	1.138.692,60	135.455,40	321.445,80	134.146,80

Fuente: COFIDE, elaboración propia

Para estimar el beneficio-costo del Programa, se ha convertido a Soles la inversión realizada en dólares, para ello se ha utilizado el tipo de cambio anual promedio del Banco Central de Reserva del Perú.

INVERSIÓN EN PROYECTO PRIDER CAJAMARCA					
	2008	2010	2014	2015	2016
Inversión total en dólares	545.900,40	1.138.692,60	135.455,40	321.445,80	134.146,80
Tipo de Cambio promedio	2,926	2,83	2,84	3,19	3,38
Inversión total en soles	1.597.304,57	3.222.500,06	384.693,34	1.025.412,10	453.416,18
		Inversión total en soles del Programa			6.683.326,25

Fuente: COFIDE, elaboración propia

La estimación del beneficio-costo del Programa se plantea en base a tres criterios de evaluación:

- Capital social acumulado por las UNICA.
- Intereses generados por la intermediación financiera.
- Beneficio económico de los emprendimientos desarrollados con los fondos de crédito otorgados por las UNICA.



**Beneficio-costo considerando el capital social generado**

Es el criterio de evaluación más simple y directa. Los donantes realizan una inversión económica en el programa y en contrapartida, los beneficiarios del mismo, mediante la compra de acciones en

cada UNICA, generan un capital económico que les permite realizar la intermediación financiera entre los socios y otros miembros de sus comunidades o centros poblados.

Se considera la inversión total de S/. 6, 683,326 y se compara con el capital social de las UNICA con registros contables, ascendente a S/.

624,717; estimándose un ratio beneficio-costo de 1.14; lo que muestra un resultado favorable con la ejecución del Programa.



### Beneficio-costo considerando los ingresos financieros generados

72

Con este análisis se considera el beneficio económico generado por la intermediación financiera que desarrolla cada UNICA, representado por los intereses totales generados por las operaciones de crédito de las mismas. Las 238 UNICA de las que se tiene registros han generado ingresos financieros, por el cobro de intereses de los préstamos otorgados, por un total de S/. 8, 989,336; con este monto, se puede estimar un ratio beneficio – costo de 1.34.

responde al objetivo financiero de las UNICA: generación de ingresos financieros para sus socios, lo que es ampliamente reconocido por los socios entrevistados, que valoran notablemente la posibilidad del ahorro pero, incluso más, la rentabilidad que obtienen por sus ahorros, la que es consecuencia directa de la intermediación financiera que realizan, que les permite generar "utilidades" provenientes del cobro de intereses.

Consideramos que esta segunda estimación del beneficio-costo es más pertinente, en tanto



### Beneficio-costo considerando las utilidades estimadas de las actividades económicas financiadas por las UNICA

En el entendido de que los préstamos que otorgan las UNICA se destinan principalmente al financiamiento de pequeños emprendimientos<sup>5</sup>, se puede también realizar una estimación del beneficio – costo total del proyecto, calculando el retorno económico de las actividades económicas financiadas con recursos de crédito de las UNICA. Para la realización de esta estimación se consideran los siguientes supuestos:

- Los emprendimientos financiados por las UNICA tienen un período de maduración promedio de 6 meses: por ejemplo, una campaña agrícola, el engorde de una cabeza de ganado, la implementación de una granja de cuyes, etc. Este período es concordante con el plazo de los créditos otorgados.

- La rentabilidad semestral de los emprendimientos es, como mínimo, equivalente al costo financiero de los créditos otorgados por las UNICA. Teniendo en consideración que la tasa efectiva promedio mensual es de 3%, la rentabilidad semestral mínima de los emprendimientos es 19%. Se considera para el análisis una rentabilidad promedio de los mismos de 25%.

Las UNICA han otorgado un total de S/. 48,360,704 en créditos. Considerando una rentabilidad semestral de 30%, los ingresos económicos generados gracias a la actividad financiera de las UNICA ascienden a S/. 12,090,176.

