

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Escuela de Posgrado



Potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en la región Cajamarca en el año 2020.

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia del Desarrollo Económico Local que presenta:

***Rómulo Isaac Villegas Inocente***

Asesora:

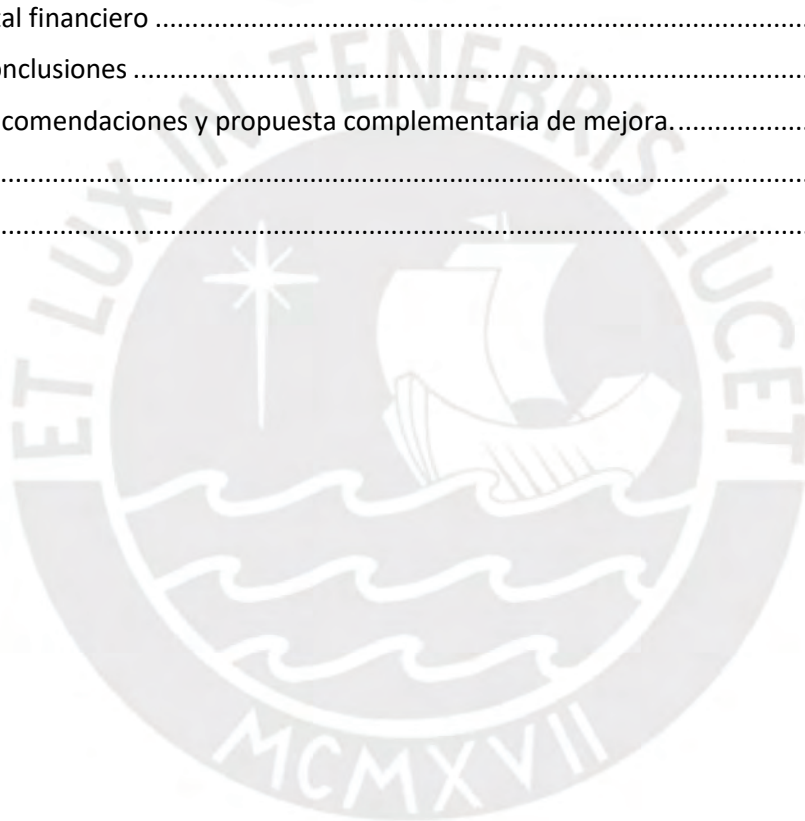
***Rosa Maria Gabilondo Garcia Del Barco***

Lima, 2021

# Contenido

Resumen.....	3
Abstract .....	3
Introducción .....	5
CAPÍTULO 1: Problema, pregunta de investigación, justificación objetivos e hipótesis.....	7
1.1 Planteamiento del problema y pregunta de investigación: .....	7
1.2 Formulación de la pregunta de investigación: .....	8
1.3 Justificación de la pregunta en el ámbito de la gerencia social desde el desarrollo local y su aporte.....	9
1.4 Objetivos de investigación .....	10
CAPÍTULO 2: Marco teórico.....	11
2.1 Marco teórico que soportan la investigación .....	11
2.1.1 Desarrollo local.....	11
2.1.2 Capital Social .....	12
2.2 Diagnóstico situacional de la región Cajamarca.....	14
2.3 Marco normativo.....	18
2.4 Proyecto UNICA Cajamarca .....	19
2.5 Investigaciones relacionadas a microcréditos.....	22
CAPÍTULO 3: Diseño de la investigación.....	25
3.1 Naturaleza de la Investigación: .....	25
3.2 Forma de investigación .....	26
3.3 Fuentes de información .....	26
3.4 Universo y muestra .....	27
3.5 Técnicas de recojo de información .....	28
3.6 Procesamiento de la información .....	32
3.7 Hipótesis, Variables e Indicadores: .....	34
3.8 Dimensiones, variables y su definición .....	35
CAPÍTULO 4: Presentación, análisis e interpretación de los hallazgos .....	37
4.1 Proceso de implementación.....	37
4.1.1 Estrategias de intervención del proyecto UNICA Cajamarca .....	38
4.1.2 Transferencia de conocimiento.....	44
4.1.3 Transferencia tecnológica .....	57
4.2 Cadena de valor.....	59

4.2.1 Estructura organizacional.....	60
4.2.2 Sistema de producción.....	71
4.2.3 Sistema de comercialización.....	78
4.3 Legitimidad del proyecto.....	84
4.3.1 Legitimidad social.....	84
4.3.2 Legitimidad financiera.....	89
4.3.3 Legitimidad cooperativa.....	95
4.4 Proceso del desarrollo local.....	101
4.4.1 Capital social.....	101
4.4.2 Capital financiero.....	110
CAPÍTULO 5: Conclusiones.....	114
CAPÍTULO 6: Recomendaciones y propuesta complementaria de mejora.....	118
ANEXOS.....	121
Bibliografía.....	136



## Resumen

Esta investigación aborda el problema de acceso financiero en comunidades rurales de la región Cajamarca debido a que esta región ha presentado índices de pobreza monetaria relativamente mayores a los divisados en otras regiones del país (INEI). De acuerdo con ello y según la Encuesta Nacional de Hogares 2018 un 20% del total se encontraría en esa situación (ENAHO, 2018). Es así que, las Uniones de crédito y ahorro (UNICA) se presenta como un referente en inclusión financiera.

Con esta investigación se busca determinar la potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en los distritos de Cajamarca, La Encañada, Baños del Inca y Bambamarca de la región Cajamarca en el año 2020. Se establece entonces que esta investigación es de tipo mixta; se realizará mediante el uso de data cuantitativa a la población que se conforma por 53 miembros de las UNICAS y cualitativa mediante entrevistas y grupos focales

De acuerdo con el análisis realizado se concluye que se ha aprovechado el capital social disponible en la región. Asimismo, ALAC – Yanacocha y COFIDE en virtud de ser aliados estratégicos en el territorio cumplen un papel fundamental en la implementación del proyecto ya que son los vínculos en el proceso de implementación los que permiten la transmisión adecuada de conocimientos y tecnología a las organizaciones de base de la región. Es así que se ha determinado la potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en la región Cajamarca en el ámbito de incidencia con los actores locales.

**Palabras claves:** comunidades rurales, inclusión financiera, Cajamarca, UNICAS, pandemia, organizaciones de base, desarrollo económico local, gerencia social.

## Abstract

This research addresses the problem of financial access in rural communities in Cajamarca, this region has presented rates of monetary poverty relatively higher than other regions of the country (INEI). In accordance with this and according to the 2018 National Household Survey, 20% of the total would be in this situation (ENAHO, 2018). Thus, the “Uniones de crédito y ahorro” (UNICA) is presented as a referent in financial inclusion.

This research seeks to determine the potential for local development of grassroots organizations through the implementation of the UNICA project in the Cajamarca in 2020. It is established then that this research is of a mixed type; It will be carried out through the use of quantitative data to the population that is made up of 53 members of the UNICAS and qualitative through interviews and focus groups.

According to the analysis, it is concluded that the social capital available in the region has been used. Likewise, ALAC - Yanacocha and COFIDE, by virtue of being strategic allies in the territory, play a fundamental role in the implementation of the project since it is the links in the implementation process that allow the adequate transmission of knowledge and technology to grassroots organizations. region of. Thus, the potential for local development of grassroots organizations has been determined through the implementation of the UNICA project in the Cajamarca region in the field of advocacy with local actors.

**Keywords:** rural communities, financial inclusion, Cajamarca, UNICAS, pandemic, grassroots organizations, local economic development, social management



*A mis padres*

## Introducción

Esta investigación pretende contribuir a la comprensión de la inclusión financiera en zonas rurales donde no hay alcance de entidades que brinden ese servicio; por tal motivo se plantea el siguiente objetivo general: Determinar la potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en los distritos de Cajamarca, La Encañada, Baños del Inca y Bambamarca de la región Cajamarca en el año 2020.

Por consiguiente, para el cumplimiento del objetivo se desarrolló una investigación con enfoque mixto; cuantitativo y cualitativo. A partir de ello los enfoques teóricos que acompañan a esta investigación son los de “desarrollo local” y “capital social”. Ambos enfoques están direccionados a los actores locales y su participación activa en la región Cajamarca.

De acuerdo con investigaciones anteriores; la mayoría de los países pobres o en vías de desarrollo tienen problemas de financiación y de acceso al crédito; además, los sistemas de gestión de estos programas de microcréditos tienen un trasfondo de cooperación de los participantes sumamente importante; frente a ello, una solución para apaciguar dicho problema son los microcréditos; en el Perú estos programas de microcréditos se han implementado en varias regiones de ahí que la región Cajamarca ha presentado índices de pobreza monetaria relativamente mayores a los divisados en otras regiones del país a pesar de ser una región con alto potencial en el sector extractivo según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) así como también brechas en el acceso al sistema financiero.

Las fuentes de información para la realización del trabajo han sido de los miembros de las organizaciones de base que pertenecen a una UNICA (53), miembros ejecutores del proyecto por parte de ALAC – Yanacocha y miembro de COFIDE.

En el documento se aborda el proceso de implementación del proyecto UNICA en la región Cajamarca. Delimitado bajo las estrategias de intervención del proyecto y la transferencia de conocimiento y tecnología; a partir de ello, la mirada que se tiene del proceso de implementación está dirigida hacia el territorio y características del proceso de gestión territorial lo que se traduce en una herramienta para intervención y posterior transferencia de conocimiento.

De la misma forma, se desarrolla el modo en que las organizaciones de base se vinculan en tanto estructura organizacional y articulación comercial con los mercados locales identificando el desarrollo de las diversas actividades productivas.

Además, se identifica la valoración social del proyecto UNICA de acuerdo a las condiciones y circunstancias que lo permiten en tres aspectos fundamentales tales como legitimidad social, financiera y cooperativa por parte de los miembros adscritos al proyecto.

Por último, se trata el proceso del desarrollo local entorno a la participación de los actores locales en conjunto con el proyecto UNICA de la región Cajamarca dando énfasis en los recursos económicos, sociales, etc. En tanto redes de asociatividad y cooperación de la localidad.

La contribución a la gerencia social se direcciona en dos aspectos importantes: 1) en la implementación del proyecto y sus componentes y 2) el potencial del desarrollo local de las organizaciones de base como un proceso endógeno de participación y capital social. A partir de ello, se genera valor en tanto la composición del territorio, la integración de los actores con el proyecto y su potencial de réplica en otras regiones.



# CAPÍTULO 1: Problema, pregunta de investigación, justificación objetivos e hipótesis

## 1.1 Planteamiento del problema y pregunta de investigación:

La región Cajamarca ha presentado índices de pobreza monetaria relativamente mayores a los divisados en otras regiones del país a pesar de ser una región con alto potencial en el sector extractivo según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI); además, revela que 16 de los 20 distritos más pobres del Perú se encuentran en Cajamarca (INEI, 2018). Si bien un mapa de pobreza monetaria remite a una conceptualización muy limitada sobre sus términos, su interpretación no es un plano determinante; nos da luces para la aplicación en políticas públicas con base estadística para la aplicación de acciones focalizadas en cada región y/o distrito; por lo tanto, es necesario entender la pobreza en todas sus dimensiones territoriales y/o humanas.

Por otro lado, debido a las medidas impuestas por la pandemia muchas familias se encuentran en vulnerabilidad afectando su nivel de ingresos y su capacidad para trabajar. De acuerdo con ello y según la Encuesta Nacional de Hogares 2018 un 20% del total se encontraría en esa situación (ENAHO, 2018). Quizá esta sería una de las mayores consecuencias de la pandemia al día de hoy. Por lo tanto, la función de la reactivación de las actividades económicas recobra principal interés de la misma forma que la aplicación de políticas sanitarias. La recuperación del empleo se presentaría de manera primordial para que los ingresos lleguen a todos los sectores vulnerables y desfavorecidos década región del país para superar y cerrar brechas sociales.

En la misma línea, el programa de reactivación económica denominado “Reactiva Perú” (RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 134-2020-EF/15, 2020) impulsado por el gobierno no llega a todos los ámbitos territoriales por igual ya que no todos los sectores son financieramente accesibles. La inclusión financiera de la población según regiones en el año 2019 de la PEA ocupada mayor de 18 años en Cajamarca, corresponde a un 32.6% según el INEI, lo que indica porcentualmente una inclusión muy baja en comparación con otras regiones. (Cámara Comercio del Perú, 2020)

Es así que, las Uniones de crédito y ahorro (UNICA) son asociaciones multifamiliares, formadas por grupos de familias pertenecientes a una comunidad quienes eligen a sus representantes con lazos de confianza y comprometidas con el desarrollo de la comunidad (ALAC, 2019), se presentan como una opción para el acceso de oportunidades productivas y empresariales sostenibles.

El proyecto UNICA se presenta como un referente en inclusión financiera y desarrollo local productivo en zonas rurales de diversas partes del Perú como han sido en Lambayeque (Sú Lay & Torres Balarezo, 2015), Ayacucho e Ica (COFIDE, 2017). Por tal motivo, desde la gerencia social se busca evaluar la intervención que beneficia a las personas en el entorno territorial (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020); especialmente en las zonas rurales donde el acceso al crédito y prestamos se encuentra restringido o no hay alcance por entidades bancarias.

La experiencia exitosa del proyecto UNICA nos lleva a reflexionar sobre la capacidad de inclusión financiera en entornos rurales. De acuerdo a ello, lo que se busca con la investigación es determinar los componentes y factores importantes en concordancia con la participación de los actores en cuestión. De acuerdo con ello se sugiere la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la**



***potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en los distritos de Cajamarca, La Encañada, Baños del Inca y Bambamarca de la región Cajamarca en el año 2020?***

1.2 Formulación de la pregunta de investigación:

Para la elaboración de la pregunta de investigación y por consiguiente de las preguntas específicas de esta investigación se pone de manifiesto la necesidad de realizarlo desde el enfoque de la gerencia social; esta posición nos permite colocarnos en un espacio de centralidad para/con los sujetos y las políticas en las que se encuentran; del mismo modo sucede en relación con su territorio o localidad. Para ello, una propuesta pertinente es hacer hincapié en el análisis de los derechos y necesidades de la persona; así como también si desde la intervención se están presentando los componentes adecuados para su implementación (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020)

Con todo lo mencionado se parte entonces desde una puesta de lentes desde las personas y otra desde la experiencia del territorio; ambas se presentan de manera complementaria y no son excluyentes. Por lo tanto, desde el lente de las personas se han formulado partiendo desde las necesidades humanas básicas de Max Neef (citado en Tovar, 2020). De la misma manera, partiendo desde el lente de la gerencia social se enfoca en sus componentes y relación con la experiencia territorial.

El criterio final de selección de preguntas nos ha permitido aterrizar en tres preguntas específicas que nos van a permitir direccionar los objetivos de investigación. Son estas preguntas específicas las que nos determinan las dimensiones de la investigación

En el caso del desarrollo local/territorial se han dado 3 propuestas de preguntas específicas:

1) ***componentes de innovación en el territorio***: dimensión enfocada directamente con el territorio y el proceso de implementación del proyecto UNICA en la región Cajamarca, así como también las dinámicas propias del territorio y su encuentro con los actores involucrados en su generación de capacidades y cadenas de valor en el aprovechamiento de las oportunidades presentadas.

***¿Cómo se dio el proceso de implementación del proyecto UNICA en Cajamarca? ¿De qué manera las cadenas de valor están en consonancia con el territorio?***

2) ***proceso de integración de los actores y legitimidad institucionalidad***: centralidad de los actores en su aproximación al proyecto y su apropiación en conjunto con las diferentes dinámicas desplegadas durante el proceso en las que se manifiestan situaciones de liderazgo, redes, cooperación, alianzas y negociación

***¿De qué manera se ha generado la legitimidad del proyecto UNICA en Cajamarca en relación con los actores que participan?***

3) ***proyección y réplica del potencial del proyecto*** proyección del desarrollo de forma extensiva a lo largo del territorio y de manera generacional ya que se ha dado una apropiación de los sistemas gerenciales y el desarrollo de capacidades con alto impacto en las organizaciones y el territorio donde operan.

## **¿Cuáles los factores elementales dentro del proceso de desarrollo local del proyecto UNICA en Cajamarca?**

Con las preguntas específicas se busca llegar a la pregunta de investigación: **¿Cuál es la potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en los distritos de Cajamarca, La Encañada, Baños del Inca y Bambamarca de la región Cajamarca en el año 2020?**

### 1.3 Justificación de la pregunta en el ámbito de la gerencia social desde el desarrollo local y su aporte

La pregunta de investigación presenta dos elementos analíticos importantes que se relacionan con el proceso cronológico social – *diacrónico*- y los elementos de su composición – *sincrónico*- (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020) . Por un lado, los elementos analíticos diacrónicos parten del potencial del desarrollo local de las organizaciones de base como parte de un proceso endógeno en la participación e identificación de los procesos realizados a lo largo del tiempo determinado. Por otro lado, los elementos de análisis sincrónicos recaen sobre la implementación del proyecto y el conjunto de sus componentes en relación con los actores involucrados en ello.

De esta manera, se busca desarrollar el proceso del desarrollo local endógeno en constante interacción con el proyecto y las dinámicas propias del territorio. Al ser una experiencia de desarrollo local el territorio no representa el objeto de estudio, sino que específicamente se trata de la experiencia de los actores en relación con el proyecto; por lo tanto, el proceso de intervención resulta importante al momento de realizar el análisis, así como también sus potencialidades (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020)

En ese marco se presentan diversos retos que la gerencia social tiene en la actualidad (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020) en la que el proyecto UNICA tiene especial incidencia: a) **reduce la inequidad** ya que permite la inclusión financiera de los actores involucrados, b) **reduce de la pobreza** al cerrar brechas de ingresos económicos de los actores y familias en el territorio; así como también fortalece capacidades en espacios de interrelación, c) **fortalece el Estado democrático** al permitir el acceso a crédito y ahorro en zonas rurales donde antes no habían transacciones económicas respaldadas por crédito y d) **fortalece la ciudadanía** en especial lo referido a la inclusión de mujeres de zonas rurales en la toma de decisiones.

Del mismo modo, desde un marco internacional y con aspiraciones para el cierre de brechas en todos los ámbitos y sectores de la humanidad se propone los Objetivos de Desarrollo sostenible (PNUD, 2020); el proyecto UNICA responde a estos objetivos en su formulación e integridad de los mismos atendiendo en el compromiso de los países en su crecimiento y desarrollo sostenible: Objetivo 1) responde a **poner fin a la pobreza** en la manera de acceso a monetización de un sector vulnerable de la población; Objetivo 5) logra **igualdad de género y empodera a las mujeres** caracterizando la importancia de su participación en la organización ; Objetivo 8) **promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo y trabajo decente** desde su formulación y como medio para el desarrollo de sus capacidades y actividades productivas; Objetivo 9) **promueve la industrialización inclusiva , sostenible y fomenta la innovación** desde los actores en la implementación del proyecto, el impulso de sus actividades productivas y su apropiación en el

tiempo ; Objetivo 16) **promueve sociedades justas, pacíficas e inclusivas** con la apertura de un sistema que permite sintonizar con los intereses de potenciar actividades productivas en la región y el desarrollo de capacidades financieras en su implementación y Objetivo 17) **revitaliza la alianza mundial para el desarrollo sostenible** en la cooperación y formación de redes a nivel Nacional e internacional.

La contribución a la gerencia social se direcciona en dos aspectos importantes: 1) en la implementación del proyecto y sus componentes y 2) el potencial del desarrollo local de las organizaciones de base como un proceso endógeno de participación y capital social.

De acuerdo con estos dos aspectos se hace énfasis en la importancia del trabajo en conjunto con el proyecto y los actores. Por ello, a partir de los componentes de innovación en el territorio permite visualizar las dinámicas propias del territorio y el encuentro con los actores que participan; por ello, la génesis en la aplicación del proyecto genera capacidades y cadenas de valor en el aprovechamiento de las oportunidades presentadas.

Además, de acuerdo con el proceso de integración de los actores y legitimidad institucionalidad los elementos de gerencia social permiten centrar a los actores en el proyecto y su apropiación en conjunto con las diferentes dinámicas desplegadas durante el proceso. Tales como liderazgo, redes, cooperación, asociatividad, alianzas y negociación. Entonces, se permite gestionar la multiplicidad de actores que participan de forma activa en el territorio.

Tal es así que el establecimiento de las dinámicas del territorio a partir de los elementos de gerencia social y la integración de los actores con el proyecto focalizan el potencial del mismo y su proyección y réplica del proyecto en otras regiones o localidades mediante apropiación de los sistemas gerenciales y el desarrollo de capacidades con alto impacto en las organizaciones y el territorio donde operan.

#### 1.4 Objetivos de investigación

A partir de lo expuesto en el problema de investigación y desde el ámbito de la gerencia social buscamos comprender sobre ello; por lo tanto, la direccionalidad que corresponde orientar la investigación se basa en el objetivo general de determinar la potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en los distritos de Cajamarca, La Encañada, Baños del Inca y Bambamarca de la región Cajamarca en el año 2020.

De acuerdo con el objetivo general y para precisar la viabilidad de la investigación la manera en cómo vamos a precisar esos aspectos corresponde a los objetivos específicos.

En primera instancia se busca reconstruir el proceso de implementación del proyecto UNICA en Cajamarca. Además, identificar de qué manera las cadenas de valor están en consonancia con el territorio.

En segundo lugar; buscamos identificar de qué manera se ha generado la legitimidad del proyecto UNICA en Cajamarca en relación con los actores que participan.

Y, por último, vamos determinar los factores elementales dentro del proceso de desarrollo local del proyecto UNICA en Cajamarca.

**Tabla 1.1**

<b>Objetivo general de investigación</b>		
Determinar la potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en los distritos de Cajamarca, La Encañada, Baños del Inca y Bambamarca de la región Cajamarca en el año 2020.		
<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Objetivo específico 3</b>
Reconstruir el proceso de implementación del proyecto UNICA en Cajamarca.	Identificar de qué manera se ha generado la legitimidad del proyecto UNICA en Cajamarca en relación con los actores que participan.	Determinar los factores elementales dentro del proceso de desarrollo local del proyecto UNICA en Cajamarca.
<b>Objetivo sub específico 1</b>		
Identificar de qué manera las cadenas de valor están en consonancia con el territorio		

*Objetivos de la investigación - Elaboración propia*

## CAPÍTULO 2: Marco teórico

### 2.1 Marco teórico que soportan la investigación

#### 2.1.1 Desarrollo local

Dentro de los conceptos de desarrollo está el “desarrollo local” una concepción desde el desarrollo; concepto que evoluciona a lo largo de los años como una respuesta de los actores locales a los procesos de reestructuración económica y social. (Muños Juncal & Geraldo Cortegiano, 2006).

En el año 1995 en un seminario de la Organización de las Naciones Unidas con asamblea localizada en El Salvador se precisa sobre este concepto como un “(...) *proceso que emplea el servicio social para suscitar la racional participación de los integrantes de una determinada zona o población, en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo, sobre la base de los propios recursos*” (ONU,1950)

De la misma forma un concepto utilizado por el Banco Mundial (1975) sigue la misma línea de interpretación del desarrollo local como “(...) *una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población*” (Ravenet Ramírez, 2003)

La relevancia que tiene en la actualidad el desarrollo local sugiere una definición más amplia en la que coinciden ambas definiciones en la participación de los integrantes (ONU,1975) y la mejora de vida de grupos específicos de la población (Ravenet Ramírez, 2003). Ambas definiciones relacionadas se complementan en un proceso de mejora del nivel de vida de las personas con el aprovechamiento de los recursos en su localidad (Boiser, 1998) y con un enfoque de sostenibilidad de las localidades en su aprovechamiento (Lazo V, 2002)

De acuerdo con ello, la transición conceptual desde indicarlo como un proceso para el servicio social, pasando por una estrategia en la mejora de vida de las personas y el aprovechamiento de los recursos de la localidad de manera sostenible resalta la relación existente entre los actores que participan y los recursos que tienen disponibles para estimular su propio desarrollo en su localidad.

En esa misma línea, las potencialidades del territorio tienen que ser aprovechadas de manera endógena y exógena a partir de sus recursos; las fuerzas internas y externas entran en consonancia para el desarrollo y la mejora de vida de las personas (Coraggio, 2001). De esta manera y con el aprovechamiento de sus recursos se visualiza un proceso de cambio y transformación a diferentes escalas contribuyendo de esta forma a un desarrollo local (Blanco Correa, Fernández Márquez, & Piñeiro Esquivel, 2020)

Más aún, la participación de los actores involucrados requiere asociatividad en los procesos y una discusión de los asuntos internos del territorio relacionados a la productividad de los mismos. Además, en relación con los caracteres exógenos del territorio se requiere tomar decisiones que articulen las consideraciones externas fuera de un localismo centrado en la productividad abriendo nuevos mercados y posibilidades productivas.

Por tal motivo, la articulación de actores y los asuntos internos del territorio respecto de recursos son de suma importancia para una definición del desarrollo local en sus términos económicos; los diversos proyectos de carácter productivo impulsados por emprendimientos locales generan esta lógica de desarrollo local, generando así una lógica de productividad y de carácter social participativo (Gallicchio, 2004)

Tal como lo menciona Albuquerque (2004) el desarrollo local se define desde abajo con la participación activa de los actores locales sustentando territorialmente el crecimiento económico y su productividad incrementando las posibilidades del dinamismo exógeno que es conferido mediante la cohesión social; este desarrollo económico local concibe el territorio como un agente social y de soporte de las actividades productivas y de participación (Albuquerque, 2004)

#### 2.1.2 Capital Social

El capital social nos remite a la idea de grupos; desde la sociología ha sido tratada como influencia para la anomia, según Durkheim y como un camino para la diferenciación de clases según Marx. El giro conceptual del capital social en consecuencia de sus beneficios ha sido la utilización del término desde una base económica. Es decir, tratar el concepto como un activo (Barba del Horno, 2020)

Del mismo modo, el concepto de capital social nos remite al concepto de capital humano haciendo referencia a las habilidades propias del individuo o los miembros del equipo en base a su experiencia como una fuente de capital; esta experiencia es adquirida a través de sus miembros y/o diversos programas en los que son partícipes bajo una configuración de trabajos específicos que acentúan este procedimiento de adquisición de conocimientos. La

formación de estos esquemas cognitivos en el individuo permite la realización de otras actividades y una base para la toma de decisiones.

En base a ello, el capital humano tiene sustento en el conocimiento y experiencia del individuo para la realización de actividades propias o en colectividad (Tasheva & J. Hillman, 2019). Esta interacción entre el conocimiento y las actividades del individuo en consonancia con sus pares colectivos funcionan como un recurso real y potencial en la red de sus relaciones. Por lo tanto, la presencia de este capital subyace en la relación de los individuos de forma colectiva y es utilizado como recurso para llegar y/o tener acceso a otros ámbitos dentro y fuera de la organización.

Los recursos sociales utilizados por los individuos necesariamente tienen que traer beneficios comunitarios y/o colectivos para la efectividad organizacional. Al poseer este capital social, las organizaciones obtienen mayores probabilidades de mejora y bienestar en su calidad de vida entorno en sus relaciones; así como también contribuir colectivamente al equipo; a diferencia de aquellas organizaciones que no poseen este activo para su utilización.