<sup>5</sup> Si bien en una primera etapa, los préstamos que otorgan las UNICA se destinan a la atención de emergencias sociales; de acuerdo con lo observado durante la visita de trabajo, rápidamente los préstamos se destinan mayoritariamente y preferentemente a emprendimientos productivos o adquisición de activos (tierras, viviendas).

Al estimar el ratio beneficio – costo con la utilidad generada por las actividades económicas generadas gracias a los créditos de las UNICA, se tiene un valor positivo de 1.81 veces. La medición del beneficio – costo de la implementación del programa mediante esta última modalidad da una mejor aproximación del impacto final del mismo en la vida de sus beneficiarios; en tanto la importancia económica del financiamiento para los prestatarios está en relación con el retorno que puedan obtener de las actividades que financian mediante los créditos que reciben. Sin embargo, un análisis económico más exacto del beneficio-costos del Programa tiene un alcance que escapa a los fines y desarrollo de la presente consultoría que busca principalmente una valoración cualitativa de la pertinencia e impacto del Programa.

Consideramos que esta segunda estimación del beneficio-costos es más pertinente, en tanto responde al objetivo financiero de las UNICA: generación de ingresos financieros para sus socios, lo que es ampliamente reconocido por los socios entrevistados, que valoran notablemente la posibilidad del ahorro pero, incluso más, la rentabilidad que obtienen por sus ahorros, la que es consecuencia directa de la intermediación financiera que realizan, que les permite generar “utilidades” provenientes del cobro de intereses.



### Observaciones respecto al análisis beneficio-costos

Resulta importante mencionar que en ninguna de estas tres estimaciones se considera la valorización económica del “capital social” generado entre los beneficiarios; por lo que puede inferirse que independientemente del valor social del proyecto, el mismo tiene una racionalidad económica en su aplicación, en tanto el beneficio-costos es positivo en los tres escenarios de evaluación estrictamente económica y financiera planteados.

La transferencia de conocimientos contables, económicos y financieros, la generación de capacidades, la facilitación de espacios de diálogo e intercambio dentro de cada UNICA, así como el potencial desarrollo de redes, tienen un potencial impacto económico para los beneficiarios del programa, mismo que no se ha considerado en el presente análisis.

En el Informe Final de Evaluación del Proyecto “Programa de Servicios Micro financieros y Desarrollo Empresarial a Nivel Local”, solicitado por COFIDE y PNUD, elaborado por el consultor Hernán Reyes G. y presentado el 12 de febrero del año 2016, se realiza un análisis costo

beneficio del Programa PRIDER en Ayacucho e Ica, concluyéndose lo siguiente: “Por otra parte el capital social logrado por las UNICA es superior a lo invertido en ellas implicando que por cada US\$ 1 de Inversión del proyecto, los beneficiarios lograron acumular US\$ 1,17. En términos sociales, este nivel de logro hace que el programa de por sí sea altamente eficiente. Es importante señalar que este es un promedio y que existe espacio para mejorar notablemente los resultados en el caso de un trabajo en sectores menos apartados y más cercanos a centros urbanos”.

El resultado obtenido por el Sr. Reyes es concordante con el obtenido por el equipo consultor para el caso de la región Cajamarca, donde se obtuvo un indicador beneficio-costos de 1.14 entre la inversión y el capital acumulado por las UNICA, una diferencia de sólo 2.5% respecto al indicador obtenido por el Sr. Reyes para el Programa PRIDER en Ayacucho e Ica.



06

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

76

### — El modelo UNICA es un instrumento efectivo de inclusión financiera.

Las UNICA permiten que campesinos y personas de bajos ingresos, que hasta ahora han tenido una escasa o nula relación con el sistema financiero, puedan realizar prácticas de ahorro monetario. Este es un cambio cuya importancia es difícil de exagerar. Tradicionalmente, el ahorro se ha hecho en bienes (por lo general animales), ahora se hace en dinero. Casi se descubre el valor del dinero. Los campesinos que participan de las UNICA, salvo excepciones, por primera vez en sus vidas

salen de la economía simple para ingresar a una economía de crecimiento. De ahí su aceptación de este modelo, donde ven que con sus pequeños ahorros (sus "sencillitos"), pueden crecer.