De acuerdo con ello, la característica principal del capital social se presenta de manera subjetiva en los valores de la colectividad, se presenta de forma informal y es canalizada mediante las redes de cooperación ya que el acceso tiene que facilitar la movilización de estos recursos para y entre los individuos que participan de manera activa para su beneficio. Del mismo modo, bajo las redes de cooperación resalta la confianza en el grupo y las normas informales que subyacen a esta red de interacción que aportan un valor social al individuo y por extensión al grupo en sí. (Vu Ha & Frommel, 2019)

Por lo tanto, partiendo desde el individuo el capital social prioriza las capacidades y saberes de los actores que la conforman; a su vez presenta en las interacciones sociales de éstos su característica principal para el funcionamiento de la organización; además, el capital social en la comunidad presenta una estructura comunitaria que tiene influencia positiva en sus participantes en la utilización de estos recursos colectivos (Conroy & C. Deller, 2020). Del mismo modo, la cooperación, asociatividad, confianza y participación activa de los actores tiene influencia en este capital social para el logro de resultados específicos tanto a nivel individual como colectivo (Miranda Tortoló, y otros, 2020)

De Souza (2003) no plantea el concepto de capital social, sino que nos indica elementos fundamentales para su determinación: 1) la democracia participativa trae consigo valores que son necesarios para la cooperación de solidaridad 2) la creación de un rol social alternativo nos otorga la capacidad de lucha contra los actores privados y 3) los partidos como formas de acción tienen que ser creíbles y los movimientos sociales tienen que ser autónomos. Por lo tanto, referendos, consultas populares, conferencias de consensos, son formas de participación que pueden crear complementariedad en la confrontación.

Por otro lado, Kliksberg (2004) caracteriza 4 dimensiones del capital social: 1) el clima de confianza de las relaciones interpersonales 2) la capacidad de asociatividad 3) la conciencia cívica y 4) los valores éticos que predominan en la sociedad. Además, vincula el capital social en el plano cultural como factor complementario del mismo. De forma similar, la erosión de los valores causa deterioro para la germinación de los antivalores éticos que tienen repercusión en los aspectos culturales de la sociedad.

A diferencia de los planteamientos generalizados de De Souza (2003) y los complementarios de Kliksberg (2004); Capdeville (2014) nos propone un concepto aún indefinido pero que tiene amplio alcance en las ciencias sociales bajo diversos enfoques.

Bajo la perspectiva de Émile Durkheim pone énfasis en las relaciones sociales para la cooperación como fuente de solidaridad. Por otro lado, desde James Coleman (1990) lo define como aquello que es productivo, resalta su función como medio o recurso que facilita consecución de intereses mediante la confiabilidad cercanía de las redes sociales. Además, desde Putnam (1993;1995) lo plantea a nivel macro como atributo de las comunidades en organización social tales como confianza, redes y normas que facilitan la acción coordinada en pos del bien común.

Tenemos que De Souza (2003), Kliksberg (2004) y Capdeville (2014) si proponen elementos que permiten conceptualizar el capital social de acuerdo a sus características. Los conceptos de democracia nos permiten aterrizar en una cooperación planteada por De Souza (2003) ya que en sus elementos participativos y representativos es donde se genera mediante la confrontación las condiciones necesarias para propuesta de un rol alternativo de cooperación de solidaridad. A su vez, la confianza, asociatividad y conciencia cívica en pro del fortalecimiento de los valores éticos de la sociedad también son elementos que definen el capital social; sin embargo, al ser un concepto indefinido según Capdeville (2014) se presenta el plano cultura como complementario del mismo, como lo indica Kliksberg (2004).

Kliksberg (2004) sostiene una visión integradora desde el plano cultural para el desarrollo social; trata la cultura como un constructo mediante ejercicio permanente a través de modelos de referencia o instituciones. Del mismo modo, Capdeville (2014) desde la perspectiva Pierre Bourdieu contempla esta relación con la eficacia simbólica y cultural de los agentes que participan en la red. Refiere a la capacidad de acumulación de acuerdo a la clase que pertenece mediante la socialización.

## 2.2 Diagnóstico situacional de la región Cajamarca

La región Cajamarca es una región predominantemente rural. Según resultados del censo 2017 del INEI el 64,6% de la población pertenece al área rural y el 35,4% de la población al área urbana. Presenta una población de 1 341 012 de personas censadas siendo la provincia de Cajamarca quien concentra la mayor cantidad con 348 433 personas (26%) (INEI, 2018)

Además, la estructura población de la región Cajamarca se centra en la población infantil y joven según el censo del año 2017 ya que el 52.7% de su población se encuentra entre los 0 y 29 años de edad.

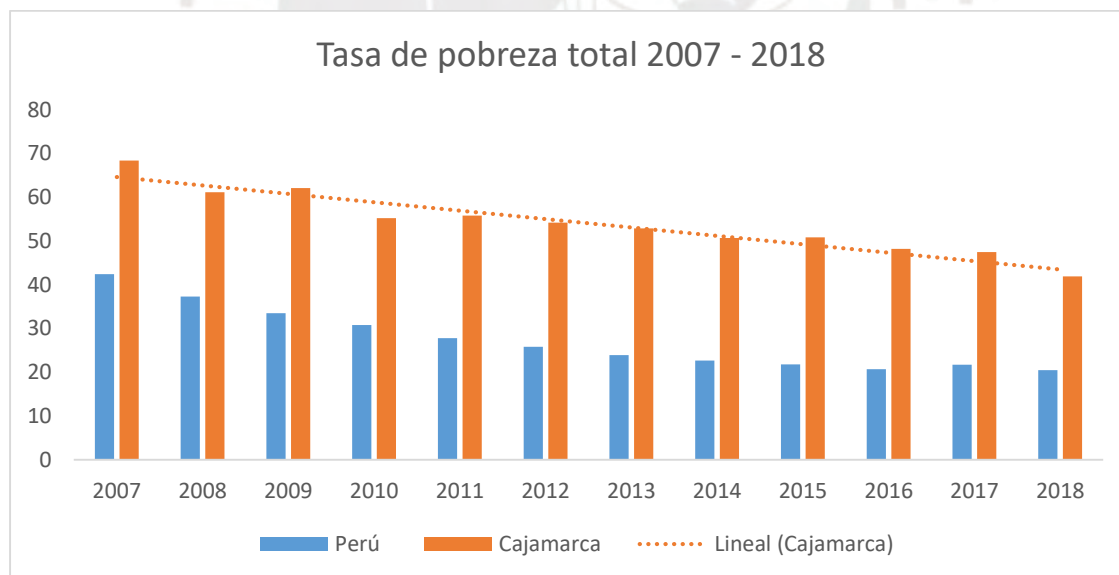
Tabla 2.1

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACION POR GRUPOS DE EDAD	
Cajamarca	2017
0 – 14 (infantil)	29,5
15 – 29 (joven)	23,2
30 – 40 (adulto joven)	20,9
45 – 59 (adulto)	14,4
60 y más (adulto mayor)	12,0

Distribución de la población de la región Cajamarca por edad Fuente: INEI – Elaboración propia

Cajamarca se presenta como la región más pobre del país en la actualidad. De acuerdo a los años 2007 al 2018 la pobreza ha disminuido de 68,4% a un 41,9% respectivamente.

Figura 2.1



Tasa Pobreza total 2007 - 2018. Elaboración propia - Fuente: BCR

Por otro lado, como se muestra en la tabla (2) en agrupaciones de regiones con niveles de pobreza estadísticamente semejantes, Cajamarca se ubica en el primer grupo de niveles de pobreza frente a las otras. Siendo la única región conformante de este grupo con un intervalo de confianza 37,4% y 46,3% en el año 2018. (BCR, 2019)



Tabla 2.1

GRUPOS DE REGIONES CON NIVELES DE POBREZA ESTADÍSTICAMENTE SEMEJANTES 2018 (En porcentaje)				
AÑO	GRUPO	Regiones	Intervalos de confianza al 95%	
			Inferior	Superior
2018	Grupo 1	Cajamarca	37,4	46,3
	Grupo 2	Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno	32,9	36,2
	Grupo 3	Áncash, Cusco, Junín, La Libertad, Piura, San Martín	21,6	24,6
	Grupo 4	Arequipa, Lambayeque, Moquegua, Provincia Callao, Provincia Lima, Región Lima, Tacna, Tumbes, Ucayali	11,3	13,8
	Grupo 5	Ica, Madre de Dios	1,8	4,4

Grupos de regiones con niveles de pobreza semejantes 2018. Elaboración propia. Fuente: INEI, BCR (2019)

No obstante, las tasas de pobreza extrema en Cajamarca también son elevadas ya que se encuentran en el rango de 8,5% y 13,9%, representando así el grupo 1 de las regiones con mayor pobreza extrema en el Perú (BCR, 2019)

Tabla 2.2

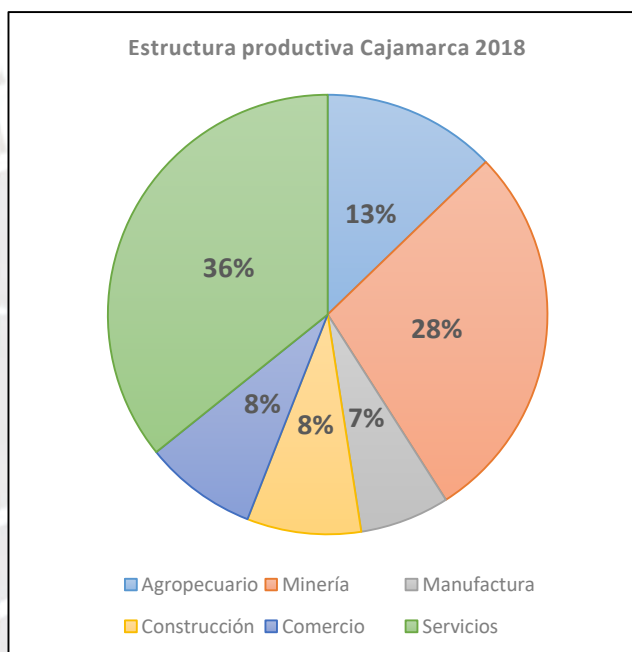
GRUPO DE REGIONES CON NIVELES DE POBREZA EXTREMA ESTADÍSTICAMENTE SEMEJANTES 2018 (En porcentaje)				
AÑO	GRUPO	Regiones	Intervalo de confianza al 95%	
			Inferior	Superior
2018	Grupo 1	Cajamarca	8,5	13,9
	Grupo 2	Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco, Puno	6,0	7,7

	Grupo 3	Áncash, Apurímac, Cusco, Junín, La Libertad, Piura, San Martín	2,6	3,6
	Grupo 4	Arequipa, Provincia Callao, Lambayeque, Provincia Lima, Madre de Dios, Moquegua, Región Lima, Tacna, Tumbes, Ucayali	0,3	0,7

*Grupo de regiones con niveles de pobreza extrema semejantes. Elaboración propia. Fuente: INEI, BCR (2019)*

Figura 1.2

De acuerdo con la información del BCR (2019) de la estructura productiva en la región Cajamarca la actividad minera contribuye al 28% del valor agregado bruto. Le sigue el sector agropecuario con 12,8% y el sector construcción, comercio y manufactura con 8,4%, 8,3% y 6,6% respectivamente. Así mismo, se aprecia que el sector servicio es el que más contribuye con un 36% de la estructura productiva mencionada.



*Estructura productiva Cajamarca 2018. Elaboración propia. Fuente: BCR (2019)*

El Instituto Peruano de Economía (IPE) presentó el Índice de Competitividad Regional –INCORE

2020 Cajamarca (Huancavelica y Puno) se encuentra entre las regiones menos competitivas del Perú (23/25 - 2020). No ha tenido un avance respecto al año anterior (23/25 - 2019).

Sin embargo, en el entorno económico se nota un avance del puesto de 23/25 en el 2019 al 16/25 en el 2020 y en puntaje de 1.7/10 en el 2019 a 2.6/10 en el 2020. Según se indica, esto se debe a dos factores: 1) mejor desempeño en el incremento del gasto real de los hogares y 2) aumento del presupuesto público per cápita mensual. (Instituto Peruano de Economía, 2020)

Figura 2.2

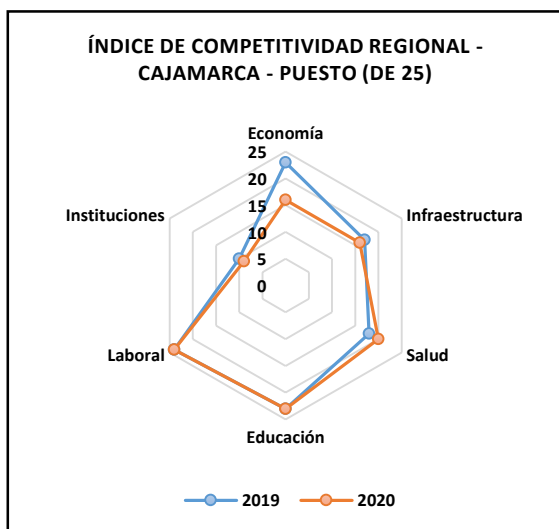


Gráfico 2. Índice de competitividad regional Cajamarca. INCORE 2020 - Elaboración propia

Figura 2.3

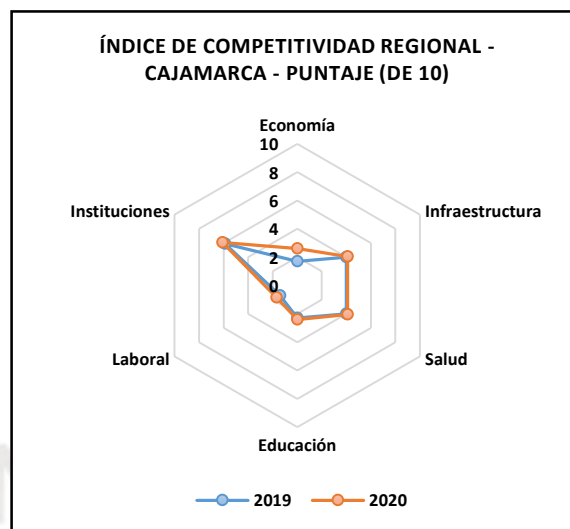


Gráfico 1. Índice de competitividad regional Cajamarca. INCORE 2020 - Elaboración propia

Más aún, según indicadores de la actividad productiva departamental propuesta por el INEI; la actividad productiva de Cajamarca creció en 30.7% durante el segundo trimestre del año 2021. Los sectores que evidencian principalmente esta subida son: construcción (225,4%), comercio (89.2%) y transporte, almacenamiento, correo y mensajería (78.3%).

De acuerdo con la nota tributaria de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (2020) la región Cajamarca presenta en el registro un universo de 33,933 unidades productivas al 2019. En el año 2016 fue de 25,902 unidades productivas. De ellas, el 80.1% son microempresas con ventas menores a 650 UIT (unidades impositivas tributarias). **Fuente especificada no válida.**

### 2.3 Marco normativo

Las UNICAS se rigen por la Ley N°30822: “Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguro, y otras normas concordantes, respecto de la regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito”, regida bajo los “principios cooperativos” indicados en el inciso “a”. El marco normativo y regulatorio supone la formalización y el fortalecimiento de las cooperativas que antes no tenían control por parte de entidades del Estado; siendo éstas utilizadas como vehículo para cometer actividades financieras fraudulentas como lavado de activos, fraude, etc.

Del mismo modo, no corresponde a una autorregulación, sino que deviene en un régimen de supervisión a cargo de la Superintendencia Adjunta de Cooperativas tal como se señala en punto 2° inciso 2.1: “La supervisión y la ejecución de la intervención de las Coopac está a cargo

*de la Superintendencia Adjunta de Cooperativas, que para la realización de su labor de supervisión e intervención de las Coopac de niveles 1 y 2, puede contar con el apoyo de colaboradores técnicos” (NORMAS LEGALES, 2018)*

Además, de acuerdo a la Superintendencia de banca, seguros y AFP se plantea tres niveles de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC). En el primer nivel se encuentran aquellas que su monto total de activos es de hasta 600 UIT; en el siguiente aquellos que su monto es de 65,000 UIT y en el último en los que su monto total es mayor a 65,000 UIT. (SBS, 2019)

Por lo tanto, la entidad encargada de la realización, supervisión y aplicación de las leyes y normativas es la SBS bajo amparo de la ley y quien es el ente encargado de realizar las gestiones para la incorporación de las cooperativas de ahorro y créditos en las zonas más vulnerables del país para la supervisión de la captación de recursos económicos del público.

#### 2.4 Proyecto UNICA Cajamarca

Las UNICAS son organizaciones comunales - asociaciones multifamiliares (10 – 30 miembros) que brindan servicios de ahorro y otorgan créditos a los participantes para realizar actividades productivas en beneficio de su calidad de vida. Se enmarca en 5 objetivos: 1) Promover la solidaridad entre los integrantes 2) Promover actividades productivas 3) Acceder a los créditos productivos y/o de consumo de una manera rápida y con bajo interés 4) Incrementar los ahorros asociados y 5) Fortalecer su participación ciudadana y facilitar el acceso a servicios básicos. (Gestión, 2019).

La creación de Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA) ha sido impulsada por el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial (PRIDER) en Lambayeque (Webb Duarte, 2017) y luego ha sido aplicado en la región Cajamarca.

El proyecto UNICA Cajamarca es desarrollado por la Asociación los Andes de Cajamarca (ALAC) quien es *“una organización corporativa sin fines de lucro de LA minera Yanacocha, que contribuye al desarrollo humano sostenible en zonas rurales y urbanas de Cajamarca, a través del apoyo y ejecución de programas y proyectos (...)”* (ALAC, 2020). Asimismo, los programas y proyectos se encuentran enmarcados en cinco ejes estratégicos: 1) Desarrollo de capacidades productivas y empresariales 2) educación 3) Agua e infraestructura para el desarrollo 4) Gestión Institucional y 5) Relación con la comunidad.

Del mismo modo, se busca contribuir con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU); los esfuerzos se direccionan en los siguientes:

- (4) Educación de Calidad
- (5) Igualdad de género
- (6) Agua limpia y saneamiento
- (8) Trabajo decente y crecimiento económico
- (9) Industria innovación e infraestructura
- (17) Alianzas para lograr los objetivos

Además, una de las metas representativas al 2019 en la región Cajamarca de acuerdo al INFORME DE GESTIÓN ALAC 2019 y relacionado a los microcréditos son las 1,169 personas capacitadas en temas de organizacionales, financieros, comerciales y técnico – productivos quienes aplican sus saberes en las actividades productivas que realizan.

La intervención de los diversos programas y proyectos se ejecutan en las provincias de Cajamarca, Celendín y Hualgayoc en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca, La Encañada, Sorocucho, Huasmín, Celendín y Bambamarca. (Gestión, 2019)

El proyecto UNICA Cajamarca en línea con los ejes estratégicos (4) se busca contribuir al desarrollo de capacidades empresariales con responsabilidad social tanto en el ámbito rural como urbano de Cajamarca (Gestión, 2019). De la misma manera, se fomenta la creación y su fortalecimiento.

Por otro lado, según Webb (2017) cada UNICA tiene un (1) representante por familia nuclear; además, el INEI estima el tamaño promedio por familia en un 3.7 miembros. Por lo tanto, 14,963 personas se verían beneficiadas en la región Cajamarca con el proyecto, representando el 1.1% de la población. (Webb Duarte, 2017)

Tabla 2.3

<b>COBERTURA DE PROVINCIAS DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA</b>			
<b>PROVINCIA</b>	<b>TOTAL DISTRITOS</b>	<b>DISTRITOS CON UNICA</b>	<b>COBERTURA</b>
<b>Cajamarca</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>75%</b>
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>

Cobertura de provincias de intervención del programa 2017 – Fuente: COFIDE

De acuerdo con la tabla (5) Cajamarca es la provincia donde tiene mayor cantidad de distritos con UNICA cubriendo un 75% del total de sus distritos.

Tabla 2.4

<b>COBERTURA RESPECTO A LA POBLACIÓN DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA</b>
---

PROVINCIA	TOTAL POBLACION	COBERTURA			
		UNICA	SOCIOS	BENEFICIARIOS	%
Cajamarca	316152	180	3157	11681	3.7%
Celendín	88508	15	196	725	0.8%
Hualgayoc	89813	4	77	285	0.3%
San Marcos	51031	12	153	566	1.1%
San Miguel	56146	15	266	984	1.8%
Santa Cruz	43856	13	195	722	1.8%

*Cobertura respecto a la población de intervención del programa. Fuente: COFIDE - Richard Webb (2017)*

De la misma manera, de acuerdo con la tabla (6) la provincia de Cajamarca es el distrito con mayor número de beneficiarios (11682) con 180 UNICAS y 3157 socios representando un 3.7% de la población total de la provincia.

En las zonas de intervención se encuentra poca capacidad de ahorro, producción a nivel de subsistencia, falta de tecnología productiva, población con baja autoestima, desigualdad de género y baja o nula competitividad (COFIDE, 2016)

En la siguiente tabla 7 se muestra las instituciones aportantes y el porcentaje de participación de acuerdo al proyecto:

*Tabla 2.5*

INSTITUCION APORTANTE	USD	% De participación
Los Andes Cajamarca (ALAC)	310,551.30	14%
Minera Yanacocha SRL (Newmont – Buenaventura)	1,338,824.70	59%
Minera La Zanja y Conga (Newmont – Buenaventura)	270,000.00	12%
COFIDE	356,265.00	16%
<b>TOTAL</b>	<b>2,275,641.00</b>	

*% de Participación de instituciones. Fuente: COFIDE*

## 2.5 Investigaciones relacionadas a microcréditos

La mayoría de los países pobres o en vías de desarrollo tienen problemas de financiación y de acceso al crédito; frente a ello, una solución para apaciguar dicho problema son los microcréditos. En Washington D.C. en el año 1997 tuvo lugar una Conferencia Internacional sobre Microcréditos, aquella vez se indicaba que los microcréditos son programas de ayuda a lo más necesitados para poner en marcha negocios que generen ingresos y; a su vez, mejora en la calidad de vida y de sus familias. (Lacalle Calderón, 2001) Las variables económicas y sociales que se utilizan para medir el impacto de los microcréditos en la calidad de vida de las personas se basan en el ingreso, vivienda, adquisición de maquinaria, capital de libre inversión, etc. (Villada Medina, Esteban Rodríguez, & Rendón García, 2015)

Promotor a nivel mundial de los microcréditos es el *Grameen Bank* en Bangladesh - India, creado por Muhammad Yunus en 1977. (Gutierrez Nieto, 2005). Según Yunus para tener acceso al crédito se requiere previamente capacitación financiera de funcionamiento del *Grameen Bank*, un cliente debe responder satisfactoriamente y la decisión para el préstamo es unitaria y/o en grupo de acuerdo a sus resultados; una vez realizado este proceso se asegura el acceso a los más necesitados quienes formaran parte del préstamo (Yunus, 1998)

El préstamo grupal (Yunus, 1998) y la mejora de la calidad de vida de las personas (Lacalle Calderón, 2001) han sido dos pilares fundamentales de la política de los microcréditos a lo largo de su historia, teniendo especial incidencia en los países en vías de desarrollo para el cierre de brechas de acceso al crédito. Por tal motivo, la experiencia de los microcréditos ha tenido amplia acogida a lo largo del mundo desde su aplicación, tanto en África, Asia y Latinoamérica. Específicamente en nuestra región las experiencias se dan de manera articulada con diversas organizaciones e instituciones que trabajan en beneficio de los más desfavorecidos, tanto en el ámbito urbano, rural y comunidades asiladas.

Los sistemas de gestión de estos programas de microcréditos tienen un trasfondo de cooperación de los participantes sumamente importante. Tal es el caso del programa de microcrédito Rural gestionado mediante la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Pesca en la que trabaja articuladamente con la Fundación Uruguay de Cooperación y Desarrollo Solidarios al permitir el acceso de microcrédito a poblaciones rurales facilitando su desarrollo económico y social. Por lo que los 20 millones de dólares entregados han beneficiado a los 139 comités que participan y se encuentran articulados en base a construcción de una red de confianza con la participación de 721 personas en 12 departamentos. (Freira, 2018)

Otro punto importante a resaltar sobre los microcréditos son los mecanismos de capacitación ofrecidas dentro de las instituciones que las operan y el rol de los oficiales de crédito; frente al modelo de Yunus (1998) el municipio del Estado de Mato Grosso en Brasil la oferta del microcrédito propuesta por un banco estatal de desarrollo y dos bancos

públicos no presenta diferencias relevantes con la prestación crediticia tradicional ya que emula sus procesos ofreciendo visitas técnicas posteriores al préstamo realizado. (Ramalho de Souza, Gonçalves da Silva, & Ribeiro da Costa, 2017)

De similar situación el Programa Nacional do Microcrédito Productivo Orientado (PNMPO) de São Paulo en Brasil impulsa la actividad productiva de los pequeños y micro empresarios bajo la promoción del desarrollo económico local ofreciendo servicios de gestión del crédito enfocado en mujeres, hombres y sector religioso. (Augusto de Souza, do Carmo Romeiro, & Bresciani, 2015) De modo contrario, el programa de microcréditos en Nossocrédito de Espírito Santo no presenta resultados alentadores en términos de reducción de la pobreza, no se ha reducido la brecha en las familias pobres accesorias al crédito (0.46% en el 2012). Sin embargo, si contribuyen a un desarrollo de sus municipios ya que la cantidad de crédito destinado es sustancial (90%). (Bertochi Caçador, 2014)

Los estudios de microcréditos se han generado también desde una perspectiva de género. La creencia muchas veces de la participación de la mujer en estos programas no es del todo cierta o en su defecto tiene ciertos matices para la utilización en fines productivos o mejoramiento de vivienda. En concreto, en Argentina la influencia de las características sociales, económicas y demográficas son factores fundamentales que influyen en la demanda de préstamos. De la misma manera, el tipo de empleo, la informalidad laboral, la edad, el estado civil y la reincidencia en el endeudamiento determinan el préstamo. Estas características no se presentan como determinantes para la solicitud de créditos productivos (de 5700 hogares en 20 sectores urbanos); es por ello que, el factor género-mujer presenta una propensión menor a la solicitud de créditos contrario a la creencia de mujer emprendedora. (E. Carballo, Grandes, & Molouny, 2016)

De forma similar, en el Centro Focal de Ixmiquilpan en México la manera de paliar la situación de desventaja de las mujeres (489 mujeres) en situación de pobreza es llevada a cabo por ProMujer; desde el enfoque Sen las mujeres resultan ser más pobres en sus capacidades, pero no en su pobreza alimentaria ni de patrimonio ni son integradas a procesos de desarrollo por desvalorar la capacidad productiva de la mujer. Además, los créditos dados refuerzan patrones culturales de cuidado y de reproducción limitando su participación política y social. (García Horta, Zapata Martelo, Valtierra Pacheco, & Garza Bueno, 2014). Al contrario, en Querétaro (México) región árida condicionada por situación de pobreza, la búsqueda de apoyo crediticio para mejorar la calidad de vida comunitaria se encuentra enfocado en el desarrollo de actividades productivas por financiamiento, capacitación y asesoría para la generación de pequeños negocios. Por tal motivo, las poblaciones involucradas generan sus propias actividades e incrementan sus ingresos especialmente en las mujeres quienes han mejorado su autoestima y se sienten capaces de generar ingresos para la mejora de su calidad de vida. (Solís Tepexpa, Pomar Fernández, & Rendón Trejo, 2014)



También, la situación de los microcréditos es presentados en su carácter expansivo en las regiones donde se aplican o tienen especial incidencia. El Sistema Financiero Nacional (SFN) en Ecuador registra un incremento de préstamos de microcréditos de USD 62,22 millones en Julio 2002 a USD 6.821,19 millones en diciembre 2018 (tasa de crecimiento de 38.98%). (Vergara Suárez, 2020)

En el Perú estos programas de microcréditos se han implementado en varias regiones. En esa misma línea, las UNICA se presenta como un referente en inclusión financiera y desarrollo local productivo en zonas rurales de diversas partes del Perú como han sido en Lambayeque (Sú Lay & Torres Balarezo, 2015), Ayacucho e Ica (COFIDE, 2017); así como también en nuestro caso de estudio en la región Cajamarca.