Este aspecto se da no solo en la población rural, sino también en la población peri urbana, que a pesar de vivir en la intermediación de ciudades, conserva un estilo de vida rural o en transición.

### — El modelo utiliza y potencia el “capital social” de los pobres y los más débiles.

El capital social, entendido como recurso intangible que incide en las posibilidades de cooperación para el desarrollo, es algo que ha existido siempre en las poblaciones rurales y peri urbanas. Sin embargo, está dormido y poco utilizado, justamente por la escasez de dinero ahorrado y acumulado. En tal sentido, se puede decir que las UNICA despiertan y permiten que segmentos de la población pobre y en especial de la población con menos acceso al sistema financiero formal, puedan utilizar el “capital social” que tienen a su disposición. No es que las UNICA crean capital social (activos intangibles

y valores), sino que permiten que este entre en acción.

Este capital, en la mayoría de los casos se da en círculos de confianza reducidos al ámbito familiar o comunal. En tal sentido, las UNICA son un instrumento adecuado para poblaciones de ámbitos rurales y con poco acceso a servicios urbanos. En estas poblaciones, no solo hay barreras financieras, sino también psicológicas para el acceso a servicios financieros convencionales; las UNICA ofrecen la oportunidad para superar esas barreras.

## El modelo tiene un alto nivel de “apropiabilidad” por parte de la población participante.

El modelo de las UNICA tiene un alto nivel de apropiabilidad porque se adecúa al nivel del capital humano existente en la población rural y peri urbana. No exige mayores conocimientos ni familiaridad con los mecanismos formales de ahorro y crédito. En tal sentido, es importante señalar que, quienes operan los libros contables en las UNICA son los más instruidos del grupo, generalmente jóvenes escolarizados, que ponen sus capacidades al servicio del grupo que puede

estar compuesto por personas mayormente analfabetas o semi analfabetas. De modo que un analfabeto funcional puede acceder al crédito, mediante las habilidades de un pariente que maneja los libros contables y sabe calcular la tasa de interés y archivar información en una computadora. Es así que la “apropiación” de la metodología PRIDER no siempre es directa, sino indirecta, en otras palabras, es una apropiación colectiva.

## El modelo ha mostrado ser adaptable a condiciones rurales y periurbanas.

La experiencia observada indica que las UNICA presentan una gran diversidad de situaciones en cuanto a modalidades de acción. Esta capacidad de adaptación está relacionada con la libertad de acción que tienen sus miembros, teniendo en cuenta que la metodología les proporciona lineamientos de acción al respecto.

Dentro de los mecanismos básicos de capitalización, ahorro y otorgamiento de créditos, cada UNICA ha llevado a cabo peculiaridades; por ejemplo, formas específicas de evaluación, de seguimiento y hasta de formatos de registro.

En zonas rurales la pertinencia y apropiación es mayor, en tanto las necesidades son más apremiantes y la escasez o inexistencia de

servicios financieros hace que las UNICA suplan a los intermediarios financieros tradicionales. En los espacios periurbanos compiten con los intermediarios financieros tradicionales; sin embargo, han logrado consolidarse y competir. De acuerdo con lo que muchos de sus socios señalan, se sienten más cómodos trabajando en su UNICA, poniendo sus ahorros en ellas y tomando los préstamos en las mismas, que acudiendo a un intermediario financiero, donde el trato es vertical y son sólo un cliente más.

La mayoría de UNICA sobrevivientes del Programa PRIDER se encuentran en los distritos de Cajamarca y Baños del Inca, en espacios rurales y peri urbanos, lo que es un indicador claro de que el modelo se adapta a cualquier espacio.

## El modelo implementado tiene un beneficio-costo positivo.

En las tres estimaciones del costo – beneficio del Programa se ha obtenido resultados positivos. Por lo que podemos concluir que, independientemente de la valoración del capital social generado, el modelo en términos estrictamente económicos

financieros es rentable, en tanto los beneficios económicos generados en los socios de las UNICA son superiores a la inversión total realizada por los donantes en el proyecto.