Del mismo modo, debido a la creciente actividad económica regional del norte en Chiclayo y Trujillo estudios han diversificado en las razones del beneficio de los microcréditos a los pequeños comerciantes locales; tal como indica Amorós (n.d.) el acceso a crédito tiene que ver mucho con la formalidad y los procesos de las organizaciones internas, su legalidad, el tamaño de la empresa y el número de trabajadores.

Por otro lado, en Lima los microcréditos por sector agrícola, industrial y minero desde el año 2010 hasta el 2016 son los que tienen impacto significativo sobre el crecimiento del PBI sectorial; del mismo modo, depende de los factores endógenos de cada organización. De forma contraria, los impactos negativos se presencian en sectores como comercio, construcción, electricidad y pesa y no han tenido mejoras en los ingresos y su funcionamiento estructural no es el correcto (Collantes Olarte, 2017)

De igual forma, el impacto de microcréditos es positivo en la ONG PROMYPES en la región de Huancayo ya que se registra el incremento de ingresos de los clientes en la ciudad de Huancayo, determinan los ingresos mediante el rol de emprendedores como un canal para afianzar la cobertura económica de sus familias; de este modo se establecen herramientas para innovación en sus negocios e introduce al emprendedor al mercado de capitales. De los participantes (106 personas) que solicitaron un préstamo en su situación se observa un incremento del activo y patrimonio. (Fiorela Jumej & Katia Deisi, 2013)

Por tanto, es fundamental resaltar el enfoque de género (Augusto de Souza, do Carmo Romeiro, & Bresciani, 2015) en los estudios sobre microcréditos. En algunos programas se presenta de manera relevante ya que incrementa los ingresos de las mujeres (Solís Tepexpa, Pomar Fernández, & Rendón Trejo, 2014) y en otros no resulta un factor determinante en las prestaciones crediticias de estos programas (E. Carballo, Grandes, & Molouny, 2016) para la mejora de la calidad de vida de las mujeres ya que delimita su participación política y social al reproducir patrones culturales de cuidado (García Horta, Zapata Martelo, Valtierra Pacheco, & Garza Bueno, 2014).

A modo de concluir, los microcréditos son fundamentales para la mejora de la calidad de vida de las personas en sus comunidades con una adecuada capacitación financiera (Yunus,

1998) y la puesta en marcha de negocios locales (Lacalle Calderón, 2001) para el desarrollo local y el aumento de sus capacidades productivas en un marco de desarrollo institucional (Bertochi Caçador, 2014). Además, una característica importante de los microcréditos es la cooperación entre participantes (Freira, 2018) y todo ello de acuerdo a los estudios realizados emula el sistema crediticio tradicional (Ramalho de Souza, Gonçalves da Silva, & Ribeiro da Costa, 2017) generando así su carácter expansivo (Vergara Suárez, 2020)

## CAPÍTULO 3: Diseño de la investigación

### 3.1 Naturaleza de la Investigación:

La naturaleza de la investigación a desarrollar en este documento es de tipo aplicada ya que se busca otorgar elementos para dar mejora a los proyectos de intervención y producir un conocimiento de acuerdo al contexto en dónde se está desarrollando y dónde como gerentes sociales nos encontramos involucrados. (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020)

Por otro lado, responde a un estudio de caso ya que se realizará el estudio de un proyecto en concreto en un tiempo determinado. Además, al ser una experiencia de desarrollo local se identifican los componentes, sus factores y el éxito de la misma a través del tiempo en relación con los actores y los liderazgos que se forman. Por lo tanto, lo que se busca es la comprensión de un proceso de intervención en la reconstrucción de la historia del estudio de caso, sus logros y sus cambios en conjunción con los actores que participan; tanto del proyecto como los actores de la localidad; ello nos permite la comprensión de cómo se gesta la intervención, de qué manera se implementa la experiencia y qué factores son los que cumplen un rol fundamental. (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020)

Esta investigación es de naturaleza mixta cualitativa y cuantitativa. En primera instancia es de naturaleza cualitativa porque se busca comprender los procesos sistemáticos y empíricos de la investigación mediante la recolección y el análisis de datos cualitativos para luego realizar inferencias con la información recabada y así lograr un mejor entendimiento del fenómeno en cuestión. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 210). Además, no se busca generalizar los resultados sino comprender el problema en su dimensión analítica examinando sus diversas dimensiones desde la subjetividad y los significados que los sujetos atribuyen a la realidad (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020)

Por otro lado, responde a una naturaleza cuantitativa; ya que busca medir los resultados de las intervenciones del proyecto; mediante la investigación cuantitativa podemos saber la variación de los proyectos de desarrollo local a lo largo del periodo estipulado, siendo de esta manera un estudio longitudinal con los valores determinados de acuerdo a las variables estudiadas. (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020)

### 3.2 Forma de investigación

La investigación se realizará mediante el uso de data cuantitativa y cualitativa realizada en el trabajo de campo donde se recopila la información a través de cuestionarios realizados previamente para tener un conocimiento de la realidad a explorar mediante el significado y subjetividad que los actores le confieren; a su vez, poder incrementar la validez del análisis y las inferencias para obtener una visión holística sobre la aplicación del proyecto y el beneficio en desarrollo de la localidad.

### 3.3 Fuentes de información

Además, se utilizan entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación ya que es un proceso dinámico que se realimenta. Las entrevistas semiestructuradas se realizan a miembros de las organizaciones de base y a actores ejecutivos/directivos del proyecto.

Se entrevistará a aquellos miembros de las organizaciones de base que cumplan un rol significativo o de liderazgo; así como también a aquellos que ocupen cargos importantes dentro de las organizaciones de base en la región Cajamarca y exclusivamente sean miembros adscritos al proyecto UNICA. Cabe precisar que los miembros de las organizaciones de base cuentan con domicilio en la región y son en estrictos miembros de la comunidad donde realizan sus actividades. Por otro lado, desde la aplicación de la entrevista no es estricto necesario que los ejecutores o directivos del proyecto sean miembros de la comunidad donde aplican la intervención ya que ellos son referentes para entender la naturaleza y la dinámica del proyecto.

Se realizarán 53 encuestas a miembros de las organizaciones de base de la región Cajamarca y que sean representativos de cada localidad en donde se aplica el proyecto UNICA. También se aplicaron 3 entrevistas semiestructuradas: 1 entrevista semiestructurada a un miembro de COFIDE y 2 entrevistas semiestructuradas a miembros de las organizaciones de base de la región Cajamarca y que pertenecen al proyecto UNICA. Además, se realizó 1 focus group con los miembros ejecutores del proyecto UNICA y la directora de ALAC – Yanacocha.

Tabla 3.1

ENCUESTAS	FOCUS GROUP	ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS			REVISIÓN DOCUMENTARIA	
<b>53</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	O.D.B.	ALAC – Yanacocha
Miembros de O.D.B.	ALAC – Yanacocha	COFIDE	Miembro O.D.B.	Miembro O.D.B.		
Anónimo					Actas. Libros contables, documentos, etc.	

*Métodos de investigación. Elaboración propia*

Figura 3.1



*Trabajo de campo con las UNICAS en la región Cajamarca – 2021 – Elaboración propia*

Por otro lado, el trabajo de gabinete incluye la revisión de documentos internos de ambas organizaciones, tanto de registros de la empresa del proyecto UNICA como también los registros y/o documentos de las organizaciones de base: libros contables, actas, documentos oficiales, no oficiales, folletos, carteles, medios digitales, productos, memorándums, reportes, etc.

Por último, una caracterización del contexto del desarrollo territorial (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020) será necesario para entender las situaciones sociales y poder tener un papel activo en la investigación. En el trabajo de campo se verificará el espacio de productividad que tienen las organizaciones base junto con un recorrido de la zona; el reconocimiento *in situ* se hará a pie y con registro fotográfico. Este elemento de participación es importante ya que permitirá hacer un mapeo y/o georreferenciación de localidad para realizar un paralelo en el rango de percepción.

### 3.4 Universo y muestra

El caso abordado se realizará en la región Cajamarca en las provincias de Cajamarca, La Encañada y Baños del Inca. Es decir, en el área de incidencia delimitada por el proyecto.

Son estas provincias quienes presentan casos de éxito en cada localidad de acuerdo a las intervenciones del proyecto, son pertinentes de estudio en el contexto del desarrollo local y la manera como ésta ha intervenido a lo largo del tiempo. Por tanto, cada organización de base en la localidad cobra relevancia debido a su capacidad en la toma de decisiones y la manera cómo se relacionan con la organización a la que pertenecen, de naturaleza no

representativa por juicio y conveniencia ya que se determina el curso de la investigación de acuerdo a los resultados posteriores de la aplicación del proyecto. (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020)

La unidad de análisis son los miembros de las organizaciones de base de la región Cajamarca. Las ODB serán analizadas como estudio de caso y donde cada actor emite un discurso subjetivo con significado; para luego hacer contraste con el marco teórico. Por otro lado, para esta investigación cada miembro de la ODB es una unidad de observación y cada narrativa de cada miembro perteneciente a la localidad emitida será procesada como unidad de análisis.

De esta manera se busca comprender la experiencia de las organizaciones de base, sus objetivos, estrategias dentro de la organización, así como también en sus relaciones con la localidad y otras instituciones. Por ello, también se busca comprender los elementos de cooperación, asociatividad y discrepancia con las mismas. De la misma forma, la revisión de archivos será recopilada en documentos de las organizaciones, todo ello para dar cuenta del desarrollo local y poder visualizar el contexto en su total dimensión.

En resumen, desde la óptica de los miembros de las organizaciones de base se busca establecer una extensión a la totalidad de sus organizaciones y se puede establecer una totalidad en la organización. además, la comprensión y seguimiento del proceso de cambio por sus acciones las organizaciones de base se encuentran en constante dinamismo con el territorio y mantienen una relación con las diversas instancias de la sociedad civil generando interacciones que es necesario esclarecer para la comprensión de su estructura preestablecida.

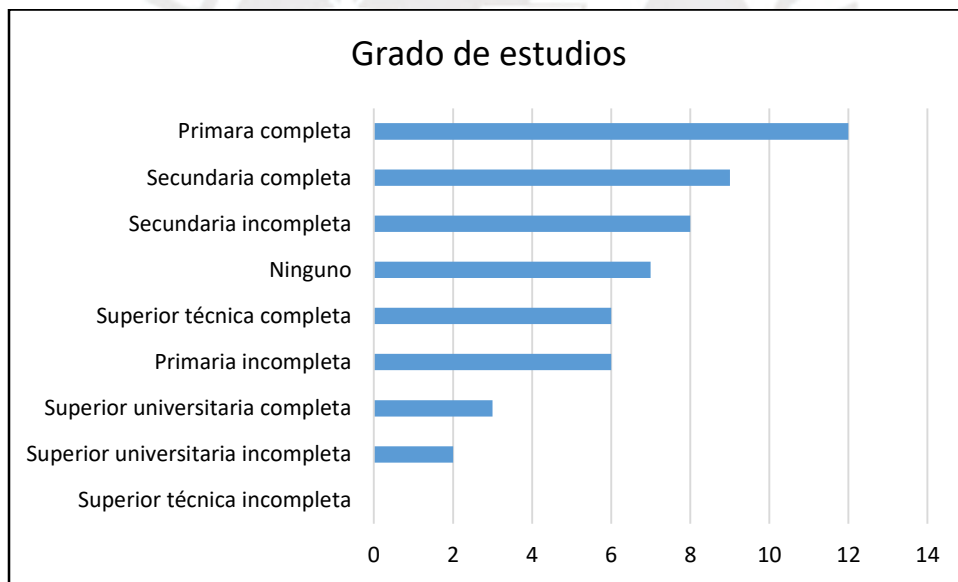
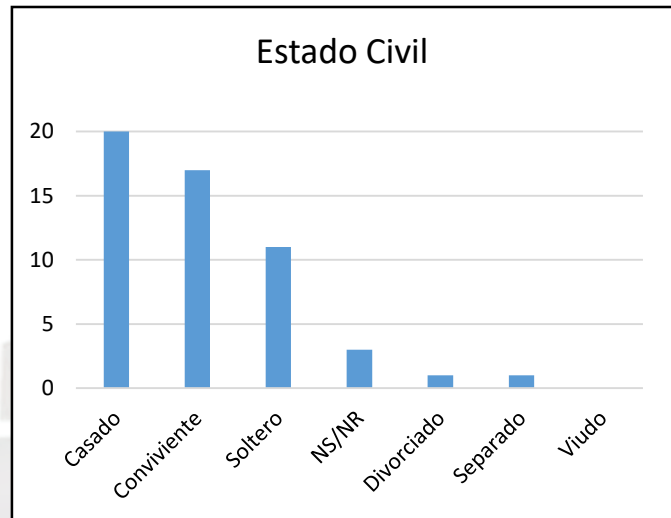
Para efectos de la determinación de la muestra se ha determinado que la realización de la muestra ha sido mediante un muestreo no probabilístico. Las muestras han sido seleccionadas a criterio del investigador y al azar; no todos los miembros de las organizaciones de base han podido participar en el estudio. Por otro lado, dos factores han sido considerados para elección de este tipo de muestreo a criterio del investigador: factor tiempo y factor costo.

Además, el tipo de muestreo no probabilístico a utilizar es el de conveniencia; la población seleccionada se encuentra convenientemente disponible para recopilar la información necesaria y ha sido de fácil disponibilidad y acceso. (Otzen & Manterola, 2017)

### 3.5 Técnicas de recojo de información

El recojo de información se han dado con 53 encuestas a miembros de las organizaciones UNICAS de Cajamarca, La encañada y Baños del Inca. Las mismas que han presentado las siguientes características demográficas:

PROMEDIO EDAD	38.32
------------------	-------



De la misma forma, la aplicación del cuestionario como instrumento de medida ha sido procesado para realizar un análisis de consistencia interna de fiabilidad de las puntuaciones. Las cuantificaciones de las variables intangibles presentadas en la investigación han sido realizadas mediante una serie de preguntas en escala relacionadas a los objetivos de la misma.

Por tal motivo, se busca demostrar la consistencia y viabilidad del cuestionario mediante un **alfa de cronbach ( $\alpha$ )** para delimitar un parámetro de fiabilidad del instrumento en cuestión:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Donde:

K = Número de ítems en la escala.

$\sigma^2 Y_i$  = Varianza del ítem i.

$\sigma^2 X$  = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos.

El coeficiente alfa de cronbach ( $\alpha$ ) es un modelo de consistencia interna que se basa en el promedio de correlaciones de sus ítems. La medida de consistencia asume que sus ítems son medidos bajo un mismo constructo y se encuentran correlacionados entre sí. (Frías-Navarro, 2021)

El parámetro de medición de consistencia de las puntuaciones es:

$$0 < \alpha < 1$$

Las puntuaciones correctamente correlacionadas darían un valor de  $\alpha=1$ ; mientras que las que no muestran algún tipo de relación daría un  $\alpha=0$ .

De la misma forma se desprende una evaluación de los valores de los coeficientes de alfa de cronbach:

<b><math>\alpha</math></b>	> 0.9	Excelente
	> 0.8	Bueno
	> 0.7	Aceptable
	> 0.6	Cuestionable
	> 0.5	Pobre
	< 0.5	Inaceptable

Tabla 3. Valores de coeficiente de Alfa de Cronbach. Fuente: Navarro, Frías (2021)

Por consiguiente, se presenta el resumen del procesamiento de los casos tipificados para el análisis de fiabilidad:

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	25	47,2
	Excluidos <sup>a</sup>	28	52,8
	Total	53	100,0

El resultado a continuación ha sido procesado mediante el software estadístico SPSS obteniendo del cálculo del coeficiente de alfa de Cronbach:

Tabla: Valor del alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,846	73

El resultado del alfa de Cronbach del cuestionario aplicado por el investigador constituido por 73 elementos obtuvo un resultado de confiabilidad de 0.846. Lo que sugiere que es un instrumento con niveles de confiabilidad buena.

Además, las entrevistas han sido semiestructuradas ya que en el proceso de realización el investigador irá delimitando la entrevista de acuerdo a lo que desea investigar. De la misma forma, el focus group ha sido delimitado con la misma lógica. A su vez, la realización de un mapa de actores es fundamental para poder entender los agentes y actores responsables del proyecto UNICA en la región.

Tabla 3.2

Objetivo General	FUENTES Y TÉCNICAS			
	Entrevista semiestructurada	Revisión documentaria	Mapa de Actores	Cuestionario
Reconstruir el proceso de implementación del proyecto UNICA en Cajamarca e identificar de qué manera las cadenas de valor están en consonancia con el territorio.				
Proceso de implementación				
Estrategias de intervención	X	X		x
Transferencia de conocimiento	X	X		x



<b>Transferencia tecnológica</b>	X	X		x
<b>Seguimiento</b>	X	X		x
<b>Cadena de valor</b>				
<b>Estructura organizacional</b>	X	X	X	X
<b>Sistema productivo</b>	X	X	X	X
<b>Sistema de comercialización</b>	X	X	X	X
<b>Identificar de qué manera se ha generado la legitimidad del proyecto UNICA en Cajamarca en relación con los actores que participan.</b>				
<b>Legitimidad de proyecto</b>				
<b>Legitimidad social</b>	X	X	X	X
<b>Legitimidad financiera</b>		X		X
<b>Legitimidad cooperativa</b>		X	X	X
<b>Determinar los factores elementales dentro del proceso de desarrollo local del proyecto UNICA en Cajamarca</b>				
<b>Factores del proceso de desarrollo local</b>				
<b>Capital Social</b>	X	X	X	X
<b>Capital financiero</b>	X	X		X

*Objetivos y técnicas de investigación. Elaboración propia*

### 3.6 Procesamiento de la información

La data cualitativa recabada mediante el cuestionario de preguntas semiestructuradas será transcrita para su posterior análisis mediante la utilización del software “Atlas. Ti”. A cada pregunta en específico le corresponde un código y una cita correspondiente en la que se podrá hacer el análisis específico mediante las directivas del software para poder determinar los hallazgos de la investigación.

Por otro lado, para la información cuantitativa se procesará la información recabada mediante el programa “SPSS” el énfasis estará en las preguntas que obtengan este tipo de directiva cuantitativa para su posterior análisis. Con todo ello se podrá hacer un contraste entre ambos cuestionarios y poder establecer resultados más específicos y que se condicen con la realidad objetiva y subjetiva. Además, el contraste quedará a criterio del investigador para establecer comparaciones de las tres localidades participantes, así como también el estudio exhaustivo de la problemática en conjunto de cada uno.

Tal es así que la información recabada mediante los cuestionarios nos presenta el sustento necesario para obtener hallazgos de la investigación e ir triangulando los resultados con los objetivos de la investigación. La aplicación de ambas metodologías tanto cuantitativas como cualitativas son complementarias entre si salvando sus diferencias metodológicas ya que su aplicación nos otorga luces sobre los puntos consignados en los indicadores e indican aspectos medibles de la realidad objetiva y subjetiva.

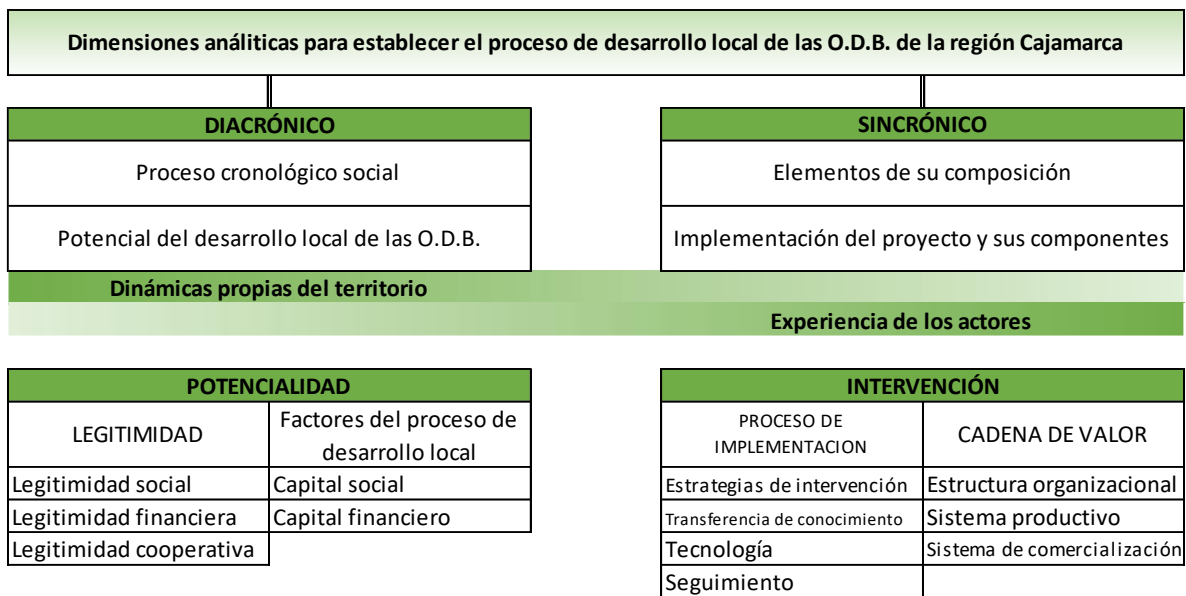
Por tal motivo, en concordancia con los futuros hallazgos de la investigación y la naturaleza propia del proyecto se presentan y distribuyen dos dimensiones analíticas para su comprensión: dimensión diacrónica y dimensión sincrónica (Tovar Samanez, Investigación en Gerencia Social, 2020)

En primer lugar, la dimensión diacrónica trata de establecer el proceso social con un estado cronológico en un determinado espacio y tiempo; desde su génesis hasta el logro de resultados a partir de la iniciativa de los actores involucrados. Del tal modo, las estrategias de intervención, las transferencias de conocimiento y tecnología, así como también el seguimiento son claves para poder entender el proceso de implementación del proyecto UNICA en la región Cajamarca siendo estas a su vez las variables que corresponden para entender el proceso social indicado.

En segundo lugar, la dimensión sincrónica busca presentar los elementos de la experiencia para su mayor entendimiento en relación con la aplicación del proyecto UNICA; las organizaciones de base juegan un rol fundamental para establecer estos elementos de desarrollo local asignados; la cadena de valor en tanto estructura organizacional, sistema productivo y sistema de comercialización son necesarios para establecer e identificar la relación en consonancia con el territorio y el proyecto; así como también los diferentes elementos que la constituyen.

Por último, con los elementos mencionados se procederá a analizar la legitimación del proyecto por parte de las organizaciones de base y la manera como se da la legitimidad su organización con la intervención del proyecto mediante los aspectos sociales, financieros y cooperativos de las ODB y el capital social y capital financiero de los mismos.

Figura 3.2



*Dimensiones analíticas para establecer el proceso de desarrollo local de las O.D.B. de la región Cajamarca.  
Elaboración propia*

### 3.7 Hipótesis, Variables e Indicadores:

Esta investigación sobre experiencias de desarrollo local se enmarca en el proceso de construcción de sus lógicas, componentes y factores; por lo tanto, la realización de una exploración no genera una aseveración directa de la pregunta en cuestión. La descripción del tema desde una perspectiva local permite visualizar a la vez sus propios componentes y los actores que se encuentran en relación con ello. Es decir, se logra con este propósito presentar la experiencia en consonancia con los protagonistas que sientan las bases para futuro desarrollo, replica o extensión de los resultados de la investigación.

Para centrar nuestro objeto de estudio nos enfocaremos en las variables de investigación relacionadas directamente con los objetivos a alcanzar; el aspecto o característica de nuestra variable nos va a permitir observar las dimensiones adecuadas para direccionar nuestra investigación; para ello, vamos a denotar sus características, pertinencia, uso y disponibilidad. (Tovar Samanez, 2020)

De acuerdo con los elementos de una experiencia de desarrollo local, lo que se busca en su génesis es dar cuenta del proceso de desarrollo de la experiencia; por lo tanto, las dimensiones que se han estructurado para su viabilización estarán determinadas de acuerdo a los objetivos específicos. Del mismo modo, teniendo en cuenta los elementos analíticos importantes diacrónico y sincrónico son los que nos establecerán las dimensiones necesarias.

Por lo tanto, para establecer los elementos de éxito del desarrollo local en primera instancia se buscará reconstruir el proceso de implementación del proyecto UNICA en Cajamarca e

identificar de qué manera las cadenas de valor están en consonancia con el territorio. En otros términos, los factores centrales que dimensionan el proceso recae en el proceso de implementación y la cadena de valor. Para establecer el proceso de implementación será importante realizar la construcción mediante las estrategias de intervención, transferencia de conocimiento, tecnológica y el seguimiento que se hace del proyecto. Del mismo modo, para establecer la cadena de valor se hará mediante la estructura organizacional, los sistemas productivos y los sistemas de comercialización.

En segundo lugar; buscamos identificar la manera en que se ha generado la legitimidad del proyecto UNICA en Cajamarca en relación con los actores que participan. Para ello, se hará énfasis en la legitimidad del proyecto. Para establecer la construcción de la legitimidad del proyecto se precisa sobre la legitimidad social, financiera y cooperativa del mismo.

Por último, vamos determinar los factores elementales dentro del proceso de desarrollo local del proyecto UNICA en la región Cajamarca en sus aspectos de capital social y financiero.

### 3.8 Dimensiones, variables y su definición

Como muestra la siguiente tabla 2.6 se van a presentar las dimensiones y variables de la investigación con sus definiciones correspondientes: proceso de implementación, cadena de valor, legitimidad del proyecto y factores del proceso de desarrollo local.

<b>Proceso de implementación</b>
<b>Hace referencia a la ejecución de las funciones del proyecto UNICA en planificación, organización y monitoreo/seguimiento de forma localizada en el territorio y en coordinación con las organizaciones de base durante todo el tiempo determinado. Del mismo modo, se refiere a la transferencia de conocimiento y tecnología en desarrollo de capacidades de los miembros de las organizaciones de base.</b>
<b>Estrategias de intervención</b>
Corresponde a la experiencia del proyecto UNICA en otras regiones e importancia para su aplicabilidad. De acuerdo con ello se establece los parámetros para la intervención en el territorio con un horizonte temporal determinado. Por otro lado, se da énfasis en la sinergia de los actores involucrados (COFIDE y ALAC). Además, se establece una reconstrucción cronológica de la implementación del proyecto y características como: aproximación con los actores clave, constitución de las organizaciones de base y el carácter adaptativo del proyecto.
<b>Transferencia de conocimiento</b>
Se explica el intercambio entre las organizaciones de base y los ejecutores del proyecto UNICA resaltando su carácter participativo de las organizaciones de base para impulsar el dialogo entre los miembros. De acuerdo con ello, se especifica en los aspectos de transferencia entorno a los procesos organizativos tales como elaboración de estatutos, reglamentos, pactos, compromisos, etc. para potenciar sus capacidades organizativas, financieras, administrativas, etc. De la misma forma, se hace hincapié en la sostenibilidad organizativa ya que el elemento generacional de las organizaciones de base se encuentra presente en cada UNICA.
<b>Transferencia tecnológica</b>
Intercambio en innovación para la producción; así como también el establecimiento de relaciones bidireccionales entre los miembros de las organizaciones de base y los ejecutores del proyecto UNICA. Enfocado en los aspectos de

<p>programas concursos para acceso a tecnología tales como laptops, módems, etc.; así como también en el intercambio de sistemas de gestión que antes no utilizaban las organizaciones de base o no tenían conocimiento.</p>
<p><b>Cadena de valor</b></p>
<p><b>Como el conjunto de actividades y pasos desde la etapa de constitución de la estructura organizacional hasta el asesoramiento técnico de las actividades productivas. También, identificación del desarrollo de las actividades productivas de las organizaciones de base para la creación de sus productos además de las diferentes etapas hasta el producto final y destinatarios con estrategias de articulación con otros sectores tanto públicos como privados. Además, articulación comercial o puntos de venta en el mercado local de sus productos.</b></p>
<p><b>Estructura organizacional</b></p>
<p>Se muestra la estructura organizacional y el conjunto de relaciones de las organizaciones de base a partir de la constitución de las UNICAS. Para consolidar el entramado de relaciones a futuro tanto dentro como fuera de la organización. Además, los elementos que delimitan las funciones correspondientes dentro de las UNICAS y división de trabajo adecuada a las características de sus emprendimientos. También se aprecian los aspectos de su funcionamiento tales como elecciones de miembros mediante votación, transparencia de funciones y rendición de cuentas, así como también elementos estructurales para resolver contingencias, faltas, intereses o una posible disolución.</p>
<p><b>Sistema productivo</b></p>
<p>Componentes principales como la formación de asociatividad con la constitución de las organizaciones de base y la asistencia técnica en el eje productivo. Se muestra el cambio estructural en las organizaciones de base mediante la transferencia de conocimiento en el sistema productivo y; a su vez, se potencia sus actividades por la transmisión sostenible de los sistemas de gestión y el reforzamiento de capacidades. Por otro lado, se hace referencia sobre la asistencia técnica en el eje productivo que se aplica bajo un amplio horizonte temporal para mayor productividad de actividades. También la apertura de un FONDO SOCIAL por única vez ha sido necesario para paliar efectos económicos por pandemia</p>
<p><b>Sistema de comercialización</b></p>
<p>Enfocado la comercialización de las actividades productivas de las UNICAS en un centro de abastos como el mercado. También, capacitación y asesoría técnica para ampliar estos sistemas comerciales de las unidades productivas; y los casos de virtualización del proceso de comercialización, Por otro lado, se hace presente la participación en ferias locales y el acceso a espacios comerciales organizados por entidades del estado como la municipalidad o ferias organizadas por ALAC.</p>
<p><b>Legitimidad del proyecto</b></p>
<p><b>Se trata de identificar la valoración social del proyecto en termino de sus condiciones y circunstancias que permiten la realización del proceso de valor de la cadena productiva. Del mismo modo, se busca identificar los diferentes elementos que lo permiten, la satisfacción de realización del proyecto, así como también su aprobación por parte de los miembros de las organizaciones de base.</b></p>
<p><b>Legitimidad social</b></p>
<p>Manifestación de la legitimidad social del proyecto UNICA desde los inicios de su implementación. Además de cómo entran en consonancia con los principios de la estructura social comunitaria y su retribución a la comunidad cuando realizan labores sociales en beneficio de todo el colectivo de acuerdo a una valoración social del proyecto.</p>
<p><b>Legitimidad financiera</b></p>
<p>Proceso de gestión de capital financiero y la realización acciones fluctuantes de dinero entre los socios adherentes. Énfasis en la interrelación mediante los préstamos otorgados o la compra de acciones. Estas compras de acciones con</p>

compromisos de pagos emulan el sistema financiero y se generan bajo un compromiso de pago por parte de los miembros y con responsabilidad comunitaria
<b>Legitimidad cooperativa</b>
Lineamientos del proyecto para fomentar el desarrollo de la sociedad en su conjunto. Impulsan y promueven la asociación entre diversas instituciones, así como también favorecen la participación de la comunidad. Resalta la participación sumatoria del gobierno regional a las incitativas de ALAC y COFIDE siendo fundamentales en la participación del proyecto para llevar a cabo las diversas acciones que se le confieren de acuerdo a su institucionalidad.
<b>Factores del proceso de desarrollo local</b>
Se busca entender el proceso de la construcción social entorno a la localidad en relación con el proyecto y los recursos económicos, sociales, territoriales, etc. que tienen a disposición. así como también establecer las redes de asociatividad y cooperación para la comercialización de sus productos en la localidad y las redes comerciales establecidas dentro de las organizaciones de base mediante las técnicas aplicadas en las capacitaciones.
<b>Capital social</b>
Recurso indispensable para llevar a cabo todo el proyecto; se manifiesta en el conjunto de miembros y la sostenibilidad de los socios a través de los años en que el proyecto ha tenido incidencia. Resalta la estructura de la UNICA para el empoderamiento comunitario en el manejo de recursos y desarrollo de capacidades. Igualmente, la mejora de calidad de vida de los actores locales en tanto ingresos, desarrollo y bienestar emocional para el desarrollo y el compartir comunitario.
<b>Capital financiero</b>
Distribución de los beneficios económicos mediante créditos en compra de acciones y dinero para la generación de sus propios recursos económicos

*Dimensiones y su definición. Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO 4: Presentación, análisis e interpretación de los hallazgos

### 4.1 Proceso de implementación

En este apartado se va a abordar el proceso de implementación del proyecto UNICA en la región Cajamarca. Delimitado bajo las estrategias de intervención del proyecto y la transferencia de conocimiento y tecnología.

La mirada que se tiene del proceso de implementación está dirigida hacia el territorio ya que se presenta como una noción sustancial para su gestión mediante el proyecto UNICA. Es a partir de sus características que esta se enmarca en el proceso de gestión territorial transformándose así en una herramienta importante para su intervención y luego en un proceso de transferencia.

Es así que el proceso de implementación se encuentra asociado a la relación del espacio territorial con los actores involucrados (Organizaciones de Base) para mejora de vida de grupos específicos de la población (Ravenet Ramírez, 2003). Esta relación y confluencia de fuerzas encuentra sentido en el aprovechamiento de su potencialidad a partir de sus recursos disponibles (Blanco Correa, Fernández Márquez, & Piñeiro Esquivel, 2020)

#### 4.1.1 Estrategias de intervención del proyecto UNICA Cajamarca

En esta sección se van a presentar las estrategias de intervención del proyecto UNICA en la región Cajamarca. La experiencia del proyecto UNICA en otras regiones e importancia para su aplicabilidad ya que permite establecer parámetros para una intervención en el territorio, así como también un horizonte temporal determinado.

Del mismo modo, se dará énfasis de la sinergia de los actores involucrados COFIDE y ALAC – Yanacocha, uno con el aspecto metodológico y el otro como financista. También, se establecerá una reconstrucción cronológica de su implementación en la región Cajamarca a partir de experiencias anteriores en otras regiones mencionadas. Así mismo, se presentará el proceso complicado de intervención, sensibilización e implementación del proyecto y la firmeza para su aplicación. Por último, se estará dando hincapié a los elementos clave para acceso al territorio; tales como: aproximación con los actores clave, constitución de las organizaciones de base y el carácter adaptativo del proyecto.

El proyecto de las UNICAS es un proyecto diseñado para comunidades vulnerables y es un proyecto que se ha replicado en varias zonas del país. La generación del cambio en la comunidad tiene un horizonte temporal de largo plazo con 2 ejes de intervención.

*“(…) para COFIDE el programa es PRIDER – programa inclusivo para el desarrollo empresarial rural- así se llama el programa. Dentro del programa hay dos componentes 1) un componente de alfabetización financiera y ahí involucra las uniones de crédito y ahorro que es la conformación de uniones de crédito y todo el seguimiento y monitoreo de las mismas y 2) el otro componente es el desarrollo productivo con articulación comercial que en su momento como te digo por el 2008 no existía el segundo componente solamente teníamos un componente” (COFIDE)*

Está diseñado para comunidades que no tienen acceso al sistema financiero, no cuentan con un capital y el acceso a oportunidades es estrecho; además de no poseer actividad productiva alguna muchas veces. La experiencia del proyecto es traída de Lambayeque por COFIDE trabajando conjuntamente con FOUNDER PERÚ.

Sé terminó con FOUNDER en el año 2013 y en el 2014 se comenzó a trabajar con Yanacocha como financista y con una ONG como órgano ejecutor. El trabajo en conjunto se realizaba en sinergia; uno con la metodología y el otro como financista.

*“Y sobre todo en comunidades vulnerables, porque también nos está pasando que hay gente que ha trabajado en ALAC, en COFIDE, porque COFIDE tiene ahora este modelo, lo tiene en diferentes lugares del Perú, COFIDE ahora hay en la selva, en Lambayeque, y hay gente que va aprendiendo el modelo y lo va replicando, pero en zona urbana o con gente que no debería. Este proyecto está diseñado para comunidades vulnerables, gente que no tiene la oportunidad de sacar un préstamo, gente que no ha tenido la oportunidad de estudiar, con pocas oportunidades” (ALAC)*

*“(…) la experiencia es en Chiclayo, lo trajo COFIDE, a través de COFIDE y FOUNDER PERÚ hicieron este trabajo allá. En Chiclayo, di mis exámenes (…) y justo que vine me llamaron de esta institución para hacer otro trabajo y en eso vienen a Cajamarca (…)” (ALAC)*

*“(…) lo importante es haber tenido este aliado estratégico. Ya son 15 años y 15 años es un montón en realidad agradecer a – todo el equipo - han colaborado esta iniciática con ALAC” (COFIDE)*

Por el año 2006 – 2007 el CEO de Buenaventura y miembro del directorio de ALAC cita a UNICAS de Lambayeque y le impacta los resultados, según el subgerente de inclusión financiera de COFIDE.

El proceso de intervención, sensibilización e implementación se dio de manera accidentada al principio en el año 2008 según sugiere la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC). Las malas experiencias de las organizaciones de base no permitían establecer vínculos de confianza con los monitores de los encargados del proyecto. Por ello, la reticencia de las comunidades, organizaciones de base, rondas campesinas, etc. Para poder adoptar y adaptar el proyecto.

*“(…) cuando empezó el proyecto fue bien difícil, no ha sido fácil, ha sido bien complicado formar UNICA, por las malas experiencias de las comunidades que hay gente que se iban a ofrecerles dinero a cambio de otra cosa, entonces, llegamos a las comunidades, las autoridades no querían, las organizaciones de bases tampoco” (ALAC)*

*“Es al contrario no les vamos a dar plata ustedes van a generar su plata, pero como nosotros como vamos a poner la plata Uds. Van a poner nosotros les vamos a enseñar y ustedes van a comenzar; ah, pero entonces se la van a llevar ustedes. No, nos vamos a llevar por que ustedes la van a administrar nosotros no vamos a tocar el dinero ese tipo de desconfianza existen al inicio y es difícil; pero hay un tema que es importante para nosotros esto es un tema voluntario” (COFIDE)*

Figura 4.1





*Línea de tiempo de inclusión del proyecto UNICA en la región Cajamarca. Fuente: Reconstrucción basada en entrevistas semiestructuradas (2021). Elaboración propia*

El proceso de sensibilización del proyecto pasaba por diferentes etapas en las cuales las comunidades adheridas seguían mostrando reticencia ante la desconfianza en los ejecutores del proyecto. Uno de los problemas principales era sobre el esquema de pirámide anteriormente aplicado en las comunidades y que no les había traído ningún beneficio; la desconfianza se manifestaba en ese aspecto de recopilación de recursos económicos.

*“(...) dice que antes había esos de que pirámides, que había, que iban a comunidades (...) les pedían plata y que si conseguían más personas se duplicaba, se duplicaba su dinero que les iban a dar ¿no? Entonces fuimos, la gente no aceptó, nos botaban, algunas autoridades por las rondas campesinas” (ALAC)*

La persistencia en los lineamientos del proyecto y la diferenciación del esquema de pirámide del proyecto determinaron un canal de acceso con las comunidades y organizaciones de base para un primer paso dentro del proceso de dialogo de aplicación.

*“A pesar del proceso de sensibilización, la gente reaccionaba mal, o sea no estaba de acuerdo, entonces insistimos ahí bastante y cuando ellos se dan cuenta es que nosotros no íbamos a pedirles dinero, sino nosotros nos íbamos a pedirles que se organicen para que vengan a recibir capacitación” (ALAC)*

La estrategia de intervención no solo se ha manifestado en una relación con las comunidades de forma exógena; sino que también se coordinaban nociones de inmersión en la comunidad para generar lazos de confianza más estrechos. La implicación de los ejecutores en el proceso de intervención cobra fuerza ya que la relación a un nivel de profundidad con la comunidad jugó un papel fundamental para establecer las relaciones que luego fueron estructurándose hacia la organización.

*“ (...) ha sido que teníamos que irnos a las comunidades a quedarnos un mes, dos meses nos quedábamos a vivir ahí, cocinábamos entre nosotros, sí, hombres y mujeres, en un solo cuarto toditas las bolsas de dormir, tomábamos desayuno y salíamos a enamorar a la gente, pues, porque prácticamente las enamorábamos, vamos a hacer esto, miren así, teníamos nuestros contactos, y seguimiento, seguimiento, seguimiento, hasta que los convencíamos, ya, fijábamos fecha del curso de capacitación, ha sido bien difícil, no ha sido fácil, ¡ay! Ahora es fácil, ahora ya la gente está sensibilizada, ahora ya ha visto de su vecino que hace esto y la gente ya sólo te llama y te dice, señorita quiero ser mi UNICA, ya tengo mi socio, entonces antes no, antes hemos sufrido” (ALAC)*

De acuerdo con ello, el acceso con los actores clave jugó un papel fundamental ya que ellos en su nivel de representación configuraban una puerta de acceso para aplicación del proyecto dentro de los caseríos y con un nivel de confianza inmerso ya en la comunidad. Tal como manifiesta ALAC, se acercaba a la autoridades locales tales como tenientes, gobernadores, presidentes de rondas, presidentes de canales y a todo actor que se encuentre interesado; con los pasos a seguir, con un folleto informativo sobre las UNICAS para que puedan permitir el acceso a las comunidades.

*“Mira, con esto es que nos vamos a los caseríos, llevamos folletitos donde hable de qué es la UNICA, cuáles son los pasos que se tienen que seguir ¿no? Con eso nos acercamos a las autoridades para que nos dejen entrar a los caseríos” (ALAC)*

*“(...) esto es un tema voluntario. Tratar de no exigir que la gente forme sus UNICAS entonces acá se les hace una etapa de promoción donde se les explica todo esto y esto se hace identificando a líderes de la zona previamente; quienes al momento esos líderes tienen como funciona los beneficios que les pueden traer ellos son los comienzan a convencer a su círculo” (COFIDE)*

De las autoridades locales como entorno más cercano; también se encuentra el círculo familiar donde la participación en las UNICAS se hace activamente.

*“(...) lo primero fue de que gracias a una familia (...) decidieron formar. Ellos conversaron entonces, me dijeron a mí para estar. Yo lo vi de una manera muy buena participar activamente en ahorro, utilidades, intereses. Ellos conocen. Entonces para mí fue una opción muy buena porque el ahorro no es como se dice para hoy sino para futuro” (miembro UNICA)*

Las UNICAS se constituyen a partir de la organización. El proceso de constitución de las UNICAS muchas veces tomó tiempo en la comunidad. Como indica ALAC, a pesar del proceso de capacitación y de tener una junta directiva que la sostenga no funcionaba la integración de las UNICAS; quizá por elección errónea de los socios que la integran. Según ello, los parámetros para constituir una UNICA se manifestaban en un “acta de constitución” y un “acta de organización”.

*“(...) a pesar de la capacitación, la junta directiva, la que tenía, la que manejaban el dinero, entonces no querían, bien difícil, entonces al tercero módulo, me acuerdo el que era jefe, decía, ¿Ya? ¿Cuántos se constituyeron? ¡Uy! Qué lento que era ¿no? No era como hoy (...)” (ALAC)*

*“Entonces, demoraba bastante hasta que, por fin, se constituyeron, y hay algunas que se constituían y no, no funcionaba, pero ¿por qué? ¿Qué pasó? Entonces la gente ¿no? había*

*escogido mal su socio, no eran de confianza, no les gustaba trabajar, o sea había un montón de cosas que se [no entendible] en el camino ¿no? Entonces, fue difícil, en verdad fue tan difícil formar esta UNICA” (ALAC)*

Figura 4.2



*Ilustración 1. Sinergia de aliados estratégicos. Reconstrucción basada en entrevistas semiestructuradas (2021). Elaboración propia*

Por ello, como lo muestra el gráfico 4.2 COFIDE y ALAC – Yanacocha se conforman como aliados estratégicos en el territorio. El primero con los aspectos metodológicos y el segundo como financista; formando así una sinergia.

El proceso de intervención del programa es de índole adaptativo ya que se ha prosperado en situaciones difíciles a través del proceso de cambio y de inmersión en la comunidad.

*“(…) el programa no es rígido; se adapta. No era lo mismo para nosotros intervenir UNICAS en Lambayeque que en Cajamarca, ni Ayacucho, ni en Puno, ni tampoco en San Martín, ni en Loreto; siendo amazonia los dos, pero era distinto. La bondad de PRIDER y de su componente de UNICAS es que se adapta a la realidad y ahí comenzaron estos temas” (COFIDE)*

*“el tema del idioma en el cual o la lengua en el cual se transmite la información (...) en Puno tuvimos que manejar el aimara; y así. No hemos tenido experiencia todavía en comunidades*

*nativas (...) si hay que ir donde los Awajún habrá que hablar Awajún y Shipibo conibo también” (COFIDE)*

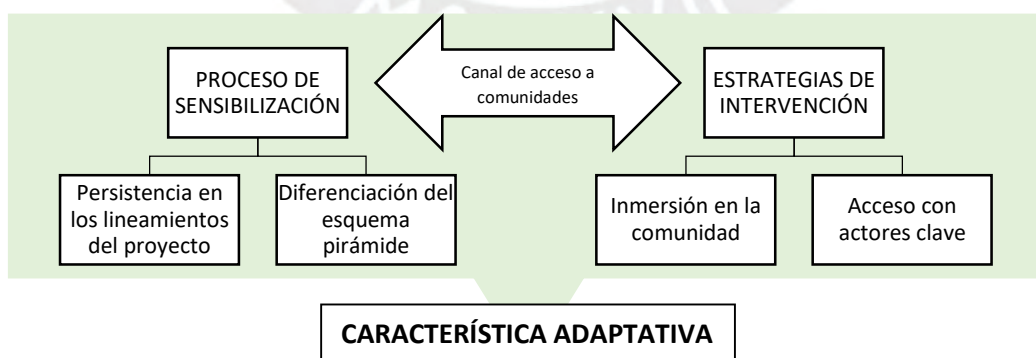
Una vez dentro habría que superar otros problemas adaptativos. La diferencia de visiones respecto al desarrollo de actividades productivas entraba en tensión. Sin embargo, a vista de los resultados, las comunidades comenzaron a aceptar la asistencia técnica en productividad en las actividades económicas de la comunidad con mayores niveles de producción.

*“(...) esa es una primera barrera que tenemos que saltar nosotros, pero ya cuando se genera la confianza en el grupo con el monitor con el asistente productivo era igual. Señor, pero me tengo que volar mi árbol de mango, sí. Porque eso está afectando lo que vas a hacer son digamos una hectárea de palta. Pero el árbol de mango tienes que botarlo tienes que sacarlo, era un tema de pelear que para ellos era valioso, pero económicamente productivamente no le generaba valor, al contrario. O igual, la poda y la poda tiene que hacerse. Por qué le va a cortar las ramas a las paltas, tiene que cortarle para que crezca, no mejor no. Hay que luchar con eso, pero el efecto demostrativo es el que ayuda. Ahí ve oye si el ingeniero la asistente tenía razón, y se comienza a manejarlo en otra manera lo mismo de otras UNICAS” (COFIDE)*

Igualmente, el proceso de adaptación responde a contextos coyunturales a pesar de las dificultades tecnológicas, pero con resultados alentadores.

*“Ese factor del monitor o del asistente técnico es primordial yo creo que sin eso no habría programa. Y ahora nos ha costado porque nos hemos tenido que virtualizar; nosotros hemos generado UNICAS desde el día 0 de forma virtual. Y eso ha sido en Tumbes con pescadores artesanales; no es fácil, pero se ha logrado. 12 UNICAS que se han generado en el 2020 en pandemia. (...) todo un esfuerzo tecnológico de poder llegar en la costa; pero en la sierra no tienes conectividad, menos en la zona de amazonia es más difícil, (...) nos ha costado los proyectos (...) porque ha habido también UNICAS donde no han podido ir por un tema del efecto de seguridad sanitaria. Bueno pues por el teléfono que había conectividad por el WhatsApp y adaptarse. Ha sido duro, pero se ha logrado” (COFIDE)*

Figura 4.5



*Característica adaptativa del proyecto UNICA. Reconstrucción basada en entrevistas semiestructuradas (2021) - Elaboración propia.*

Frente a ello, como se muestra en la figura 4.5 una de las características del proyecto en tanto su proceso de implementación es su adaptación a las regiones donde se encuentra operando. Funge de canal de acceso a comunidades mediante el proceso de sensibilización y con estrategias de intervención delimitadas tales como inmersión en la comunidad y acceso con actores clave.

El proceso de implementación del proyecto UNICA se direcciona en el estímulo del propio desarrollo de la localidad. El encuentro del proyecto con los actores que participan – organizaciones de base - denotan un aprovechamiento de los propios recursos de la localidad (Blanco Correa, Fernández Márquez, & Piñeiro Esquivel, 2020). A su vez, las organizaciones de base presentan un potencial que se gesta de forma endógena con la implementación de un recurso exógeno como el proyecto UNICA (Coraggio, 2001)

La experiencia del proyecto en otras regiones y su aplicabilidad en la región Cajamarca nos permite diferenciar la particularidad del proyecto para su aplicación ya que presenta una estrategia diseñada en el mejora de vida de las personas y enfocado en grupos específicos de la población (Ravenet Ramírez, 2003). Sin embargo, el encuentro de diferentes visiones de desarrollo local trae consigo contingencias que son difíciles de paliar; ya que al momento de generar consensos estos se tienen que articular desde abajo con la participación activa de los actores (Alburquerque, 2004). Por ello una estrategia de inmersión ha sido de suma importancia para generar consensos y alianzas con la participación activa de los actores locales.

COFIDE y ALAC – Yanacocha cumplen el papel de actores importantes en el desarrollo de este proceso de implementación como aliados estratégicos en el territorio. La sinergia de los actores en tanto aspecto metodológico y como financista se extiende en su participación como agentes importantes de cambio sustancial en la localidad. De la misma forma, la alianza estratégica mencionada refuerza la asociatividad que se requiere en este proceso con los actores claves del territorio para una articulación de lo endógeno con lo exógeno para una definición del desarrollo local (Gallicchio, 2004)

El encuentro del proyecto UNICA con los actores clave genero un canal de acceso importante para la generación de consensos y alianzas; se vio plasmada en la constitución de las UNICAS en la región a pesar de la reticencia de algunos actores. La discusión de asuntos internos que confieren al territorio y la toma de decisiones (Gallicchio, 2004) fortaleció esta alianza estratégica. A su vez, la réplica del proyecto UNICA en otros espacios y su aplicación con éxito en la región Cajamarca en tanto constitución de UNICAS, acceso con actores clave, resolución de contingencias, inmersión en la comunidad y sostenibilidad en el tiempo (Lazo V, 2002) ha permitido establecer su carácter adaptativo.

#### 4.1.2 Transferencia de conocimiento

En este apartado se va a tratar el tema de transferencia del conocimiento como intercambio entre las organizaciones de base y los ejecutores del proyecto UNICA. Es esta transferencia de conocimiento que presenta un carácter participativo de las organizaciones de base para impulsar el dialogo entre los miembros y los miembros ejecutores para su transferencia e intercambio. Específicamente se ha dado énfasis en los aspectos de transferencia entorno a los procesos organizativos tales como elaboración de estatutos, reglamentos, pactos, compromisos, etc. Tal es

así que estos elementos se condensan en la constitución de estatutos y la articulación de esfuerzos para potenciar sus capacidades organizativas, financieras, administrativas, etc.

De la misma forma, se hace hincapié en la sostenibilidad organizativa ya que el elemento generacional de las organizaciones de base se encuentra presente en cada UNICA. A su vez, es este elemento que presenta una característica de réplica de transmisión de conocimiento entre los miembros.

El intercambio de conocimiento requiere de recursos estratégicos fundamentados para un adecuado relacionamiento de los miembros ejecutores con las organizaciones de base. Tal es así, que los recursos empleados conforman un componente lúdico importante. Se presentan también las dinámicas de grupo y la asistencia técnica que requieren las actividades productivas.

Los aspectos de intercambio entre la organización de base y los ejecutores de proyecto UNICA se manifiestan en la transmisión de conocimiento sobre aspectos organizativos, administración y contabilidad; dadas en capacitaciones de 8 días en su génesis y reducidas luego a 3 días cuando las dinámicas del proyecto se ajustaron a las necesidades.

*“Esas capacitaciones del 2008 no eran de 3 días, eran de 8 días, ahora cambió totalmente, ahora son de tres. Antes era 8 días que venían de internado. Habíamos formado UNICA por Huasmín, Celendín, que es Sorochuco, parte de Pampamarca, esas UNICAS íbamos, por ejemplo, yo me iba una de la mañana salía en mi carro y me iba recogiendo a la gente, mira pero, lo más importante es que como tú habías sensibilizado y la gente te esperaba (...) toditos estaban en cola, que venían al curso de capacitación, y el curso de capacitación antes habían facilitadores que capacitaban, gente que ya había tenido experiencia en capacitar (...) venían una semana todas las noches, o sea como éramos veinticinco facilitadores en la capacitación buscaban un local donde era el internado, donde ahí era hospedaje, les daban alimentación y el taller de capacitación, en el mismo lugar.” (ALAC)*

Los miembros de las UNICAS al ser una organización con propósitos y objetivos determinados necesitan constituirse en una red de relaciones de interdependencia entre sus miembros. Ese punto en particular es de suma importancia para articular esfuerzos en pos del desarrollo de sus capacidades. Tal es así que la elaboración del estatuto de formación consolida la estructura organizativa de las UNICAS en un entorno comunitario. La transferencia de conocimientos entorno a los procesos organizativos es un paso fundamental para su constitución; para ello la elaboración del estatuto es adaptado y adoptado por la organización receptora de acuerdo a sus necesidades.