Si bien el modelo implementado en Cajamarca no ha seguido un plan estratégico de intervención, ha tenido cortes en el proceso (por falta de financiamiento y problemas con el operador FUNDER Perú), además de que se han afrontado graves conflictos sociales focalizados contra los principales donantes del Programa, los resultados de supervivencia de UNICA y capital social generado son positivos.

Un análisis más profundo, que busque valorizar el capital social generado, las competencias y conocimientos desarrollados por los socios, las redes de confianza consolidadas y todos los factores de capital humano y social que las UNICA han puesto en valor, daría un resultado aún más auspicioso para el Programa.

## — **Es necesario definir mecanismos de acompañamiento de largo plazo.**

Aún en su etapa de madurez y de graduación, las UNICA requieren de un mecanismo de acompañamiento. Lo que sucede es que el monitoreo cambia de carácter en cada etapa: al inicio es formativo, luego de apoyo y finalmente es de acompañamiento y asesoría a distancia. En tal sentido, se puede prever diversos tipos de acompañamiento, incluso en la etapa de madurez se puede proponer una forma de participación parcial o total de asumir los costos del acompañamiento.

Diversas realidades muestran que las UNICA maduras, pueden cubrir costos de acompañamiento en la etapa de maduración de sus operaciones. Al mismo tiempo, se pueden definir formas de acompañamiento a distancia, vía telefónica o de asistencia puntual en caso de requerimiento específico. Estos aspectos deberían ser tenidos en cuenta al momento de diseñar la estrategia de salida y de transferencia del programa.

## — **El destino de los créditos ha respondido a las demandas de los asociados.**

El destino de los créditos otorgados por las UNICA ha respondido a las demandas y necesidades de sus asociados. Estas demandas han variado con el tiempo: al inicio han estado centradas en demandas de consumos y paulatinamente han ampliado hacia inversiones y hasta emprendimientos productivos.

Los tipos de emprendimientos que se han dado entre los miembros de las UNICA han sido, en su gran mayoría, individuales. Los emprendimientos colectivos han enfrentado mayores problemas de sostenibilidad. En la mayoría de los casos los emprendimientos colectivos han sido promovidos por la existencia de fondos concursables para asociaciones de productores. Estos fondos pretenden fomentar la asociatividad, sin tener en cuenta que la asociatividad funciona cuando es de servicios, más no de producción.

De modo que, el éxito de los emprendimientos hechos por miembros de las UNICA depende no solo de la existencia de demanda en el mercado, sino del tipo de asociatividad que se promueve. Este último aspecto es aún poco claro, cosa que se expresa en las numerosas expresiones de miembros de las UNICA que declaran querer convertirse en cooperativa, sin precisar qué tipo de cooperativa ni para qué. El deseo de escalar en cuanto a asociatividad es comprensible, pero requiere de claridad en cuanto a métodos y modalidades, de otro modo se corre el riesgo de enfrentar serios problemas de sostenibilidad o de colapso de iniciativas bien intencionadas.

# UNION DE CREDITO Y AHORRO "LA ESPERANZA"

LIBILACION: LA ESPERANZA BAÑOS DEL INCA

INICIO DE ACTIVIDADES: ENERO 2009

DIRECTIVA: CONSEJO DE ADMINISTRACION JUNTA DE VIGILANCIA

PRESIDENTE: GLADIS  
TESORERO: JUAN  
SECRETARJO: LUCI

JULIO DEL 201

Nº DE FAMILIA	CAPITAL SOCIAL	AHORRO	TOTAL INTERESES PAGADOS A LA FECHA	TASA ACTIVA	TOTAL INTERESES COBRADOS A LA FECHA	MORA MENSUAL	INTERESES
12	600.00	0.00	0.00	4%	0.00	0.00	
20	15600.00	0.00	0.00	4%	6526.22	0.00	