*“¿Con qué tasas van a trabajar? ¿Con tasa activa o tasa pasiva? Entonces, ponen las causas generales para luego poner, constituida ya, poder elaborar ya su estatuto, porque también le damos un modelo de estatuto para que ellos lo adopten, lo adapten de acuerdo con lo que ellos van a poner en práctica, su estatuto, su reglamento” (ALAC)*

La transmisión de conocimiento también se manifiesta en contexto generacional. Este se presenta como un elemento fundamental para la continuidad de la organización y la sostenibilidad de la misma a través del tiempo. La importancia de esta transición recae en el fortalecimiento y la potenciación del conocimiento dados por la interrelación organizacional tanto de forma exógena como endógena.

*“Y aparte de ello, ahora ya la gente es más joven. En el grupo de las UNICAS ya hay juventud. Las mujercitas que pueden trabajar. Algunas venden su ropita, algunas tienen su tiendita, algunas venden su gallinita, en cambio nosotros no vendimos” (ALAC)*

*“(…) ellos como dicen, son, así, no pueden ser incluidos porque son menores de edad, en la UNICA no hay menores de edad. Pero, sí pueden de repente ahorrar. Pero si ellos en la participación de repente como un socio B o un socio inactivo, que es el socio que ahorra, por ejemplo, yo tengo una UNICA en Viscapampa Baja, Nueva, que es ahorrista, ahí tengo como ocho niños ahorrando.” (ALAC)*

De igual importancia para la transferencia de conocimiento son los pactos/compromisos estatutarios proporcionados por la organización encargada del proyecto. Las generaciones de acuerdos estipulados con el fin de profundizar las relaciones sociales entre las organizaciones adherentes se manifiestan en este compromiso. La constitución de estos estatutos requiere de la voluntad de los socios. Punto importante para influir en la vida societaria comunal.

*“Deciden, exacto. Y acá está lo que te dice Florcita. 50. Dice: Los socios de la UNICA asumirán los siguientes compromisos, los cuales se leerán al inicio de cada asamblea. Primero: Vacunar y controlar los parásitos de los niños y niñas menores de cinco años. Esto lo hacemos para que las mamitas realmente se preocupen por esto (...) matricular y enviar a los niños y niñas a la escuela hasta que completen la educación básica. Mantener relaciones familiares en armonía, resolviendo conflictos sin violencia. Mantener su vivienda e instalaciones en buen estado. Sembrar un árbol por cada miembro de la familia una vez al año. Todos esos estatutos también están acá. Compromisos de los socios de la UNICA. La vacuna, enviar a los niños al colegio, mantener buenas relaciones en la casita, arreglar tu casita, sembrar un árbol, ¿no? Esto tratamos de que ellos se comprometan y lo hacen. Ya sembraron su arbolito, los niños se van a vacunar. No tiene nada que ver con finanzas si te das cuenta, pero es una manera de darles ciertos consejitos que les va a ayudar. Esto les enseña todo lo que es organización e introducción a las finanzas. Acá tienen conceptos básicos de administración. Tipos de interés.” (ALAC)*

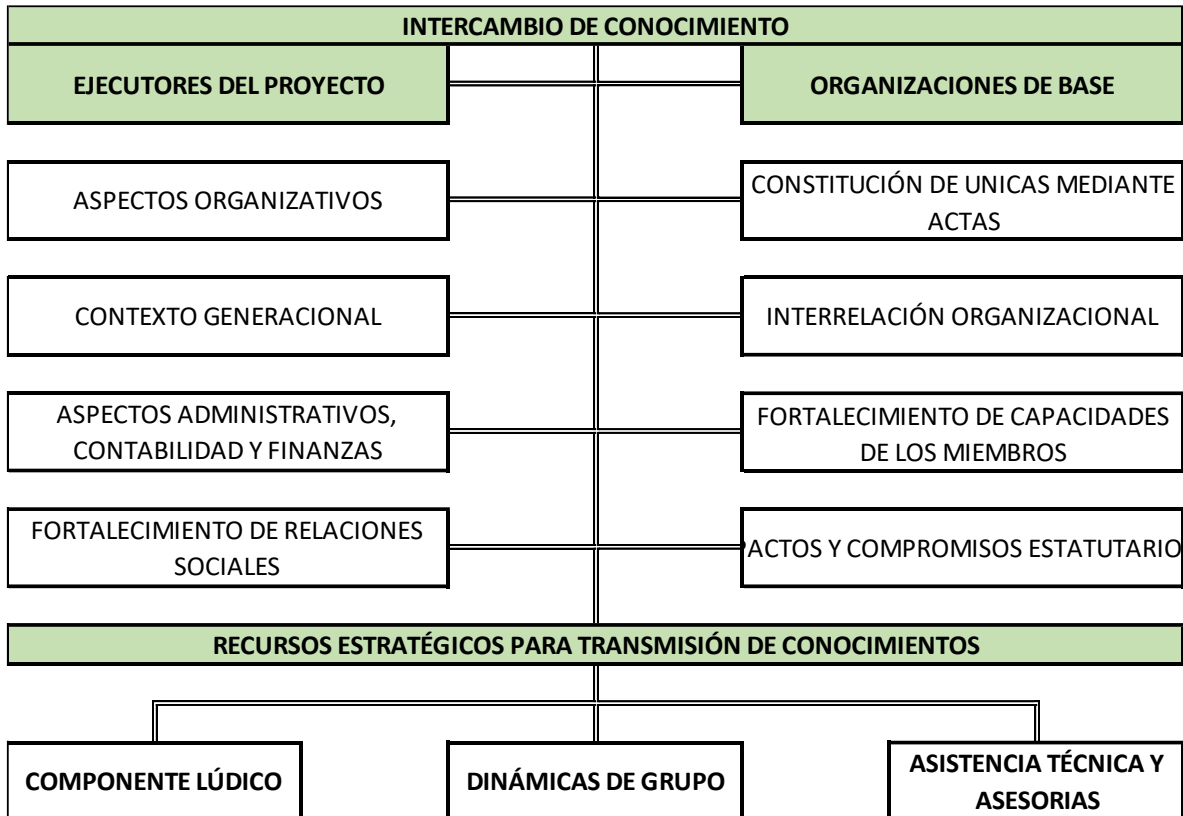
De la misma forma; la transmisión del conocimiento se realiza en torno a los temas aprehendidos en las capacitaciones tales como constitución de UNICAS o de contabilidad como manifiesta un miembro. La importancia de la réplica de transmisión de conocimiento de forma interna es que fortalece las capacidades de los miembros y la división del trabajo interno para que se puedan realizar los deberes correspondientes.

*“(…) tenemos a lo que fue ALAC; ellos nos apoyaron con las capacitaciones, como ellos nos apoyaban ya con las capacitaciones nosotros empecemos a formar nuestras reuniones tuvimos que organizarnos para tener lo que es una junta directa en ese sentido” (MIEMBRO UNICA)*

Por otra parte; de acuerdo a los recursos estratégicos con los que se cuenta para la transmisión de conocimiento es el componente lúdico. Una estrategia comunicativa, afectiva y de comunicación para el procesamiento cognitivo de nociones financieras en un entorno comunitario y colectivo.

“Lo que pasa es que la única manera de aprender es jugando, porque si no la gente no aprende, se aburre, se duerme. Tenemos un juego anterior a este, muy parecido, pero no estaba completo. ¿Cómo se juega? Este juego es para seis socios” (ALAC)

Figura 4.6



Intercambio de conocimiento y recursos de transmisión. Reconstrucción basada en entrevistas semiestructuradas y revisión documental (2021). Fuente: Elaboración propia

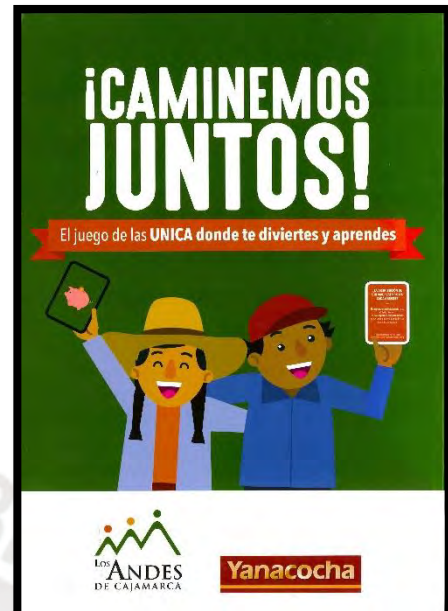


El componente lúdico utilizado es el que sigue en la siguiente imagen. El juego de mesa se encuentra constituido para 6 socios; con dos tipos de tarjetas que emulan el proceso de constitución de UNICAS en su organización, administración, funcionamiento y también actividades productivas.

Otro punto en particular sobre la base de este componente es su direccionamiento en la autenticidad y reconocimiento de las identidades culturales colectivas de las organizaciones de base; ya que los elementos utilizados están inmersos en su ambiente social.

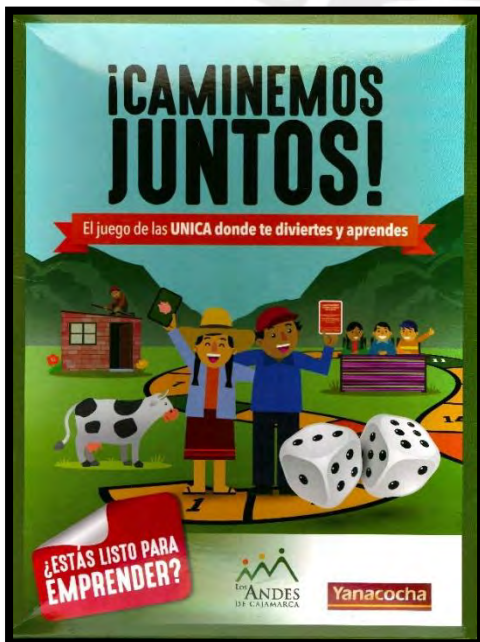
La utilización de los elementos relacionados a sus actividades productivas genera familiaridad en su aplicación y percepción cognitiva para poder facilitar el aprendizaje en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 4.7



Portada del tablero de juego de mesa. Fuente: ALAC - Yanacocha

Figura 4.8



Cara superior de la caja contenedora del juego de mesa. Fuente: ALAC - Yanacocha

Figura 4.9



Cara inferior de la caja contenedora del juego de mesa. Fuente: ALAC - Yanacocha

Las reglas del juego como se manifiesta en la figura son las siguientes:

Tabla 4.1

<b>Al participar en este juego te conviertes en un socio o socia de una Unión de Crédito y Ahorro (UNICA), estas son las reglas del juego:</b>
Deben participar como máximo 6 socios.
Los socios se pondrán de acuerdo para colocarle un nombre a su UNICA
Cada Socio deberá elegir una ficha que lo represente y colocarla en el punto de partida.
Cada socio debe tirar el dado y el que saque el número más alto inicia el juego. Los siguientes turnos van de mayor a menor de acuerdo al número que cada socio sacó al tirar el dado.
Deberán avanzar tantos casilleros como el número que salga al lanzar el dado
Cada vez que una ficha caiga en un casillero que tiene el “chanchito del ahorro”, el socio tomará una tarjeta, leerá en voz alta el mensaje y realizará las instrucciones. Luego la colocará al final del grupo de tarjetas.
Cada vez que una ficha caiga en un casillero que tiene el “birrete de graduación”, otro socio tomará la tarjeta, leerá la pregunta y le dará las instrucciones al socio que está en carrera. Luego la colocará al final del grupo de tarjetas.
Cada vez que un socio o socia tire el dado y caiga en un casillero que solo contiene un número, esperará el siguiente turno.
Cuando la ficha caiga sobre un puente colgante avanzará o retrocederá hacia el casillero que identifique la flecha.
El juego termina cuando uno de los socios llega a graduarse, los demás deberán realizar una acción como: bailar, cantar, contar un chiste o el reto que sus demás socios le designen.

Tabla 4. Reglas de juego para los socios. Fuente: Caja contenedora del juego ALAC - Yanacocha

En lo que se enfoca esta dinámica lúdica son en los aspectos de carácter participativo y del impulso del dialogo entre los miembros para la recepción cognoscitiva de las enseñanzas en los talleres de capacitación. Así mismo, el uso creativo de esta metodología de enseñanza recae entre los miembros como forma de entretenimiento pedagógico.

*“Teníamos que hacer algo como para entretenerlos, para que no se aburran. Hay que tenerlos activos, jugando con muñecos, con cositas, con esto, con palos, con tubos, con globos, con papeles, o sea, no es así solamente todo esto. Dictarles así no. Con periódicos, con revistas, con cartones, con tubos, con pelotas” (ALAC)*

Por consiguiente, la aplicación de los elementos lúdicos redujo el tiempo de aplicación de las capacitaciones ya que la recepción del conocimiento se hacía de manera más fluida entre los miembros.

*“En un inicio todo era separatas, diapositivas. Por eso también hemos reducido el tiempo de la capacitación. Ahora tenemos juegos. Las chicas tienen cartas. Antes capacitar a una persona era una tarjetita nomás. Los ahorros, ¿es un monto fijo? No es un monto voluntario. El valor de una acción sí es un monto fijo. El ahorro puede tener cualquier cantidad. Todo lo que tienen que aprender está acá. Ejercicios matemáticos, empezamos con sumas y restas. Esos libros siempre los hemos tenido afianzando en separatitas” (ALAC)*

El nivel educativo de algunos miembros incluye también en el proceso de adaptación metodológica de aprendizaje. Al tener este componente lúdico para la transmisión de conocimientos el aprendizaje es transversal a todos los participantes y se estandariza el proceso de transmisión.

*“Y todo eso va facilitando el aprendizaje y ya no los capacitamos 8 días. Ahora son 3 días. Incluso se está viendo la posibilidad de que el proyecto sea en menos tiempo. Si la gente como que ya tiene conocimiento básico es mucho más fácil, aprende y ya no es necesario que la acompañes tanto. El problema es con la gente analfabeta. Ahí es donde más se demora el proceso. A la gente le gusta jugar, le gusta recrearse, le gusta reírse. Se des estresa. Como la gente viene tímida el primer día, para poderlos socializar, viene juntitos. Esa no es la idea. Cada quien debe trabajar individualmente. Tenemos dinámica de cómo formar grupos sin que ellos se den cuenta de que van a ser separados” (ALAC)*

En la siguiente figura se muestra el tablero de juego compuesto por un tríptico dinámico donde los socios jugadores concentran las dinámicas de aprendizaje previo. Está ambientado con personajes que emulan la convivencia en comunidad y generan identidad con los miembros de las UNICAS. A su vez comprende cierto grado de complejidad ya que las preguntas de las casillas activas son de índole evaluativo en la que los socios que responden correctamente avanzarán en el juego y los que no responden de manera adecuada retrocederá según los espacios indicados en la cartilla de juego.

Figura 4.10



Apertura del tablero de juego para los socios. Fuente: ALAC - Yanacocha

*“Antes el juego era más simple. Acá tiene ahora una guía. Si te das cuenta, empieza acá la partida y acá recién presentas tu solicitud de crédito, tu solicitud de crédito ha sido aprobada, tienes una idea del negocio, prácticamente es el socio de la UNICA que va pidiendo plata, iniciaste otro nuevo emprendimiento, tu negocio de cuyes se multiplica, hasta que llegas acá, al final. Hay algunos caminos, puentes que te permiten avanzar. Acá los mensajes o te permiten avanzar o te hacen retroceder. Todo lo que es sombrerito es pregunta y respuesta, y te da castigo y te da premio”*

La inmersión en el proceso de aprendizaje y la transmisión del conocimiento se realiza en 3 elementos principales de reforzamiento: el componente organizacional, el desarrollo de las capacidades y la estructura del funcionamiento financiero interno. La inclusión de estos

lineamientos evaluativos lúdicos resulta primordial para el reforzamiento comunitario de la transición de información de manera transversal entre los socios participantes. Temas que son incluidos también en la praxis de la propia organización cuando opera colectivamente.

*“Te tocó el sombrerito de graduación, pero eso no lo coges tú, lo coge otro socio, porque eso es una pregunta. Dice: ¿Cómo sabemos cuál es el capital de trabajo de la UNICA? Todo esto tienes que aprenderlo. Si contestas correctamente el socio que está delante del juego retrocederá dos espacios. Si, por ejemplo, yo he estado acá en el 16, me castigan y retrocedo dos espacios. Si no respondes correctamente, tú retrocedes 3 casilleros. Te vienes al chanchito y en el chanchito no es una pregunta, te hacen recordar algo. Dice: en mi UNICA las mujeres forman parte de la junta directiva, pide al socio que te está ganando que retroceda dos espacios. Todo es tema de las UNICAS y acá está la respuesta: Restando el monto del préstamo acumulado y el monto del capital acumulado” (ALAC)*

Figura 4.11



Tarjetas de reforzamiento evaluativo en los componentes organizacional y de compromisos del tablero de juego. Fuente: ALAC - Yanacocha

Figura 4.12



Tarjetas de reforzamiento evaluativo de capacidades del tablero de juego. Fuente: ALAC - Yanacocha

Figura 4.13



Reforzamiento evaluativo del componente de finanzas. Fuente: ALAC - Yanacocha

En la misma línea; las técnicas de preguntas evalúan el aprendizaje emitido en las capacitaciones de las UNICAS. Las interrogantes desarrolladas en el competente lúdico presentan cierta complejidad que permite evaluar el aprendizaje y las capacidades de los emisores de las organizaciones de base. De la misma forma que el bloque de cartillas anterior se encuentra en línea los 3 elementos principales de reforzamiento: el componente organizacional, el desarrollo de las capacidades y la estructura del funcionamiento financiero interno.

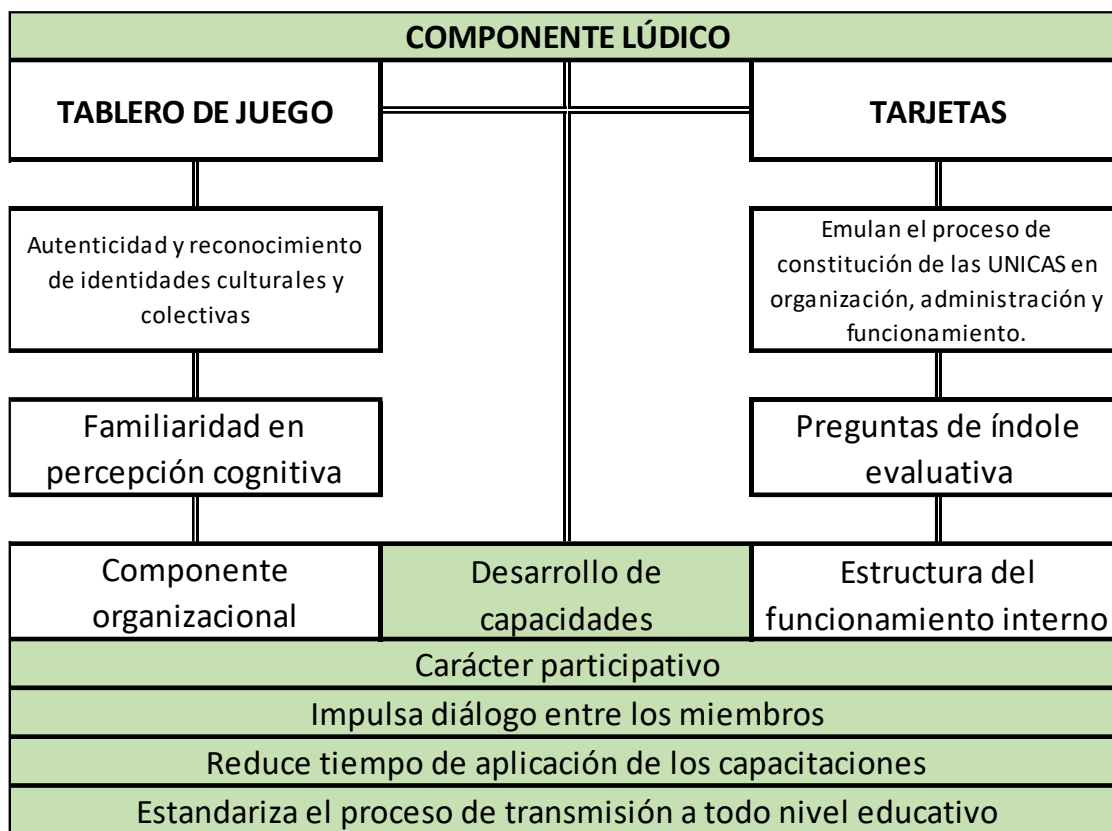
Figura 4.14



<p><b>PARA SER SOCIO DE UNA UNICA, ¿LOS SOCIOS PODRÁN SER DE DIFERENTES COMUNIDADES?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> adelanta dos espacios. <b>Si no responde correctamente</b> retrocede dos casilleros.</p> <p><small>Respuesta: No. Porque no conocen su solvencia moral y su historial crediticio.</small></p>	<p><b>¿CUÁLES SON LOS DOCUMENTOS QUE LOS SOCIOS DEBEN PRESENTAR PARA SOLICITAR UN PRÉSTAMO?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> adelanta tres espacios. <b>Si no responde correctamente</b> pierde un turno.</p> <p><small>Respuesta: Solicitud de préstamo, compromiso de pago y garantía.</small></p>	<p><b>¿CUÁLES SON LAS OPERACIONES BÁSICAS PARA EL MANEJO DE LOS LIBROS CONTABLES?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> lanza el dado otra vez. <b>Si no responde correctamente</b> regresa a la alcancía más cercana.</p> <p><small>Respuesta: Suma, resta, multiplicación y división.</small></p>	<p><b>¿CÓMO SABEMOS CUÁL ES EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA UNICA?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> el socio que está delante del jugador retrocede dos espacios. <b>Si no responde correctamente</b> retrocede tres casilleros.</p> <p><small>Respuesta: Restando el monto de préstamos acumulados y el monto de capital acumulado (A-B).</small></p>
<p><b>¿CUÁL SERÁ LA SANCIÓN POR NO PAGAR EL PRÉSTAMO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> el socio que está delante del jugador pierde un turno. <b>Si no responde correctamente</b> retrocede un casillero.</p> <p><small>Respuesta: Fijar el interés moratorio.</small></p>	<p><b>¿CUÁNTOS SOCIOS COMO MÍNIMO Y MÁXIMO TIENE LA UNICA?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> lanza el dado otra vez. <b>Si no responde correctamente</b> el socio que está atrás del jugador adelanta tres espacios.</p> <p><small>Respuesta: Mínimo 10 y máximo 30.</small></p>	<p><b>¿EL SECRETARIO DEBE TENER AL DÍA EL LIBRO DE CAJA?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> lanza el dado otra vez. <b>Si no responde correctamente</b> regresa a la partida del juego.</p> <p><small>Respuesta: No, porque esa es función del tesoro. El secretario debe tener al día el Libro de Actas.</small></p>	<p><b>MENTIONE 3 DE LAS 6 ACCIONES QUE HACEN QUE UNA UNICA SEA EXITOSA</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> "Felicitaciones te Graduaste". <b>Si no responde correctamente</b> pierde un turno.</p> <p><small>Respuesta: APLICAR CORRECTAMENTE los Estatutos y Reglamentos • COMPARAR CONOCIMIENTOS con los socios y socios • ADMINISTRAR con transparencia • El Consejo de Administración debe entregar UN INFORME FINANCIERO en cada Asamblea • APLICAR TASAS DE INTERÉS COMPETITIVAS con el mercado • LOGRAR una baja morosidad.</small></p>
<p><b>¿LA DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES SE REALIZA CADA 6 MESES?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> lanza el dado otra vez. <b>Si no responde correctamente</b> que el socio que está detrás del jugador, le adelanta un espacio.</p> <p><small>Respuesta: No, la distribución de utilidades se realiza cada 12 meses (anualmente).</small></p>	<p><b>¿DÓNDE SE REGISTRAN LOS AHORROS DE LOS SOCIOS?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> avanza al siguiente birrete. <b>Si no responde correctamente</b> pierde un turno.</p> <p><small>Respuesta: En el Libro Caja y Libro de Ahorros.</small></p>	<p><b>¿POR QUÉ ES IMPORTANTE REALIZAR EL ARQUEO DE CAJA DESPUÉS DE CADA ASAMBLEA?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> el jugador se ubica una casilla antes del socio que le está ganando. <b>Si no responde correctamente</b> retrocede tres casilleros.</p> <p><small>Respuesta: Para saber que el dinero que ingresó y salió es igual a lo que se ha registrado en el libro de Caja, caso contrario existirá un saldo en caja.</small></p>	<p><b>¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE GARANTÍAS QUE TRABAJAN LAS UNICA?</b></p> <p>—</p> <p><b>Si responde correctamente</b> adelanta dos espacios. <b>Si no responde correctamente</b> el socio que está detrás del jugador adelanta dos espacios.</p> <p><small>Respuesta: Garantía prendaria, garantía hipotecaria y garantía solidaria.</small></p>

Tarjetas de preguntas evaluativas y reforzamiento de aprendizaje. Fuente ALAC - Yanacocha

Figura 4.15



*Estrategias de transmisión de conocimiento y componente lúdico de las UNICAS. Fuente: ALAC – Yanacocha documentos de trabajo.*

De igual importancia que el componente lúdico son las dinámicas de grupo. Estas dinámicas de reforzamiento de lazos colectivos permiten una relación de confianza y compromiso entre los participantes. Permite a su vez, la mejora de la cohesión social de los miembros mediante una serie de ejercicios a desarrollar adaptadas a las circunstancias y necesidades de la comunidad de acuerdo a su identidad.

*“También tenemos, por ejemplo, una... unos... así como cuando decimos “la papa se quema”. Entonces, pero es una papa formada por papeles, entonces, por ejemplo, supongamos este papel de aquí, vamos formando la papa, por ejemplo, este papel tiene una pregunta, entonces hacemos un bollito, otro papel tiene otra pregunta le hacemos otro bollito, otro papel, así, así, así vamos envolviendo y se forma la pelota, una papa, luego jugamos a la papa se quema, y donde se queda, pela la papa. Entonces, lee la pregunta y responde. Como que a veces no siempre son preguntas, de repente en ese rato dice, por ejemplo, abraza a tu amigo del costado, o como que dice tu amigo de la derecha que responda la pregunta, o tu amigo de la izquierda que responda la pregunta.” (ALAC)*

*“Todas. Inclusive, por ejemplo, yo tengo una dinámica que la manejo con un muñeco de peluche, entonces, por ejemplo, esa dinámica se llama “no hagas al otro lo que no quieres que hagan contigo”. Pero ellos no saben que se llama eso pues, para nosotros se llama así. Entonces, por ejemplo, [inaudible] supongamos es esta muñequita, pero yo no uso*

personajes sino muñecos así de animalitos para que nadie se sienta ofendido si es mujer o es hombre. Entonces, por ejemplo, yo le digo, qué lindas te quedan tus trenzas, le digo algo así, algo bonito, qué lindas te quedan tus trenzas, o qué bonito te queda tu vestido, o te quiero mucho, así, algo así, algo tengo que decirle a mi muñeco” (ALAC)

Figura 4.16



Rueda giratoria que se usaba para realización de las dinámicas de grupo. Fuente: ALAC - Yanacocha

Más allá del desarrollo de capacidades de los miembros de las UNICAS; según COFIDE, las actividades agropecuarias a las que tienen acceso no se les ha generado el potencial necesario para su producción. Es por ello que el componente de asistencia técnica y asesoría por medio de especialistas cobra importancia ya que permite mejorar los niveles de productividad de sus unidades agropecuarias sin grandes inversiones además de un manejo adecuado con mejora en su rendimiento.

“Acá no te estoy hablando de ponerle riego tecnificado ni hacer grandes inversiones acá hay un tema de la teoría netamente agraria; ósea (...) del manejo equivocado que estaban teniendo los productores porque nadie les había enseñado y esto viene arrastrándose de generación en generación (...) entonces básicamente por un tema de manejo no y buenas prácticas agrícolas se logró mejorar rendimiento en paltas, en quinua, en la misma producción de cuyes pero era que necesitaba a alguien que los asistiera 24/7” (COFIDE)

“Me refiero actividades agropecuarias, no se le da el potencial debido ahí de eso me acuerdo en Ayacucho cuando estuvimos en Ayacucho ahí incorporamos el componente dos. Lo estructuramos lo adecuamos entonces ahí nos dimos cuenta de algo; mientras no se le de asistencia técnica al productor el productor pueda mejorar sus niveles productividad de que le servirían el capitalizarse (...) ahí empezamos a ver ciertos cambios porque cuando ya llevamos a los técnicos a campo y vimos como en Quinua por ejemplo de una hectárea que



*podría producir 600 kilos podíamos llegar a 2500 en dos campañas y básicamente con un tema de asesoría” (COFIDE)*

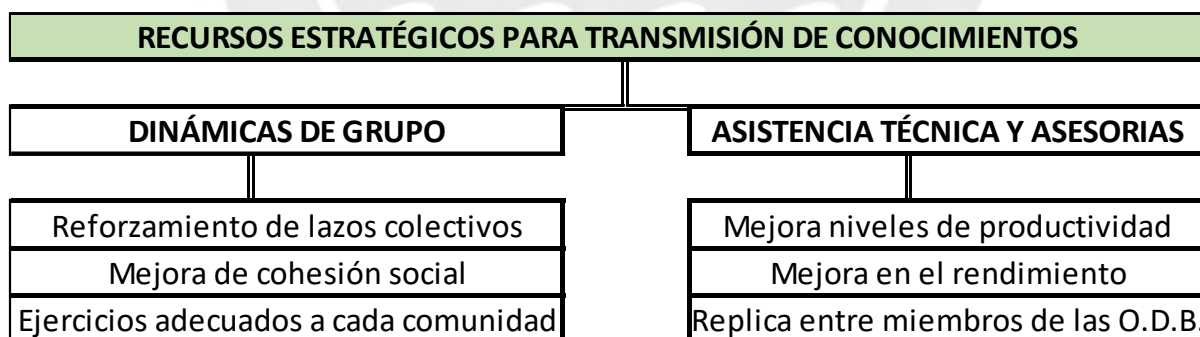
En esa misma línea, el segundo componente relacionado a la asistencia técnica realizada mediante asesoría focalizada obtiene buenos resultados. No solo se amplía en el ámbito productivo, sino que deviene en cada aspecto relacionado como administración, contabilidad, etc. Componente aplicado por ALAC –Yanacocha en relación con las organizaciones de base. A su vez, las capacitaciones y asesorías técnicas son replicadas entre los miembros para la mejora de productividad de sus unidades de producción, crianza, agropecuarias, etc.

*“Entonces, ellos me brindaron capacitaciones para yo poder tener unas gallinas mejores decir, buena alimentación un buen marketing, también una buena bioseguridad en los galpones. En esos, ambas capacitaciones brindaron lo que es Yanacocha – ALAC.” (MIEMBRO UNICA)*

*“Gracias a la capacitación que se nos dio el técnico encargado él nos dijo como hacerlo, llevar un cuadernito, hagan esto, entonces, primero fue difícil hasta que nos acostumbramos. Pero luego ya conforme paso el tiempo todos los socios se acostumbraron entonces ya todos los socios manejan esto no” (MIEMBRO UNICA)*

*“(…) después de nuestras capacitaciones a nosotros nos brindaron (...) un libro contable un libro por ejemplo de compra de acciones también para llevar una contabilidad de lo que es de préstamos, porque nosotros brindamos prestamos eso es en el ámbito de ÚNICAS y en el ámbito del proyecto productivo de gallinas ponedoras esos fue que me brindaron un asesor técnico en el ámbito del circuito de las ponedoras” (MIEMBRO UNICA)*

Figura 4.17



*Estrategias de transmisión de conocimiento y características del componente lúdico de las UNICAS. Fuente: reconstrucción basada en entrevistas semiestructuradas y revisión documentaria (2021). Elaboración propia*

Por consiguiente, la participación de las organizaciones de base en conjunto con los ejecutores del proyecto UNICA ha generado una transferencia adecuada de conocimiento en el territorio. Ya que la interrelación de estos es un aprovechamiento del recurso intangible en la localidad (Boiser, 1998); del mismo modo, la réplica de transmisión del conocimiento y el elemento generacional hacen que sea un recursos sostenibles en el tiempo para futuras generaciones y para reforzamiento de la organización (Lazo V, 2002)

Es este punto de partida en la transferencia de conocimiento que deviene en un proceso de cambio y transformación en una escala primigenia contribuyendo al desarrollo productivo local (Blanco Correa, Fernández Márquez, & Piñeiro Esquivel, 2020) en tanto a la transferencia entorno a los procesos organizativos tales como: elaboración de estatutos, reglamentos, pactos y compromisos asignados; y la constitución de estatutos para potenciar los recursos organizativos y devenir en una transformación del entorno.

El intercambio de conocimiento requiere de recursos estratégicos fundamentados para un adecuado relacionamiento de los miembros ejecutores con las organizaciones de base. Tal es así, que los recursos empleados conforman un componente lúdico importante que emulan los procesos de constitución de las UNICAS y la conformación de diversas actividades productivas; además, tienen una característica identitaria de la comunidad lo que permite una identificación inmediata de los elementos para su participación. También, las dinámicas de grupo que se presentan son de carácter participativo, impulsan el dialogo y son transversales a todo nivel educativo. Tal es así que la participación de las organizaciones de base en interrelación con los ejecutores del proyecto UNICA conforman una respuesta de los actores locales a un proceso de reestructuración económica y social (Muños Juncal & Geraldo Cortegiano, 2006)

La inmersión en este proceso cognitivo de aprendizaje mediante los recursos estratégicos y el reforzamiento evaluativo del componente lúdico define la participación activa de los actores incrementando las posibilidades de interrelación institucional y dinamismo conferido mediante la cohesión social de los participantes (Albuquerque, 2004). El sentido de unión de las organizaciones de base, la aplicación del conocimiento en sus actividades productivas, la transformación de su entorno y el enriquecimiento intelectual que ofrece esta relación es un capital humano que tiene su sustento en el conocimiento y experiencia del individuo (Tasheva & J. Hillman, 2019)

Se ha generado una red de transferencia de conocimiento que parte desde el punto ejecutor del proyecto UNICA dirigido hacia las organizaciones de base que a su vez presenta una característica transgeneracional. Son estos conocimientos que se han presentado de acuerdo a los valores de la colectividad de manera informal y ha sido canalizado mediante las redes de cooperación entre las partes donde las organizaciones de base participan de forma activa y se extiende a todo el grupo (Vu Ha & Frommel, 2019). Tal es así que este elemento de red de transferencia de conocimiento y red de cooperación entre individuos recae en la construcción de habilidades propias del individuo y a miembros del equipo ya que se encuentran en constante interacción entre el conocimiento y sus actividades generando así un recurso de capital social. (Tasheva & J. Hillman, 2019)

#### 4.1.3 Transferencia tecnológica

Esta sección nos refiere al intercambio en innovación para la producción; así como también el establecimiento de relaciones bidireccionales entre los miembros de las organizaciones de base y los ejecutores del proyecto UNICA. Del mismo modo, a diferencia de la transferencia de conocimiento el intercambio tecnológico se enfoca más en los aspectos de programas concursos para acceso a tecnología tales como laptops, módems, etc.; así como también en el intercambio de sistemas de gestión que antes no utilizaban las organizaciones de base o no tenían conocimiento.

La cooperación del proyecto con las organizaciones de base respecto a la transferencia tecnológica cobra importancia en una coyuntura como la actual. Con el objetivo de impulsar el crecimiento de las organizaciones de base y constituir un grupo de innovación en producción y relaciones bidireccionales se ha considerado implementar programas concursos para acceso a tecnología de acuerdo a requisitos pre-establecidos.

*“Ahora vamos a hacer un concurso y esto es porque cierre de minas tiene 47 laptops y 47 módems que lo compró porque quería donar a las comunidades. Ahora le ha dado al proyecto de las UNICAS porque hay libros contables que son así, porque tiene bastantes socios. Vamos a hacer un concurso con las UNICAS. Estos son sus files que manejamos nosotros en físico, en oficinas. Cada UNICA tiene su expediente, es una UNICA.” (ALAC)*

*“No. Es antiguo, son formatos manuales. Así como ellos han tenido en físico, nuestras UNICAS también manejan en físico. A las UNICAS grandes les vamos a dar una laptop y un módem. Ese es un afiche de asistencia técnica. Los visitábamos en sus asambleas o programábamos sus capacitaciones, ahí al reverso firman los socios.” (ALAC)*

Además, esta transferencia tecnológica abarca también los sistemas de gestión. La incidencia de los sistemas de gestión en aspecto colaborativo por parte de las UNICAS y ALAC se ponen de manifiesto en la realización de actas de finanzas diarias en el ámbito productivo. Las UNICAS no estaban familiarizadas con este proceso; sin embargo, la transmisión de una estructura de gestión para mejora de productividad se presenta de forma relevante.

*“(…) esas labores en las capacitaciones me dijeron haz un cuaderno y apunta tú tienes que apuntar cuantos huevos salen diario. Y también una lista a quien estas vendiendo tus huevos*

Figura 4.18

UNION DE CREDITO Y AHORRO "JEHOVA JHIRE" TRES MOLINOS - BAÑOS DEL INCA						
CLIENTE: <i>E. J. J. J.</i>	TASA DE INTERES MENSUAL: <i>5.00%</i>		DN#:	FECHA DE PAGO: <i>5.01.21</i>	PRESTAMO N°:	
FECHA DE OTORGO: <i>01.01.20</i>	FORMA DE PAGO: <i>5.00</i>	PLAZO: <i>12.00</i>	FECHA DE VENCIMIENTO: <i>31.12.21</i>	MOTIVO:		
FECHA	PRESTAMOS	INTERESES	ABONO DE CAPITAL (AMORTIZACIÓN) (N/)	CUOTAS	SALDOS	FIRMA
<i>01-01-20</i>	<i>1000.00</i>				<i>1000.00</i>	
<i>05-05-20</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>105.00</i>	<i>900.00</i>	<i>Norma</i>
<i>09-09-20</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>110.00</i>	<i>800.00</i>	<i>Sebastiana</i>
<i>13-11-20</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>115.00</i>	<i>700.00</i>	<i>ii</i>
<i>17-10-20</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>120.00</i>	<i>600.00</i>	<i>Graciela</i>
<i>01-01-21</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>125.00</i>	<i>500.00</i>	<i>Norma</i>
<i>05-03-21</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>130.00</i>	<i>400.00</i>	<i>Sebastiana</i>
<i>09-05-21</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>135.00</i>	<i>300.00</i>	<i>Sebastiana</i>
<i>13-07-21</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>140.00</i>	<i>200.00</i>	<i>Doris</i>
<i>17-09-21</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>145.00</i>	<i>100.00</i>	<i>Sebastiana</i>
<i>01-01-22</i>		<i>5.00</i>	<i>100.00</i>	<i>150.00</i>	<i>00.00</i>	<i>ii</i>

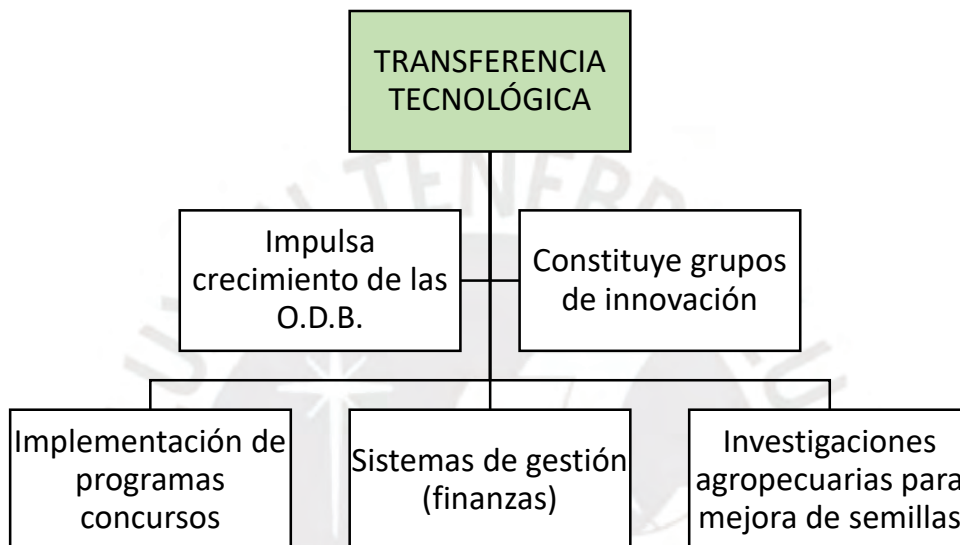
Transferencia de los sistemas de gestión. Fuente: revisión documentaria organizaciones de base UNICAS Cajamarca

*en el mes me dijeron que la persona indicada el técnico que vino a capacitarnos nos dijo para esto. Bueno y eso empezamos a hacerlo por que antes no era así normal” (MIMEMBRO UNICA)*

En un proceso más avanzado de transferencia tecnológica se hacen investigaciones agropecuarias para mejoras de semillas, en otras regiones según COFIDE.

*“Entonces eso ayudó bastante ese espacio también permitió hacer trabajos de investigación con ellos para mejorar semillas para poder tener cultivos que puedan ser más resistentes sobre todo para los efectos externos” (COFIDE)*

Figura 4.19



*Estrategia de transferencia tecnológica. Reconstrucción basada en entrevistas semiestructuradas (2021) Fuente: ALAC - Yanacocha*

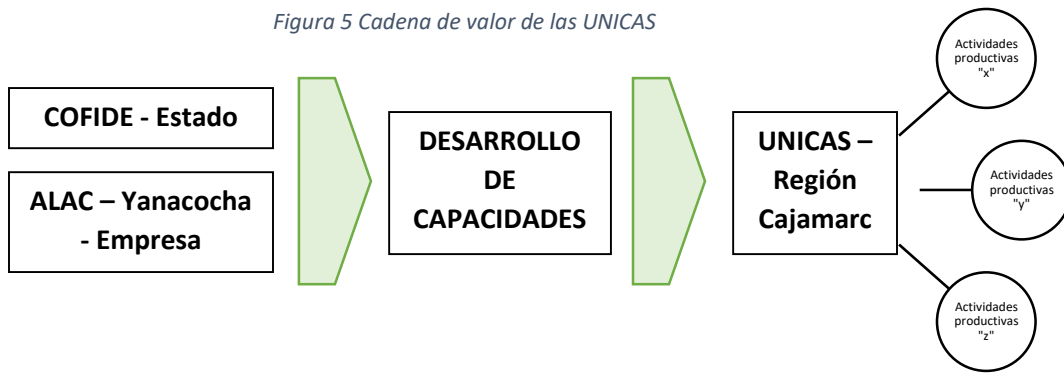
El establecimiento de una implementación de programas concursos para acceso a tecnología genera un canal de transmisión para la apropiación de tecnología por parte de los miembros de las UNICAS. Al ser recursos de poca o nula disponibilidad dentro de las organizaciones hace que la implementación sea sumamente necesaria para mejora de sus unidades productivas generando así una mejora en la vida de este grupo específico de la población. (Ravenet Ramírez, 2003)

Por otro lado, la adopción de nuevos sistemas de gestión articula una transferencia de tecnología por parte de los miembros ejecutores del programa y las organizaciones de base adscritas al proyecto. La decisión de adopción de esta nueva tecnología en gestión abre posibilidades de productividad y apertura a nuevos mercados (Gallicchio, 2004) con investigaciones agropecuarias para mejora de semillas.

#### 4.2 Cadena de valor

En este apartado se va a desarrollar el modo en que las organizaciones de base se vinculan en tanto estructura organizacional y articulación comercial con los mercados locales. A su vez, se va a identificar el desarrollo de las diversas actividades productivas de las organizaciones de base de la región Cajamarca y los sistemas de comercialización en los que se embarca sus productos finales.

Figura 5 Cadena de valor de las UNICAS



Eslabones que comprenden la cadena de valor de las UNICAS en la región Cajamarca. Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1 Estructura organizacional

Esta sección nos muestra la estructura organizacional y el conjunto de relaciones de las organizaciones de base a partir de la constitución de las UNICAS. Es a partir de la constitución de las UNICAS la que permite consolidar el entramado de relaciones a futuro tanto dentro como fuera de la organización mediante la planificación de su propia estructura organizacional. La interacción de los miembros ejecutores para su constitución y la planificación estructural de las organizaciones de base hace que se pueda delimitar las funciones correspondientes dentro de las UNICAS y una división de trabajo adecuada a las características de sus emprendimientos.

De la misma forma, resaltan los aspectos de su funcionamiento tales como elecciones de miembros mediante votación, transparencia de funciones y rendición de cuentas, así como también elementos estructurales para resolver contingencias, faltas, intereses o una posible disolución.

El cambio estructural de las organizaciones de base mediante la constitución y la planificación de su propio entramado hace que la interrelación adquiera sus propias características. En primer lugar, resalta su carácter adaptativo ya que cada UNICA adquiere sus propios elementos de constitución de acuerdo a sus características; y, por otro lado, está la importancia de la cuota de género, la participación de la mujer resulta de mucha importancia para el manejo adecuado de la organización en tanto funcionamiento como cargos directivos y por último la convocatoria de asambleas generales de discusión.

El conjunto de relaciones de los componentes de las UNICAS y la articulación con los ejecutores del proyecto se pone de manifiesto en una estructura organizacional entre los miembros.

*“(…) tenemos que reunirnos la UNICA está formada por de 10 a 30 familias de una misma comunidad entonces nosotros como familia nos unimos; cada miembro formamos nuestros 17 socios” (MIEMBRO UNICA)*

El proceso de aplicación y réplica de la estructura cobra relevancia al momento de la constitución de las organizaciones de base para consolidar el entramado de relaciones a futuro de acuerdo a sus circunstancias.

*“¿Con qué tasas van a trabajar? ¿Con tasa activa o tasa pasiva? Entonces, ponen las causas generales para luego poner, constituida ya, poder elaborar ya su estatuto, porque también*

*le damos un modelo de estatuto para que ellos lo adopten, lo adapten de acuerdo con lo que ellos van a poner en práctica, su estatuto, su reglamento” (ALAC)*

La planificación de la estructura organizacional recae a partir de la constitución de las organizaciones de base. De acuerdo con ello la realización del organigrama deviene por parte de los miembros que se adscriben y que al final se proporciona un estatuto interno con reglas y compromisos.

*“En la asamblea, ven que es una persona muy responsable, que es puntual, o sea dicen, Juan debe ser el presidente, la tesorera, ven que una chica es muy buena en el dinero en guardar, ya ella, lo eligen.” (ALAC)*

*“Tienen a su manera, su organigrama, que en lo que es administración, está todo lo que es crédito y ahorros, como cuáles son los pasos para que den un crédito y para tener ahorristas, y en la contabilidad, está todo el llenado de registro contable.” (ALAC)*

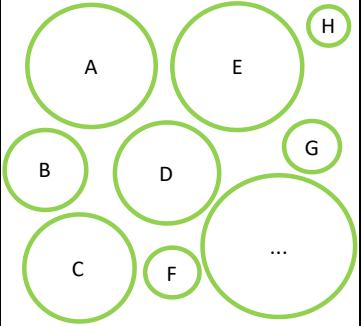
*“Ahí, donde dice estatuto, en el estatuto ahí está ahí prácticamente todo el reglamento de la UNICA, inclusive las funciones de cada directivo, las funciones de la asamblea misma, las sanciones en el caso de que incumplan ¿no? todo está, pero demasiado completo.” (ALAC)*

La asignación de funciones y la división del trabajo se encuentra sustentado de acuerdo a sus necesidades.

*“Pero dentro de mi organización o de mi UNICA tenemos también un contador. Es socio, nosotros mayormente somos gente joven y mayoría profesionales. También tenemos gente adulta que nos respaldan en lo que es los temas por ejemplo de pasar lista, cada vez que las reuniones para ver quien llega tarde para ver quien no vino ellos se encargan, nosotros lo que manejan más es el tesorero y también el socio que es contador. Eso tenemos que es contador un socio y ambos trabajan juntos.” (MIEMBRO UNICA)*

*“Y entonces dejan su dinero y se retiran los socios y ya los encargados acomodan los libros y los encargados cuadran los libros; cuanto llega, cuanto ha quedado cuadrado o sea cuanto de acciones ha comprado todo eso. De ahí cuadra el libro solamente los encargados la directiva, el resto toda en esta pandemia nada más la gente viene a dejar su plata y se retira nada más” (MIEMBRO UNICA)*

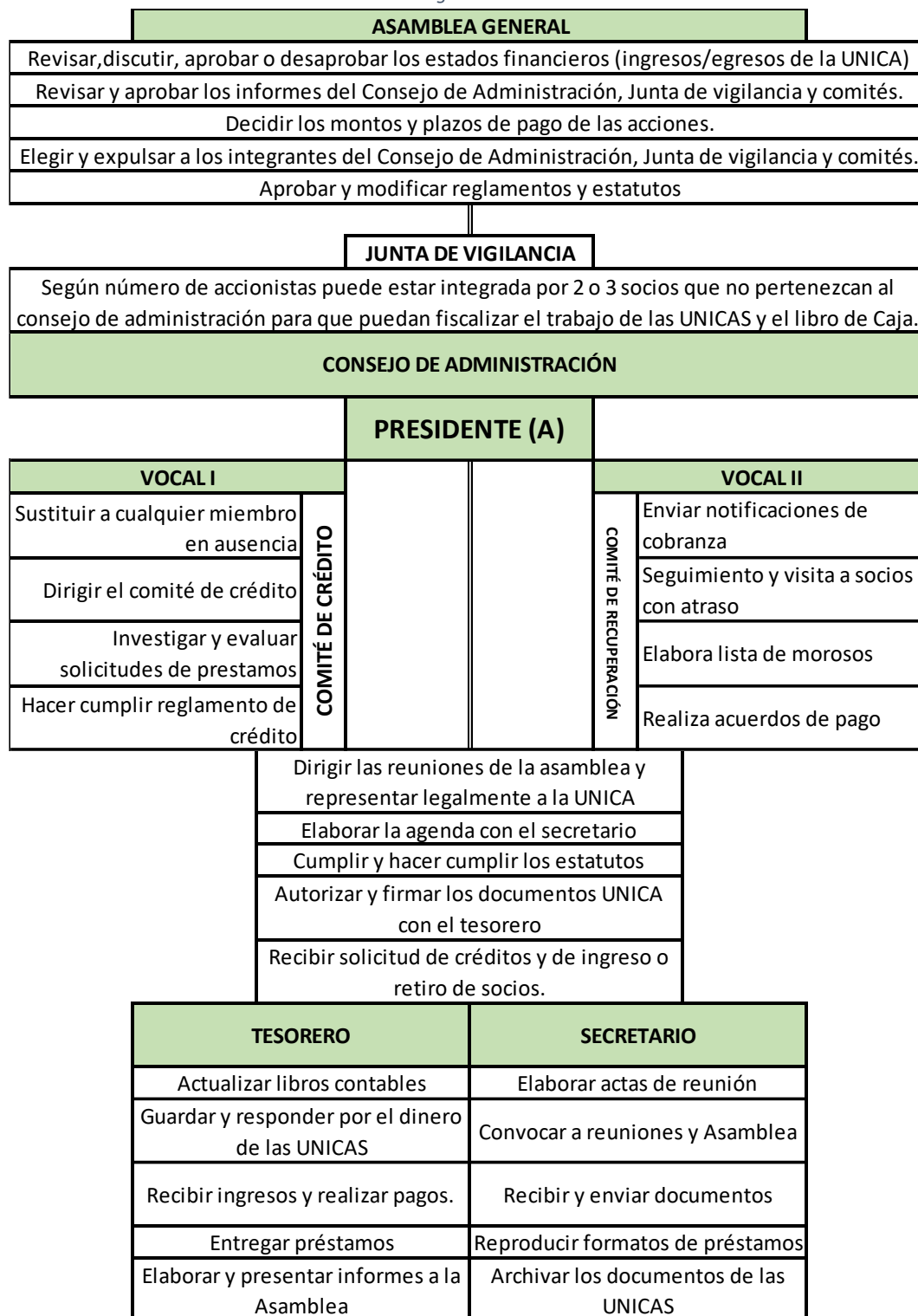
Figura 4.20

PROCESO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE MEDIANTE EL PROYECTO UNICA		
CONSTITUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE BASE - UNICAS	COMPOSICIÓN DEL ORGANIGRAMA	ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y DIVISIÓN DEL TRABAJO
 <p>A diagram showing the constitution of base organizations as a collection of circles labeled A through H and an ellipsis. The circles are arranged in a non-uniform pattern, with A and E being the largest, and H, G, and F being the smallest. B, C, and D are of intermediate size. The ellipsis is contained within a large circle.</p>	<p>Adscripción de los miembros</p> <p>Estatuto interno con reglas y compromisos</p>	<p>Elecciones mediante votación</p> <p>Transparencia de funciones</p> <p>Rendición de cuentas</p> <p>Aspectos de faltas intereses y/o disolución</p>

*Proceso de estructura organizacional de las organizaciones de base mediante el proyecto UNICA. reconstrucción basada en entrevistas semiestructuradas (2021) – Elaboración propia*



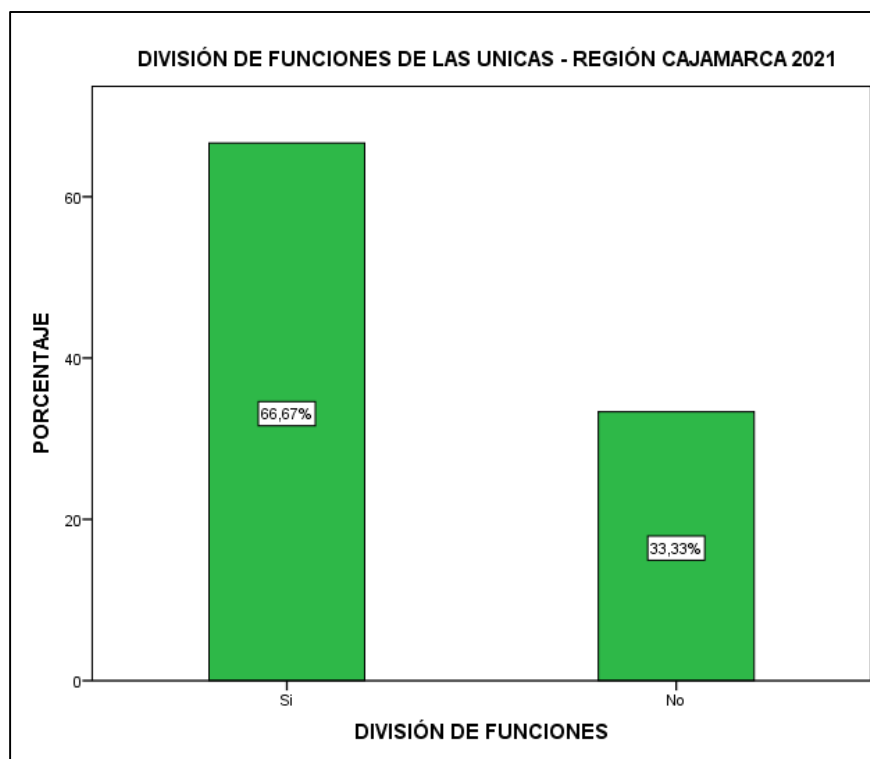
Figura 4.21



Estructura organizacional y funciones delimitadas de las UNICAS. Fuente: reconstrucción basada en revisión documentaria. MODULO 1: organización e introducción a las micro finanzas (2021) – Elaboración propia



Figura 4.5



División de funciones de las UNICAS - región Cajamarca 202. Fuente: encuestas. Elaboración propia

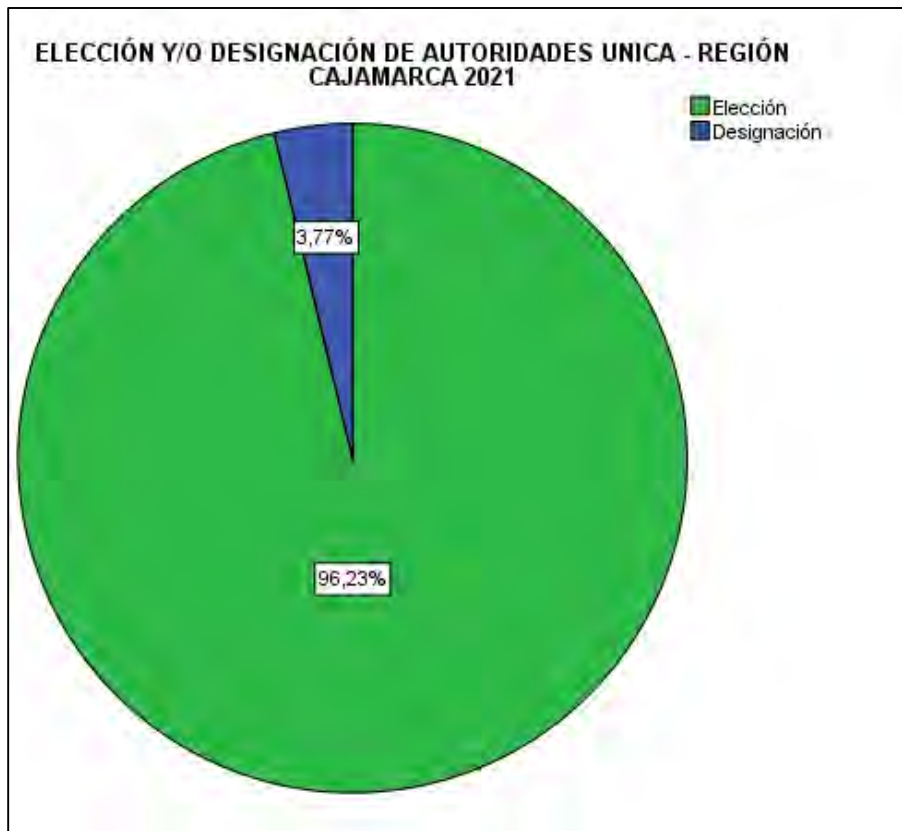
En el gráfico 5 se muestra que un 66.67% de los encuestados divide las funciones correspondientes de las UNICAS; es decir, delega trabajos a diversos miembros dentro de las actividades productivas que desarrollan. Mientras que un 33.33% no realiza dicha división del trabajo. Por lo tanto, de las diversas actividades productivas (crianza, comercio, etc.) que manejan las UNICAS designan funciones adecuadas a dichas actividades. Se pone de manifiesto la colaboración de los miembros para el proceso productivo en acción así sean actividades de poca complejidad. Además, la designación de funciones entre los miembros permite que el conjunto de actividades a realizar alcance los objetivos esperados.