07

## RECOMENDACIONES

## RECOMENDACIONES

80



### **Necesidad de una estrategia de salida y de una estrategia de transferencia.**

Dada la situación actual, de cierre del Programa PRIDER en Cajamarca, se hace evidente la necesidad de tener una estrategia de salida, con el propósito de evitar el abandono abrupto de las UNICA que están operando y que aún requieren de asesoría y monitoreo. En la mayoría de los casos se tratará de asesorías esporádicas, pero lo más importante es la de contar con una ventanilla de atención, en la ciudad de Cajamarca, donde los socios de las UNICA puedan acudir para absolver consultas. Incluso se puede atender consultas vía telefónica. En la práctica esto ya se está haciendo, pero es importante que siga existiendo una ventanilla de atención a distancia para los próximos seis meses por lo menos, y luego como una actividad permanente de la Unidad de apoyo a emprendimientos de ALAC / Yanacocha. Ello no demandará mayores costos y tendrá el propósito de evitar que, sobre todo, las UNICA que recientemente han sido creadas tengan dificultades de operación. Hay que tener

en cuenta que la mortalidad de las UNICA no atendidas puede tener un efecto de contagio y de descrédito en el resto.

Junto a la estrategia de salida, se ve necesario el diseño y ejecución de una estrategia de transferencia de todo el programa. Dada la imposibilidad de sostener los gastos del programa PRIDER, tanto por parte de COFIDE como por parte de ALAC / Yanacocha.

Al respecto, no tenemos elementos definidos. La elaboración de una estrategia de salida y de transferencia es una tarea que excede los marcos de la presente evaluación. Al respecto, nos limitamos a presentar las reflexiones que surgen de lo observado en el campo y de lo recogido en entrevistas, así como de la observación de la evolución de las microfinanzas en Perú durante las últimas décadas.

## Una primera aproximación en relación con las políticas públicas.

La acumulación de experiencias de UNICA, tanto en Cajamarca como en otros departamentos, permite afirmar que se puede dar el salto de introducir esta metodología de intervención en política pública. Ello supone tratar con entidades públicas que puedan asumir la metodología del PRIDER como parte de las estrategias de alfabetización financiera y de promoción de negocios, en poblaciones rurales de escasos ingresos que actualmente se llevan a cabo.

Un antecedente lo encontramos en la constitución de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, que planteó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera – ENIF, en julio de 2015. Allí se establece que hay ocho motivos por los cuales es necesario desarrollar un trabajo articulado en favor de la inclusión financiera. Como parte del diagnóstico se señala:

- “La mayoría de los ciudadanos no se encuentran incluidos financieramente”; en este aspecto se puede afirmar que el público objetivo de las UNICA, preferentemente rural y periurbano no tiene mayor acceso al sistema financiero tradicional.
- “La oferta en el mercado financiero concentra sus operaciones en el ámbito urbano”, el trabajo desarrollado mediante las UNICA, a pesar de ejecutarse también en algunos espacios urbanos, está orientado preferentemente a zonas rurales y periurbanas, donde se han logrado importantes e interesantes resultados para el público objetivo.

El Objetivo General de la ENIF es “promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población”. El trabajo de la ENIF “se estructura bajo tres pilares – acceso, uso y calidad – que reflejan las tres dimensiones fundamentales de la inclusión financiera: cobertura (acceso físico de servicios financieros), ecosistema de productos (instrumentos financieros que responden a las

necesidades y características de la demanda), y confianza (usuarios informados y protegidos)”.

De acuerdo con lo apreciado durante el desarrollo de la consultoría, resulta evidente que el trabajo de articulación financiera desarrollado mediante las UNICA está alineado con el diagnóstico y los objetivos de la ENIF y con sus dimensiones de trabajo, siendo necesario identificar mecanismos que permitan trabajar en el marco del segundo de los motivos identificados por la ENIF: “Es imprescindible lograr mejores mecanismos de articulación entre los organismos del Estado involucrados en las iniciativas que han venido impulsando la inclusión financiera”.

Dentro de las instituciones públicas que están llamadas a ejecutar esta estrategia, está el MIDIS y su unidad de promoción productiva y alfabetización financiera. Ya hay algunos antecedentes en FONCODES, que está buscando formas de graduación del programa JUNTOS y del Programa Haku Wiñay, sobre todo en este último se puede incluir un programa de alfabetización financiera que recoja la experiencia de las UNICA a nivel nacional. Por ejemplo, en Cajamarca se ha visto que gente que recibe los subsidios de JUNTOS y Pensión 65 pertenecen a las UNICA, lo cual indica que esta modalidad de ayuda financiera puede ser asumida o incorporada a programas de alivio a la pobreza.