Para el funcionamiento adecuado de la estructura organizacional las funciones se eligen mediante votación.

*“En el tema de la organización, de que somos socios, fue por voto; por ejemplo, la persona es presidenta, tal persona es secretaria, tesorera. Entonces fue en ese sentido que los socios mismos nos eligieron. A mí personalmente me eligieron presidenta, tengo (...) y otra socia (...)” (MIEMBRO UNICA)*

*“Como digo nos hemos reunido para empezar este grupo nos reunimos con todos mis familiares vecinos y ahí pues seguimos me eligieron a mí como dijo acá el presidente que se quede, ahí donde me eligen a mí (...) por la casa más que todo, tengo un espacio aquí vivo justo a la pista; más mejor es acá en tu casa tu quédate de presidente ahí donde me eligen a mí” (MIEMBRO UNICA)*

Figura 4.6



*Elección y/o designación de autoridades UNICA - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas. Elaboración propia*

En el gráfico 6 se muestra que un el 96,23% de los que tienen algún cargo en las UNICAS son por medio de elecciones colectivas. Es decir, mediante un proceso organizativo se eligen las responsabilidades y quienes ocuparán un cargo como presidente, tesorero, vocal, contador, etc. La representatividad a este nivel se encuentra marcada ya que los miembros al ser elegidos y no designados (3,77%) se encuentran en un sistema que garantice resultados con una cohesión grupal

Figura 4.7

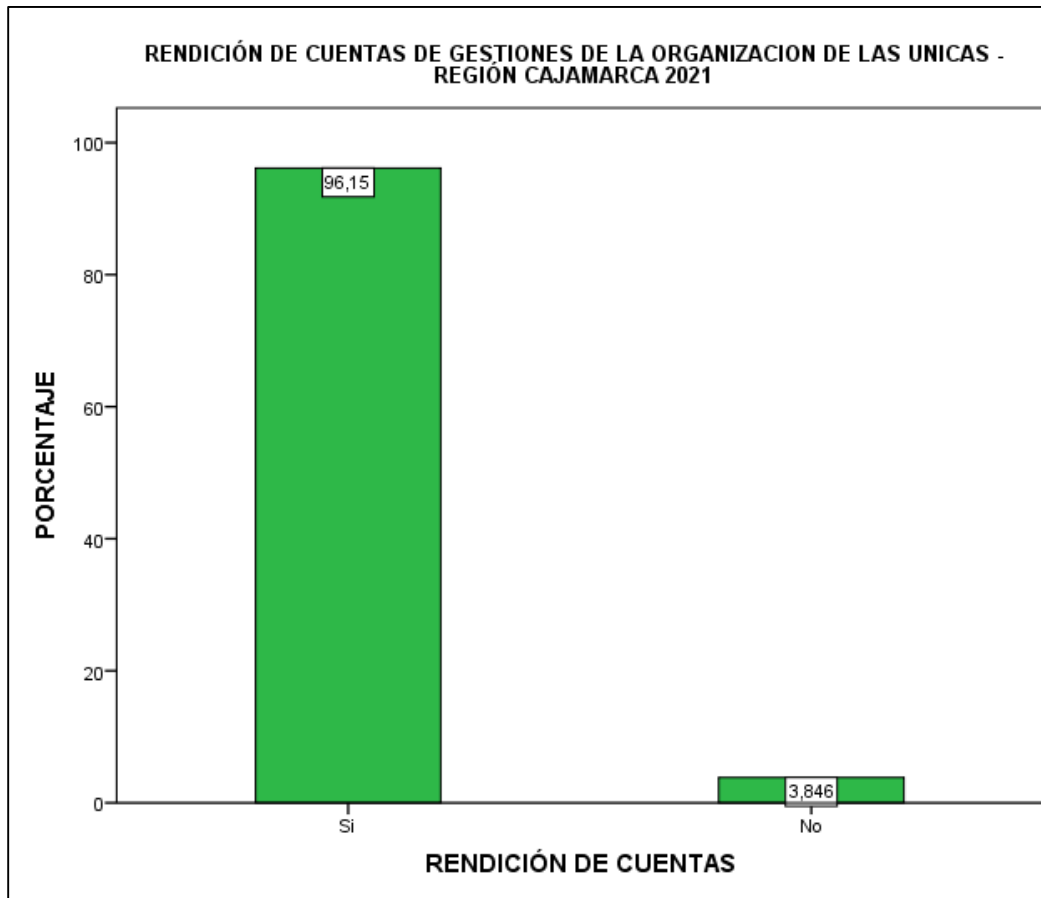


Gráfico 3. Rendición de cuentas de gestiones de las UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas. Elaboración propia

De la misma forma, dentro de la estructura organizacional de las UNICAS existe un alto componente de transparencia de las funciones; ya que en el gráfico 7 un 96.15% señala que las autoridades de las UNICAS rinden cuentas de las gestiones que realizan; mientras que solo un 3.84% de los encuestados sugiera que no realiza rendición de cuentas. Los miembros elegidos tienen la responsabilidad de rendir cuentas en las reuniones que realizan a todos los miembros de las UNICA. Existe un fuerte componente sobre la gestión de los recursos, el cumplimiento del deber y la transparencia en la información que manejan; tal es así que, la asignación de miembros por elecciones asegura la rendición de cuentas

Por otro lado, el nodo articulador hacia la empresa encargada de proyecto son las capacitaciones a las que los miembros asisten. La mayoría manifiesta “conocer a alguien” que ha sido capacitado; lo que a su vez se indica como transferencia de conocimiento entre los miembros que son capacitados a los que no son capacitados. Esta transmisión de conocimiento parte de iniciativa de los miembros y como efecto de consolidación de lo aprendido. Tal es así, que se genera cohesión entre los miembros al aplicar lo aprendido y extenderlo en todos los miembros que participan en conocimiento activo.

Figura 4.8

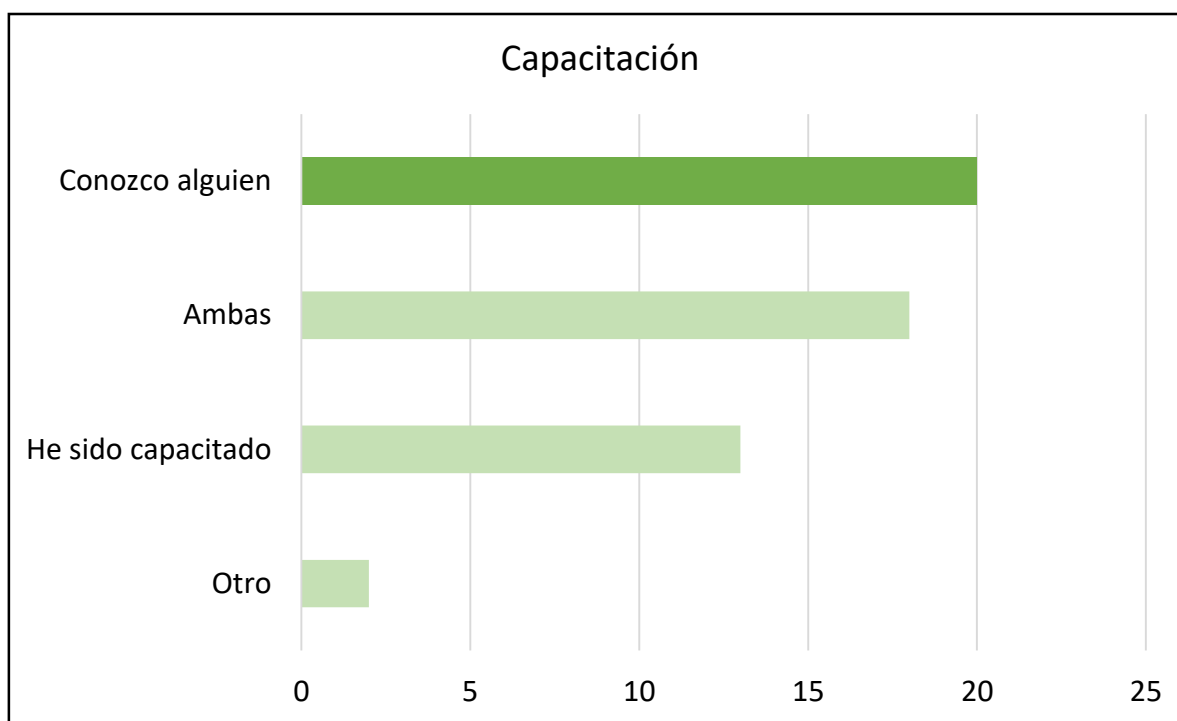


Gráfico 4. Capacitación de las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: encuestas

En el ejercicio de planificación de la estructura organizacional se encuentra también contemplado los aspectos de faltas, intereses y disolución. Esta planificación presenta las formas, métodos y procedimientos para solucionar diversas contingencias que se puedan presentar.

*“Cuando hay tardanzas, cuando hay faltas, los socios tienen que pagar una multa. La UNICA pone sus propias reglas. Pone, por ejemplo, cuánto está su acción, hay UNICAS que empiezan con el costo de acción de 10 soles. Algunos lo van subiendo. Ellos determinan en grupo cuánto van a ser las tasas de interés para los préstamos. Hay UNICAS que tienen una tasa de interés para sus socios, otra tasa de interés para los externos porque también prestan a los externos. Estas reglas las van viendo en sus estatutos, son organizaciones que tienen las cosas bastante claras.” (ALAC)*

*“Si ellos, quisieran, por ejemplo, disolver la UNICA, qué es lo que tienen que hacer y cómo lo van a hacer, para que vayan como dicen por el camino bien ¿no? porque de repente pueden decir, no ya no quiero que funcione y todos se quedan con la plata, no, tienen que disolver como tiene que ser. ¿Qué pasos van a dar? O sea, ahí, si el socio se quiere retirar de la UNICA le dan sus acciones y su ganancia. Le dan. Entrégame. Pero no tiene derecho al fondo ni a reserva. Algunos reclaman enojados, pero, no, eso me corresponde, sí, pero si eres activo, sino, no.” (ALAC)*

Dentro de los elementos del establecimiento de la estructura organizacional se encuentra su carácter adaptativo. El contexto en que se desarrolla este programa hace que la característica adaptativa sea de suma importancia ya que los elementos en su articulación no son homogéneos. A

su vez, esta capacidad de adaptación presenta sostenibilidad en el tiempo y una adecuada transmisión organizacional.

*“(…) Ya, bueno, en manera de inclusión, de repente hemos construido prácticamente la casuística porque en cada UNICA, cada UNICA es un mundo, es como decir cada familia, que cada familia tiene sus normas ¿no? entonces si se da, pues su restricción es ésta, en la otra familia no será la misma, será otra cosa, entonces en cada, en la casuística ahí hemos ido encontrando cada caso, de cada UNICA, porque, por ejemplo, hay UNICAS que no tienen ahorristas, hay UNICAS que sí tienen ahorristas, hay UNICAS que, por ejemplo, su cuota es fija, hay UNICAS que su cuota es al rebatir, hay UNICAS que su cuota es variable ¿no? hay UNICAS que, por ejemplo, se retiran los socios, hay UNICAS que no se retiran los socios desde que empezaron y ellos no saben cómo es el retiro de accionistas, de socios, no saben ¿no? hay UNICAS que, por ejemplo, nunca han utilizado sus fondos sociales ni su reserva legal, hay UNICAS que ya lo han utilizado, entonces, o sea hay cosas así” (ALAC)*

Como categoría analítica dentro de la estructura organizacional y número de miembros está presente la cuota de género. La incorporación de las mujeres en la participación asociativa entre los miembros parte de los incentivos organizacionales por los miembros ejecutores. Además, la relevancia de su participación no solo deviene en acceder a cuotas accesorias, sino que se manifiesta en el adecuado manejo financiero de los recursos emulando la economía familiar.

*“Mira, antes en las UNICAS no habían mujeres, puro hombres, UNICAS de puro hombres, la mayoría ha sido hombres, no ha sido mujeres, una que dos mujeres, entonces, como nosotros hemos trabajado incentivando que las mujeres deben participar, que los mismos derechos tenemos el hombre y la mujer, que solamente diferencia el sexo, pero las mismas oportunidades las tenemos todos y que las mujeres, deben ser ellas, las que deben velar, son las buenas administradoras de la economía, son las buenas administradoras de su economía y que ayuden ellos en su hogar, entonces ¿por qué no tener la misma oportunidad en sus hogares?” (ALAC)*

*“(…) el tema de la participación de la mujer (…) por la data que nosotros tenemos eso es ídem en todas las regiones. Y es más me atrevería a decir que en amazonia igual a pesar que en amazonia pude identificar mayores niveles de machismo, por ejemplo; pero si estamos hablando más de 50% de participación de mujeres y en las directivas en la junta directiva igual es más del 50% de participación de la mujer” (COFIDE)*

*“(…) ahí si no podría definir una diferencia en Cajamarca y las otras regiones en el tema de la mujer. Porque en Cajamarca no es que se dijo vamos a hacer solo UNICAS con mujeres; pero en otras regiones si hemos tenido ese caso en Piura; el aliado dijo, si dijo que quiero que hagan UNICAS con mujeres y se hizo así.” (COFIDE)*

La estructura organizacional no se encuentra ajena a una reestructuración conforme pase el tiempo. El cambio de las relaciones y las tareas asignadas conjuntamente con los buenos resultados, hace que las UNICAS quieran; de algún modo, llevar a cabo tareas más complejas en sus funciones. Sin embargo, la reestructuración recae sobre el ámbito productivo empresarial en algunos casos y para llegar a ese nivel se trabaja conjuntamente con una reducción en el proceso del producto final. Por otro lado, una limitante que se presenta al momento de expandir funciones organizaciones o

capacidades son las regulaciones con las que se tiene que lidiar respecto a finanzas; cooperativas de ahorro y crédito o la generación de futuros bancos.

*“(...) creo es un ímpetu natural de que como ven que esto funciona ellos pues sueñan no está mal soñar que en algunos casos hasta que llegar a ser un banco o una cooperativa (...) cuando se han formado en ese nivel ha sido más en un nivel empresarial más que un nivel (...) han sido pequeños productores que han estado en una UNICA y que hoy ya forman parte de una empresa (...) tienen su producción y a la vez compran producción de otros (...) pero en Honduras ya si había este proceso de transformación.” (COFIDE)*

*“(...) a ese nivel lo que se han podido lograr es de qué mucho de los productores ya no le vendan al intermediario, entonces ya le venden al cliente final (...) eso se ha podido trabajar este en Cajamarca específicamente ahí es donde yo he sentido más este tema de que querían llevar la UNICA un tema más de cooperativa de financiera de banco, pero hay una limitante” (COFIDE)*

*“Siempre se les dice eso, y a los aliados también (...) hemos tenido UNICAS que habían mucho de los socios o socias analfabetos entonces meterse a un tema de cooperativas de ahorro y crédito con las regulaciones de hoy en día más aún financieras o esfuerzos de generar bancos; no tienen el nivel como para poder enfrentar eso” (COFIDE)*

Las reuniones o asambleas generales disponen de un horario con fecha y lugar establecidos. La participación se podría decir obligatoria ya que los miembros ausentes tienen que pagar una multa establecida en el estatuto y en la que ellos mismos han acordado. A su vez, la asamblea o reunión presenta un proceso de préstamos y/o comprar de acciones preestablecidos.

*“(...) nosotros nos reunimos todos los 15 de cada mes a las 4 de la tarde y nos reunimos con 10 minutos de tolerancia. La persona indicada llama lista, pero principalmente se da sus 10 minutos de tolerancia, persona que no llega paga multa.” (MIEMBRO UNICA)*

*“Nosotros nos reunimos todos los segundos jueves de cada mes en este caso este jueves 12 de este mes me toca la reunión esta semana prácticamente nos reunimos los 24 socios acá en mi casa y para empezar la reunión bueno no, en esta pandemia hay que estar no nos estamos reuniendo (...) sino que vienen a comprar sus acciones a dejar su dinero vienen a ósea a tener un horario desde las 2pm hasta las 4:30pm y hay un plazo para que vendan a dejar su dinero vienen 1 en 1 no se aglomeran acá por la pandemia.” (MIEMBRO UNICA)*

De acuerdo con los resultados de la encuesta la estructura organizacional de los emprendimientos las UNICAS de los socios adherentes – región Cajamarca en el gráfico 8 se indica que el 93.02% conforma una pequeña empresa y un 6.98% refiere que tiene otra estructura organizacional.

Hay que entender específicamente que ese 93.02% corresponde específicamente a actividades de crianza de animales de granja tales como gallinas, chanchos, gallos, etc. Además, algunas UNICAS presentaron pequeños emprendimientos como tiendas o ventas de diversos artículos y bodegas.

Figura 4.9



Estructura organizacional de las UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas. Elaboración propia

Figura 4.10



Actividad productiva de una UNICA - región Cajamarca 2021. Crianza de gallinas ponedoras. Fuente: registro fotográfico de unidades productivas. Elaboración propia

A partir de la constitución de las organizaciones de base en la región Cajamarca para el establecimiento de UNICAS se consolida el entramado de relaciones necesarias para el aprovechamiento de este recurso en mejora de vida de las personas (Boiser, 1998). Esta constitución marca un nivel de asociatividad (Gallicchio, 2004) entre los miembros para la ejecución de los diversos planes organizativos en sus UNICAS. Es decir, se ha generado un dinamismo que ha sido conferido mediante diversos elementos para su cohesión social (Alburquerque, 2004).

La adecuada división de funciones (66.67%) de la estructura organizacional ha sido transmitida por elementos constitutivos del proyecto UNICA para su propia generación. Interviniendo así en la experiencia de los miembros como una fuente de capital y que a su vez ha sido adquirida por lo miembros adherentes a las UNICAS; es así que sus actividades han sido realizadas de forma autónoma y por sus miembros en colectividad (Tasheva & J. Hillman, 2019)

De la misma forma, se pone de manifiesto en la estructura organizacional de las UNICAS los elementos estructurales de su formación y constitución ya que se han dado procesos de votación, elección de miembros para el adecuado funcionamiento de la estructura casi en su totalidad con un 96.23%. Esta experiencia de planificación estructural de una organización ha sido canalizada en la experiencia de los miembros en conjunto con el programa UNICA; tal es así que la formación de estos esquemas estructurales permite una base para la subsiguiente toma de decisiones de sus miembros y la realización de actividades propias como una característica principal para el funcionamiento de la organización (Vu Ha & Frommel, 2019)

La transparencia de las funciones como un elemento estructural se puede leer como un aspecto valorativo de la comunidad. Ya que una adecuada rendición de cuentas (96.15%) por los miembros principales de las UNICAS hace que el movimiento de los recursos sea vigilado por los miembros de la colectividad; es decir hay una noción de facilidad de participación activa para el beneficio comunitario (Vu Ha & Frommel, 2019)

También, la estructura organizacional de las UNICAS y su generación dan soporte a sus actividades productivas (Alburquerque, 2004) el desarrollo económico de las mismas deviene de una interacción entre los elementos constitutivos de la estructura organizacional y los elementos productivos que genera cada miembro o colectivo UNICA. Esta interacción entra en consonancia a partir de los recursos que tienen (Coraggio, 2001) de sus propias habilidades (Tasheva & J. Hillman, 2019) y de la influencia positiva entre sus participantes (Conroy & C. Deller, 2020).

#### 4.2.2 Sistema de producción

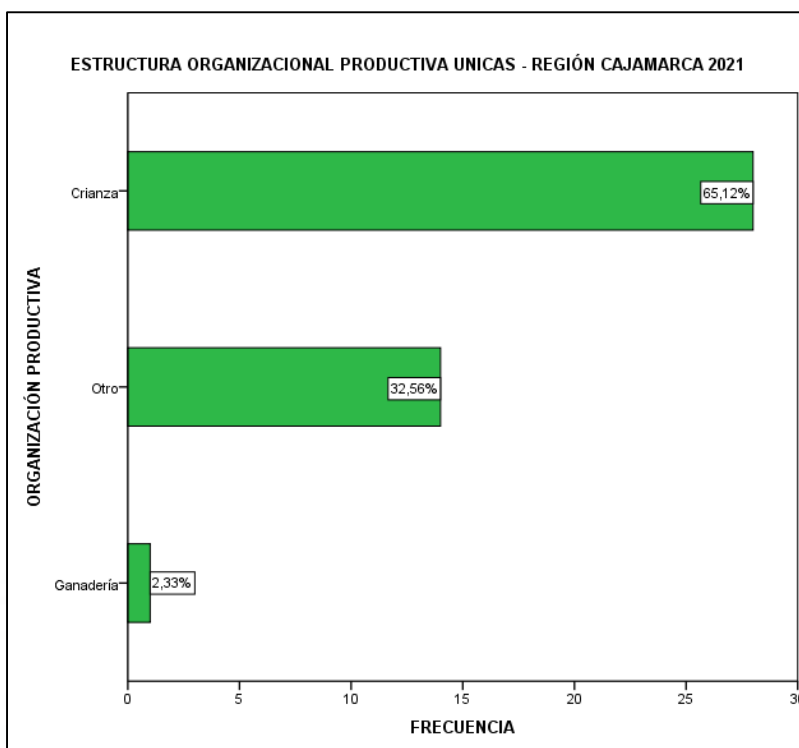
En la siguiente sección se presenta el sistema de producción ofrecido por las UNICAS donde hay dos componentes principales que son la formación de asociatividad con la constitución de las organizaciones de base y la asistencia técnica en el eje productivo. Se ha generado un cambio estructural en las organizaciones de base mediante la transferencia de conocimiento en el sistema productivo y; a su vez, se potencia sus actividades por la transmisión sostenible de los sistemas de gestión y el reforzamiento de capacidades.

A su vez, se hace referencia sobre la asistencia técnica en el eje productivo que se aplica bajo un amplio horizonte temporal para mayor productividad de actividades. De la misma forma, los



sistemas de producción y asistencia técnica hacen que se potencie los mercados de productos con alternativas en su producción. Por consiguiente, el aumento en la producción de las organizaciones de base UNICAS hace que se busque una formalización de sus componentes. Sin embargo, por efectos de pandemia se ha presentado una baja en la productividad de los emprendimientos de las organizaciones de base lo que la apertura de un FONDO SOCIAL por única vez ha sido necesario para paliar efectos económicos por pandemia.

Figura 4.11



Estructura organizacional productiva de las UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas. Elaboración propia

En el gráfico 10 se muestra el tipo de organización productiva de los miembros de las UNICAS en la región Cajamarca que corresponde en su mayoría a “crianza” con un 65.12% de los encuestados; seguido por un 32,56% que presenta “otro” tipo de organización productiva y un porcentaje mínimo de 2.33% que corresponde a “ganadería”.

Los dos componentes principales del proyecto son: 1) formación de asociatividad y constitución de las organizaciones de base y 2) asistencia técnica en el eje productivo.

*“Comienza con la intervención del eje 1 formar la asociatividad las uniones de crédito y ahorro y que ese momento se comienza a hacer una identificación de las actividades productivas a las cuales pertenecen los socios que van formando las UNICAS entonces ahí el equipo de parte de COFIDE es lo que dice ok” (COFIDE)*

El segundo componente se presenta de carácter sustancial para respaldar el desarrollo de capacidades de las UNICAS. Además, es necesaria una inmersión con horizonte temporal amplio para una buena asistencia técnica para mayor productividad de sus actividades.