En cierto modo, la metodología PRIDER puede ser rescatada e incorporada, previa adecuación y organización modular, a los programas de superación de la pobreza. Algo parecido se dio con el diseño de Haku Wiñay, que rescató metodología ensayadas durante años en instituciones de desarrollo no gubernamentales. Allí se dio una transferencia de metodologías de intervención desde el sector privado al sector público, que puede ser análoga a lo que se puede hacer a partir de la experiencia de las UNICA.

Una idea que parece importante desarrollar es la referida al rol de los monitores, que como se ha visto en la experiencia de Cajamarca, es crucial. Allí los monitores han desempeñado un papel clave en la promoción y apoyo continuo a las UNICA, sobre

todo en el ámbito rural, donde los aprendizajes de técnicas de micro finanzas son más lentos. Surge la comparación entre los monitores de las UNICA con los yachachiq como promotores de la difusión de tecnologías; campesinos que enseñan a campesinos a introducir nuevas técnicas de cultivo, de crianza de animales y hasta de promoción de negocios. Puede pensarse que, análogamente, los monitores de UNICA sean una suerte de "yachachiq financieros". Esta figura, de profesional de mando medio que enseña a ahorrar y a prestar así como a manejar los libros contables, debería ser culturalmente cercana a la población objetivo de cada región.

La inclusión de la metodología PRIDER en las políticas públicas, además de los retos de tipo técnicos, enfrenta también retos de tipo político-

institucionales. De esta forma, se requiere estabilidad institucional y decisión política que trascienda un solo período de gobierno, a fin que la difusión de la metodología PRIDER sea una política de Estado. Al parecer este tipo de dificultades han impedido, hasta ahora, el logro de insertar esta metodología en políticas públicas, como lo señala la evaluación hecha por Reyes en 2016 y lo manifestado por algunos de nuestros entrevistados.

Las políticas públicas deberían encargarse de crear y formar UNICA, que luego de un período de al menos 4 años, en el que se encuentren consolidadas, puedan pasar a formar parte de un programa de sostenimiento que pueda incorporar mecanismos de autofinanciamiento o cofinanciamiento.

### Una aproximación en relación con posibilidades de intervención hechas en el marco de alianzas público/privadas (APP).

Cuando se ha desarrollado el trabajo de recopilación de información, se ha identificado una empresa financiera que actualmente viene realizando intermediación financiera con UNICA de Cajamarca y Lima. Los directivos de esta empresa encontraron que las UNICA son una posibilidad de intervención financiera desde la empresa privada que constituyeron, con el propósito específico de intermediar recursos financieros con las UNICA.

La estrategia de intervención consiste en prestar dinero a las UNICA graduadas o con una situación financiera saludable. Para ello han contratado a ex monitores de los proyectos de Cajamarca y Lima (proyecto financiado por la Municipalidad Metropolitana de Lima) y de esta manera cumplen con un doble objetivo:

- En primer lugar, garantizan que las UNICA con las que trabajan sigan teniendo el acompañamiento de un monitor, lo que es especialmente valioso para ellas. El pago de este monitor es por cuenta de la empresa financiera.

- Los monitores se incorporan a las UNICA como un socio adicional, y con fondos de la empresa financiera apalancan los recursos financieros de las UNICA intervenidas, hasta un máximo de 30% el capital social de las mismas. Los recursos proveídos por la empresa financiera rentan un interés y estos ingresos financieros permiten cubrir los costos de los monitores.

Si bien este modelo no es el único que puede asegurar las sostenibilidad de las UNICA en el largo plazo, es un modelo viable, en tanto ha demostrado durante sus más de 2 años de existencia que es posible lograr que un agente privado intervenga, poniendo en valor las redes de UNICA generadas mediante donaciones previas (públicas y/o privadas), logrando que mediante la intermediación financiera se mantenga el acompañamiento de monitores, que resulta imprescindible para la sostenibilidad de largo plazo de las UNICA.

### **Necesidad de estudiar y sistematizar la experiencia a nivel nacional, como parte de la estrategia de transferencia.**

La transferencia de la metodología PRIDER y su incorporación a una estrategia de política pública, supone la sistematización, es decir el ordenamiento de las distintas experiencias que se ha dado con esta metodología, desde sus inicios en la costa (Lambayeque y Piura) y luego su aplicación en los departamentos de Cajamarca, Puno, Ayacucho e Ica. Esta sistematización debería proveer las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los errores que no se deben cometer.

Este estudio puede dar luces acerca de algo acerca de lo cual no se tiene aún una idea precisa: ¿Qué tan sostenibles son las UNICA si son dejadas a su suerte una vez que se han graduado? ¿Cuál

es el nivel y tipo de monitoreo que requieren para su sostenibilidad? ¿Por cuántas etapas pasa una UNICA antes de ser dejada a sus posibilidades?

El estudio en profundidad del caso de Lambayeque parece ser especialmente importante, pues las UNICA que allí se crearon han sido graduadas, terminando así las acciones del programa. Allí se puede ver qué sucede con el retiro del monitoreo, y observar las condiciones que explican la sostenibilidad y cuáles dan lugar al abandono de la experiencia. El estudio que se está llevando a cabo en Ayacucho, que sigue una metodología experimental y aleatoria de medición de impacto, dará también importantes elementos.

83

### **Recomendaciones a las UNICA que tienen la intención de ingresar al negocio de las finanzas.**

El negocio de intermediación financiera es más complejo que las actividades que se desenvuelven cotidianamente en las UNICA. Las competencias que deben tener las personas responsables de los procesos de evaluación de créditos, aprobación, desembolso y seguimiento, exceden las competencias que han desarrollado los socios de las UNICA; que tienen capacidades altamente desarrolladas para trabajar dentro de círculos de confianza reducidos y más próximos geográficamente.

Evidentemente, el crecimiento en el capital de las UNICA más desarrolladas obliga a tomar decisiones respecto al uso del dinero excedente. Se puede estimar que las UNICA que llegan a este nivel de desarrollo tienen dos opciones: emprendimientos productivos asociativos o intermediación financiera profesionalizada.

De acuerdo con la información recogida durante las visitas, algunas UNICA han optado por desarrollar emprendimientos productivos que no incluyen a la totalidad de socios, sino sólo a los interesados, lo que consideramos es una práctica válida en tanto quienes no participan directamente igual se benefician con los ingresos financieros que los préstamos dados por las UNICA a los emprendimientos productivos. Hay diversas opciones de intervención en esta línea y las UNICA van experimentando y aprendiendo.

En el caso de aquellas UNICA interesadas en expandir su actividad financiera hacia no socios y espacios geográficos no colindantes, es necesario, en primer lugar, advertirles de los riesgos que ello implica; trabajar fuera de los "círculos de confianza" tiene niveles de incertidumbre superiores; y, en segundo lugar, generar mecanismos de capacitación y

asistencia técnica para dotar a las UNICA que persistan en este intento del acompañamiento necesario para seguir con éxito en el camino que han decidido emprender. Una de las alternativas de intervención sería buscar una alianza estratégica con la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP) para que proporcione la asistencia técnica y el acompañamiento que requieren las UNICA que decidan seguir este rumbo.

# ANEXO 01

Relación de UNICA visitadas



ÍTEM	UNICA	FUNDACIÓN	SECTOR	SECTOR – CASERÍO / DISTRITO / PROVINCIA
1	<b>Casa de Abraham</b>	02/05/2009	Rural	Maraypata - Combayo / La Encañada / Cajamarca
2	<b>Esperanza, Futuro y Éxito</b>	S.I.	Rural	Bellavista Alta - Combayo / La Encañada / Cajamarca
3	<b>Familias Unidas</b>	05/01/2011	Rural	Otuzco - La Colpa / Baños del Inca / Cajamarca
4	<b>Floresam</b>	10/05/2009	Rural	CP Combayo / La Encañada / Cajamarca
5	<b>Los Aventureros de Apalín</b>	Diciembre 2015	Rural	Apalín / Baños del Inca / Cajamarca
6	<b>San Felipe</b>	14/05/2009	Periurbana	La Victoria - Otuzco / Baños del Inca / Cajamarca
7	<b>A mi casa</b>	01/04/2011	Rural	Yanacancha Alta / La Encañada / Cajamarca
8	<b>Dulce Nombre de Jesús</b>	04/02/2012	Rural	Yanacancha Alta / La Encañada / Cajamarca
9	<b>El Progreso</b>	01/07/2010	Urbana	Tres Molinos / Baños del Inca / Cajamarca
10	<b>Los Bienaventurados</b>	14/07/2014	Rural	Yanacancha Grande / La Encañada / Cajamarca
11	<b>Los Heraldos de Jesús</b>	03/02/2011	Rural	Polonia La Colpa / Bambamarca / Hualgayoc
12	<b>Jehova Jireh</b>	05/03/2009	Urbana	Tres Molinos / Baños del Inca / Cajamarca
13	<b>Jesús el Buen Pastor</b>	01/06/2010	Urbana	La Esperanza / Baños del Inca / Cajamarca
14	<b>La Esperanza</b>	01/01/2009	Urbana	La Esperanza / Baños del Inca / Cajamarca
15	<b>Los Fresnos</b>	01/01/2009	Urbana	Santa Bárbara / Baños del Inca / Cajamarca
16	<b>Luz Divina</b>	02/03/2013	Urbana	La Esperanza / Baños del Inca / Cajamarca
17	<b>Santa Anita</b>	04/06/2009	Periurbana	La Victoria, Otuzco / Baños del Inca / Cajamarca
18	<b>Montesorco</b>	07/01/2009	Rural	Montesorco / Pedro Gálvez / San Marcos
19	<b>CADEM</b>	01/06/2010	Urbana	Mollereo / Pedro Gálvez / San Marcos
20	<b>San Francisco de Asís</b>	01/04/2010	Urbana	Chilocat / Namora / Cajamarca
21	<b>Hortifrescaj (emprendimiento agrícola de socios de Unica)</b>	09/07/2015	Periurbana	Huambocancha Alta / Cajamarca / Cajamarca
22	<b>Mi Fortaleza</b>	Diciembre 2015	Rural	Puruay Quinuamayo / Cajamarca / Cajamarca
23	<b>Rayitos de Luz</b>	05/01/2011	Rural	Porcón Bajo / Cajamarca / Cajamarca
24	<b>Joyas para Cristo</b>	01/01/2011	Rural	Porcón Bajo / Cajamarca / Cajamarca

# ANEXO 02

Relación de personas entrevistadas

---

# ANEXO 2:

## Relación de personas entrevistadas

88

- Dirigentes y socios de 24 UNICA visitadas en la región Cajamarca.
- Manuel Layseca, Subgerente de Inclusión Financiera, COFIDE.
- Violeta Vigo, Directora Ejecutiva, Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Netty Malca, Jefe de Desarrollo de Capacidades, Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Mauro Yamunaqué, Coordinador de Monitoreo Programa PRIDER Cajamarca.
- Flor y Gulda, Monitoras del programa PRIDER Cajamarca.
- Luis Felipe Velasco, Gerente de Cultura, Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Fernando Cabanillas, Gerente de Relaciones Comunitarias, Minera Yanacocha.
- Luis Felipe Derteano, Director Sembrando UNICA.
- Jenny Castillo, Gerente General Sembrando UNICA.
- Carlos Amat y León, Catedrático Universidad del Pacífico y miembro del Consejo Directivo de Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Enrique Neuhauser, consultor, experto en microfinanzas.
- Raúl Benavides, Vicepresidente de Buenaventura y Directivo de ALAC.
- Pedro Grados, Presidente de Directorio de COFIDE.



**Calle Augusto Tamayo 160, San Isidro**

Central telefónica: 615-4000

[postmaster@cofide.com.pe](mailto:postmaster@cofide.com.pe)

[www.cofide.com.pe](http://www.cofide.com.pe)