*“Acá el programa lo que hacía teníamos un asistente técnico residente que estaba en campo con ellos y que prácticamente tenía que respirar con ellos 24/7 y los ayudaba y la meta; dar mayor productividad por hectárea y a la vez ese mismo componente trabajar la estimulación comercial porque ya generando más volumen por las unidades agropecuarias podrías tu tener digamos un mayor poder de negociación con el mercado porque ya han hablado de 10 toneladas una cosa así.” (COFIDE)*

*“Entonces ya había un incentivo porque ellos mismos decían ya estoy produciendo más en mi misma área ya no produzco 600 kilos ahora produzco 1500; algunos 2800 ese es bastante y la UNICA iba creciendo más porque se movía” (COFIDE)*

De acuerdo con ello, aparte de la identificación de las diversas actividades productivas y la asistencia técnica, lo que se busca en esencia es potenciar el mercado de los productos que tienen alternativas de mercado local y/o regional.

*“(…) tenemos no se 300 personas, 300 familias. Un grupo se dedica a esto lo que vemos es que potencial de mercado tienen los productos que están identificados. Cuando vemos que uno de ellos hay potencial de mercado es donde nosotros ahí atacamos y donde decimos ok, por ejemplo, te digo. La palta en zona andina hay un potencial donde es contraventana con la producción de la costa ahí hay que incidir para mejorar el manejo y tener mayor productividad y poder articular a un mercado; ahí trabajamos ahí aplicamos a un asistente técnico especializado en palta (...) sería mentirte o a ellos que vamos a disparar a todos los productos que cultivan y que no necesariamente tiene un potencial de mercado ahora que tienen efectivamente existe un mercado local para unos productos que es interesante que es una caja chica para ellos (...) como te digo en la experiencia en tema de cuyes, de paltas, de quinua, de aguaymanto ; hemos pasado por lácteos, ha habido banana orgánico, ha habido una gamma interesante de productos” (COFIDE)*

La transferencia de conocimientos en el sistema productivo genera cambios estructurales en las organizaciones de base; ya que manifiestan no estar acostumbradas a ese proceso de gestión. De la misma forma, para la aplicación se pasa por un periodo de aprendizaje que luego que luego es aprehendido por todos sus miembros.

*“Antes para mi algo fue difícil porque no sabía ni como crearlo, pero y también por ejemplo en lo que es el libro contable, para llevar una contabilidad de huevos, cuantos ósea era algo raro, nosotros no teníamos eso. Y nos parecía algo raro, a veces nos equivocábamos, al anotar por que no estábamos acostumbrados solamente estábamos acostumbrados a recoger la producción del día y ya está; pero en lo que es la producción de huevos, todo lo contable eso se maneja un cuaderno” (MIEMBRO UNICA)*

Para ampliar los sistemas productivos de los miembros se realiza en conjunto con otras organizaciones; sin embargo, se tiene que cumplir requisitos primordiales para la apertura de esos mercados y poder participar. En estos momentos no se encuentran en la capacidad, pero si con visión a futuro de realizar dichos requerimientos.

*“(…) en una capacitación que vino un Ing. de ALAC nos explicó lo que tenemos que hacer para ingresar al mercado (...) para ingresar a un supermercado todo es que tiene que tener un código sanitario o un registro sanitario el producto entonces por el momento no se pudo.*

*Pero con el tiempo si también tengo conocimiento que unos familiares se encargan de eso de cómo nos podemos registrar” (MIEMBRO UNICA)*

De la misma forma conforme aumenta la producción se busca una amplitud en la formalidad para ingresar a nuevos mercados locales con amplitud regional.

*“Por qué nosotros ahorita contamos lo que es actividad productiva de 150 pollos, pero ya estamos criando más así que (...). Entonces nosotros nuestra meta es ser una empresa cajamarquina muy grande. Entonces nosotros vemos estamos viendo queremos ser formales. Tener una empresa formal ahorita como no tenemos muchas pollas por temas no solamente estamos distribuyendo nuestro producto norma, pero después nuestra meta es ingresar al supermercado y ser de acá de Cajamarca” (MIEMBRO UNICA)*

Las UNICAS han enfrentado la baja en su productividad por efectos de pandemia. Esta baja corresponde al contexto en que nos desenvolvemos a la fecha. Sin embargo, los registros y procesos de gestión no se han paralizado por efectos de las mismas; la transmisión ha sido sostenible en todo el periodo de pandemia lo que ha permitido un reforzamiento de las capacidades en el registro del sistema contable y financiero.

*“Se tiene en cuenta al año pensamos ya hacerlo porque ahorita por motivo de pandemia también bajo un poco la producción. Las gallinitas ya no ponían lo que era, bajo la producción y no sale, sale jivas contadas. Pero eso sí, mes tras mes. Se da conocimiento a los socios cuantos jivas se recogió cuánto hay de dinero y cuanto se compró en comida y otros gastos extras. Todos los meses se dan lo que es resultados, cuanto hay, todos los meses eso si se da conocimiento a los socios” (MIEMBRO UNICA)*

*“(…) bueno antes como le digo si empezó a crecer, pero luego ya por temas de pandemia un poco bajó, pero ya igual creció un poco ahorita lo que estamos impulsando para fin de año es ser una empresa formal” (MIEMBRO UNICA)*

Para paliar efectos de pandemia los incentivos económicos se dieron por vez exclusiva a algunos miembros. La participación de este FONDO SOCIAL potenció la actividad productiva de los participantes quienes administraron los recursos de forma adecuada para mitigar estragos económicos frente a la pandemia.

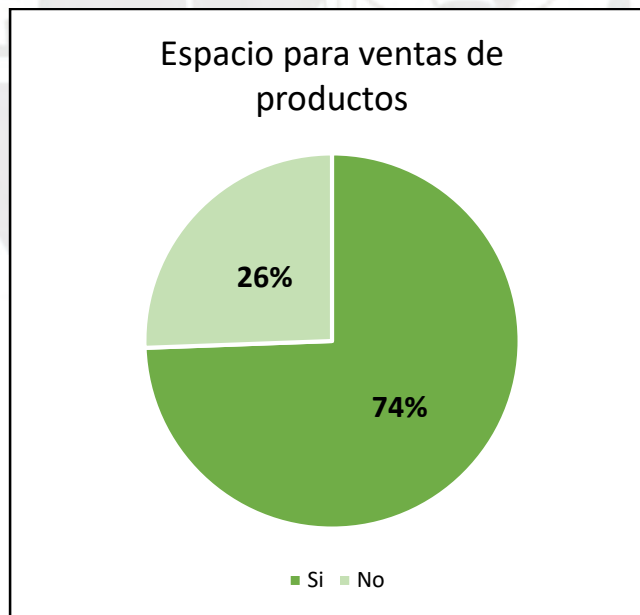
*“(…) por el intermedio que es UNICA recién tenemos dos años se formó el 15 de abril del año 2019 y por lo que es el tema del proyecto productivo que es nuestras gallinas ponedoras de posturas ese proyecto fue se especializo se incrementó cuando nos apoyaron en el FONDO porque antes nosotros teníamos una enseñanza de manera artesanal, es decir, cada socio criaba en su domicilio pero gracias al FONDO de ALAC ya nosotros empezamos a crecer todos juntos pero de una manera unánime todos nada que un socio por acá otro por allá, todos juntos empezamos a crecer, y en ese sentido tengo un año en la producción de huevos.” (MIEMBRO UNICA)*

Tabla 4.6

FONDO DE CRÉDITO SOLIDARIO - COVID 19				
¿Qué es?			¿A quién está dirigido?	
Es un Fondo que Newmont, accionista y operador de Yanacocha, ha destinado para contribuir con la reactivación económica de algunas comunidades de Cajamarca, Los Baños del Inca, La Encañada y Bambamarca, que vienen siendo impactadas por el COVID-19			A las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA) formadas en los años 2015 y 2019 que participan activamente en los proyectos impulsados por ALAC. Es decir, cuentan con acompañamiento y asistencia técnica.	
Pasos para que la UNICA acceda al Fondo				
1	2	3	4	5
La UNICA deberá presentar a ALAC un requerimiento de acceso al Fondo de Crédito Solidario adjuntando documentos: solicitud de acceso, préstamo, compromisos de pago y planes de inversión	El requerimiento será evaluado por el comité de Gestión del Fondo	Si el requerimiento es aprobado ALAC suscribirá un Acta de Donación con la UNICA la cual debe ser socializada y aprobada en Asamblea General	Cada UNICA podrá acceder a un monto establecido de acuerdo al Capital Social de la organización	La entrega de dinero se realizará mediante medios de pago bancarizado (cheque)
Importante saber				
El monto que le corresponde a cada UNICA depende de su capital social (reportado a febrero 2020) y se convertirá en acciones para todos los socios y socias				
El Fondo se destinará para atender créditos para actividades productivas y comerciales afectados por el COVID-19, a una tasa de interés solidario				
Este Fondo es un premio al ahorro para las UNICA que vienen demostrando una buena gestión				

Fondo de crédito solidario -COVID 19 entregado por única vez para paliar efectos de pandemia en actividades productivas a las UNICAS región Cajamarca 2021. Fuente: ALAC - Yanacocha. Elaboración propia

Figura 4.12



Espacio para venta de productos de las UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas

El 74% de los encuestados indica tener un espacio para venta de sus productos. El acondicionamiento de un área para la venta de productos se encuentra básicamente en el domicilio; ya que las actividades productivas de crianza no requieren de mayor complejidad.

Tabla 4.6

<b>COMPROMISOS DE LA UNICA</b>
<b>FONDO DE CRÉDITO SOLIDARIO - COVID 19</b>
<b>¿Qué debemos hacer?</b>
Destinar el fondo a préstamos para actividades productivas y de comercio que estén sustentados en un Plan de inversión.
Atender créditos de socios o prestatarios avalados por 2 socios, a una tasa de interés solidaria.
Aprobar o desaprobar en Asamblea General las solicitudes de préstamos para acceder al Fondo.
Distribuir el Fondo en igual número de acciones para los socios y registrarlas en el Libro Auxiliar de Accionistas y Libro de Caja.
Hacer seguimiento a la ejecución del Plan de Inversión, presentado por los prestatarios, y al pago puntual de los préstamos.
Informar a los prestatarios que en caso incumplan las condiciones del Fondo, no podrán acceder a nuevos préstamos.
Aplicar los procedimientos y sanciones establecidas en el Reglamento de Crédito, en caso incumplimiento, y exigir el reembolso total del préstamo.
Brindar información al equipo de ALAC sobre la administración del Fondo por un periodo de 2 años.
<b>¿Qué NO debemos hacer?</b>
No debemos entregar las acciones del Fondo a un socio que se retira; estas acciones deberán ser repartidas equitativamente entre los socios vigentes, con el objetivo de que el fondo se mantenga para futuros préstamos
No debemos prestar el dinero para actividades que no sean productivas o comerciales
No debemos disolver la UNICA, en caso esto suceda tenemos que devolver la totalidad del Fondo recibido a ALAC

*Compromisos de la UNICA respecto del Fondo Solidario COVID-19. Fuente: ALAC- Yanacocha. Elaboración propia*

La adecuada gestión de los componentes de constitución de las UNICAS, organización interna, procesos financieros y contables, asistencia técnica para mejora de producción se ponen de manifiesto cuando la productividad se desarrolla de forma autónoma. Desde los sistemas de gestión compartidos hasta los sistemas comerciales se ponen de manifiesto dentro de las organizaciones de base.

*“(...) lo que tengo anotado es cuantos huevos se juntan y cuantos javas tenemos también tengo anotado lo que cada mes lo que gasto por ejemplo a veces tengo que comprar su calcio y a veces también ya a los tres meses desinfecto. Entonces yo también lo tengo anotado. En un cuaderno, tal fecha desinfección cuanto nos cobra. También (...) lo que falto los javas de huevo yo compro y lo anoto igual también lo que es la rafia lo que es lo*

*amarramos eso también lo tengo anotado y al mes yo les digo pues miren en este mes gasté en esto. Cuantos javas se vendió y cuánta plata tengo y cuanto deposité para la comida” (MIEMBRO UNICA)*

*“(…) claro que si por supuesto mi esposa tiene crianza de cuy tiene cuy ellas con ese capital; si han aumentado para que (...)” (MIEMBRO UNICA)*

Para un buen desarrollo del sistema productivo se requiere de un manejo de conocimiento eficaz. La mayoría manifiesta haber conseguido un aumento del conocimiento designado en las capacitaciones en manejo del ahorro, administración, inversión, desarrollo de proyectos y/o soporte financiero. Con el manejo de ahorro se asegura un aumento de productividad en sus actividades ya que el capital generado es una fuente de crecimiento de productividad. Del mismo modo, el manifestar aumento de conocimiento en administración denota capacidad de realización de un proceso de coordinación de diferentes actividades respecto a la productividad del emprendimiento. De la misma forma, el aumento de capacidad en inversión pone de manifiesto la utilización de los recursos para lograr ganancias a mediano y largo plazo. Así mismo, el aumento de capacidad en desarrollo de proyectos permite una réplica de las actividades productivas en otras instancias y/o situaciones debido al conocimiento generado de las propias actividades. Y, por último; el aumento de conocimiento de las UNICAS como soporte financiero representa la forma como un sustento económico puede desarrollarse mediante capitales

Figura 4.13

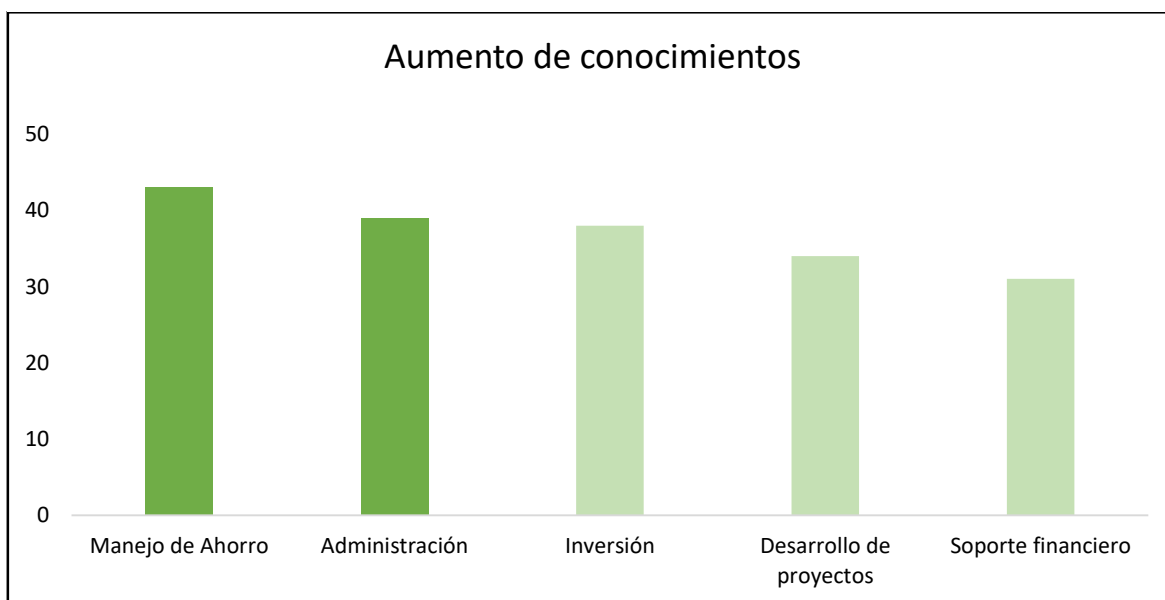


Gráfico 5. Aumento de conocimientos de las UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas

La aplicación de lo aprendido en las capacitaciones se manifiesta en la mejor inversión del dinero de las ganancias de las actividades productivas que realizan. La mayoría manifiesta “invertir mejor el dinero” y/o en una “mejor administración de la empresa”. Ambos elementos no son excluyentes ya que la inversión que se genera como activo es una función asignada como mejor administración de recursos de la empresa realizada. De la misma forma, manifiestan aplicar lo aprendido en tener mayor eficiencia y saber ahorrar.

Figura 4.14

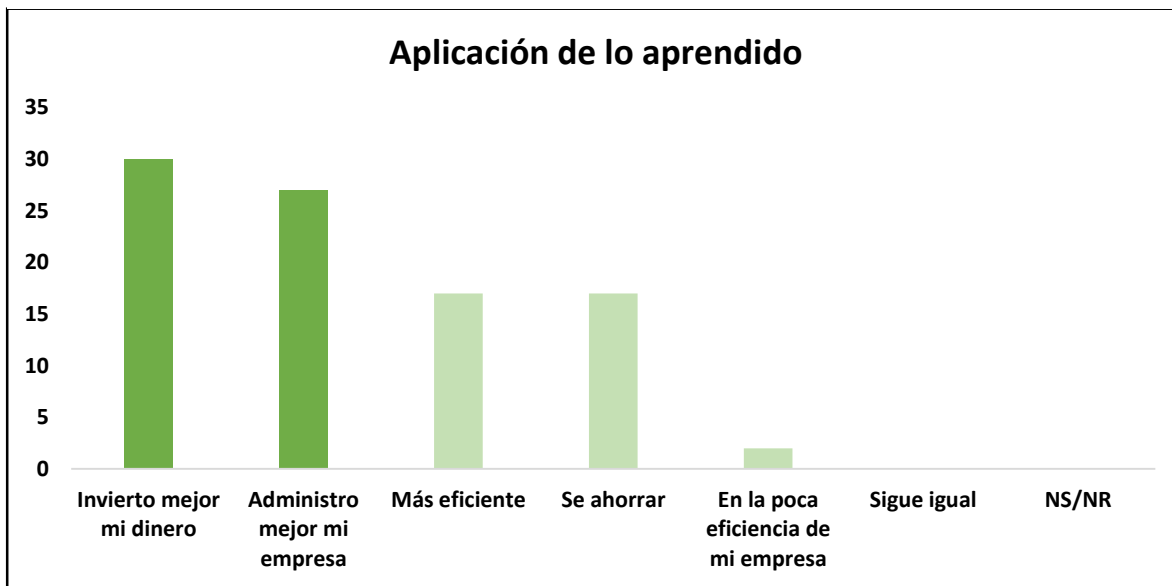


Gráfico 6. Aplicación de lo aprendido por las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: encuestas

Como se ha podido apreciar una mayoría de los miembros de las UNICAS presenta actividades productivas de crianza con un 65,12% lo que hace necesario el componente de asistencia técnica para mejora de sus ejes productivos.

La formación de asociatividad y la constitución de las organizaciones de base mediante el proyecto UNICA cumple un papel fundamental para el aprovechamiento de los recursos humanos que disponen estas organizaciones. Ya que es esta asociatividad que transfiere el conocimiento de los sistemas productivos para generar un cambio estructural en las organizaciones de base y por consiguiente una mejora en sus aspectos de productividad y producción en sus actividades con un reforzamiento de sus capacidades. Por ello, esta relación se enmarca en una lógica de desarrollo localizado al tener una lógica de productividad en sus localidades y los aspectos de asociatividad en el carácter social participativo. (Gallicchio, 2004)

El desarrollo de capacidades mediante la transmisión de conocimiento en el sistema productivo y la asistencia técnica en sus unidades hace que sea una característica esencial para el funcionamiento de la organización; además, presenta una estructura comunitaria receptora de recursos económicos como el FONDO SOCIAL de ALAC que al cumplir ciertas condiciones y requisitos es otorgado a los miembros participantes teniendo así una influencia positiva en los participantes y una utilización adecuada de los recursos colectivos (Conroy & C. Deller, 2020) como receptores de recursos económicos.

#### 4.2.3 Sistema de comercialización

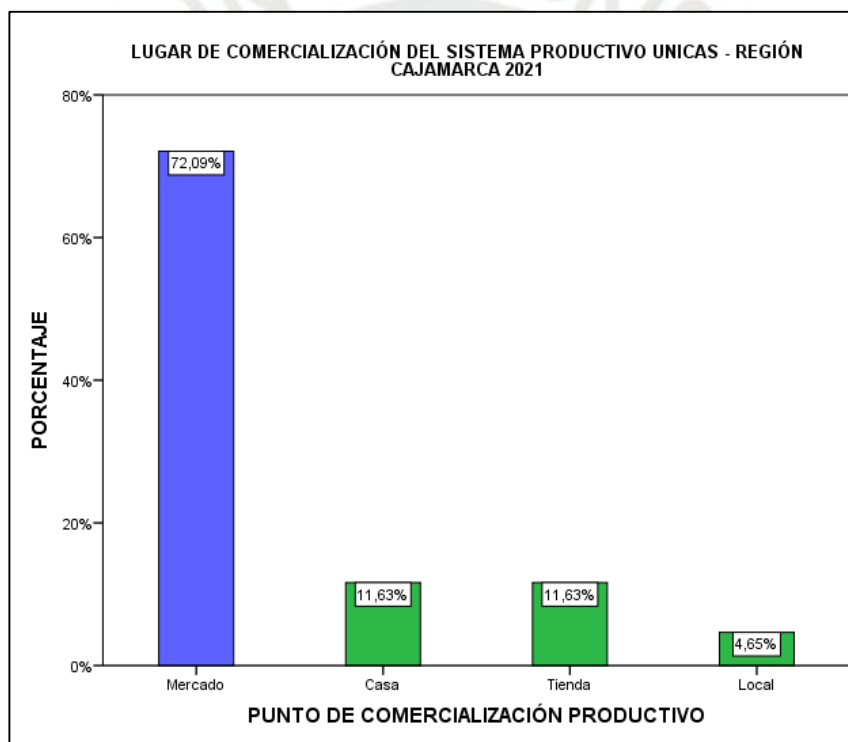
Este apartado está enfocado en el fin de comercialización de las actividades productivas de las UNICAS. La delimitación del entorno local de comercialización se da principalmente en un centro de abastos como el mercado. Por otro lado, resulta importante la capacitación y asesoría técnica para ampliar estos sistemas comerciales de las unidades productivas; así como también por efectos de

pandemia se han dado casos de virtualización del proceso de comercialización, pero no todas las UNICAS presentan esta característica dada su complejidad en los aspectos tecnológicos. También, se hace presente la participación en ferias locales y el acceso a espacios comerciales organizados por entidades del estado como la municipalidad o ferias organizadas por ALAC.

En el gráfico 10 se muestra que de los miembros de las organizaciones UNICAS encuestadas un 72,09% comercializa sus productos en el mercado, un 11,63% lo hace en su casa, un 11,63% en una tienda y un 4,65% lo hace en locales. La centralidad de comercialización de los productos de las UNICAS cobra importancia ya que se realiza en lugares con bastante afluencia de personas como lo son los centros de abastos y también por que presenta cercanía a su localidad.

Al ser actividades productivas de poca complejidad la mayoría comercializa sus productos en la “mercado” y/o “casa”. Los sistemas de distribución de los productos se encuentran en el ámbito más cercano no se distinguen elementos de un posicionamiento de sus actividades productivas más allá de los factores locales y/o de cercanía.

Figura 4.15



Lugar de comercialización del sistema productivo de las UNICAS - Región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas. Elaboración propia

Las actividades productivas de las UNICAS tienen un fin de comercialización en la localidad de acuerdo a las oportunidades que el mercado ofrece en la región. De la misma forma, los sistemas de capacitación y asesoría técnica están direccionados para ampliar los sistemas comerciales de las UNICAS. La comunicación de los productos en la localidad se presenta de suma importancia para la captación de clientes potenciales; los efectos de pandemia empujaron este proceso.



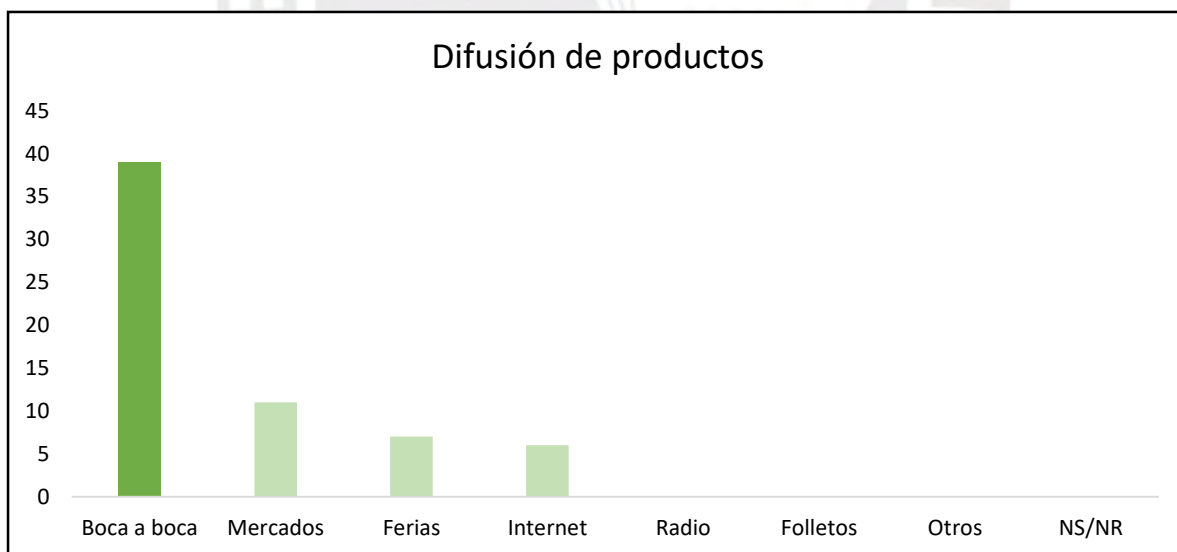
*“en el tema de marketing en primer lugar para mí como persona no se me fue un poco difícil porque yo no sabía, pero nos brindaron también capacitación, el asesor técnico él nos dijo como teníamos que hacer por ejemplo teníamos que escoger una gallina más buena más gordita con una pluma linda, tomarle foto, crear nuestra página web” (MIEMBRO UNICA)*

La virtualización en este proceso es fundamental para dar a conocer y comunicar las actividades productivas de las UNICAS; no todas tienen acceso a esta tecnología; ni todas se encuentran en las condiciones de realizar este proceso que muchas veces se presenta de forma compleja.

*“Entonces, luego que la capacitación que nosotros recibimos ya nos dieron que tenemos que crear una página web tanto en Facebook también instalarlos el WhatsApp empresarial como le llaman (...) para mí fue algo nuevo porque yo nunca había hecho sino era nuevo, y empezamos a crear nuestra página en Facebook y también tomamos fotos lo colgábamos lo que hacíamos está ahí nuestras fotos de las gallinitas todo (...) yo tuve que instalarlo en mi teléfono el WhatsApp empresarial para yo poder tener así más contactos y ganarme a las personas” (MIEMBRO UNICAS)*

El sistema de comercialización de las UNICAS en su mayoría se basa en el “boca a boca”. Esta estrategia de comercialización deriva de la cotidianeidad de sus actividades productivas y ante la ausencia de un elemento estratégico más allá del ámbito local. La difusión de los productos que comercializan no escapan de los niveles de más altos de cercanía de los miembros. Sin embargo, la potencia de este tipo de estrategia puede ser explotado debido a la alta afinidad de la forma de como promocionar estos productos en el ámbito local.

Figura 4.16



*Difusión de productos de las UNICAS - región Cajamarca*

Es una manera de ampliación del entorno comercial en las que se encuentran envueltas la mayoría de las UNICAS; ya que sus principales puntos comerciales son de índole local, familiar y comunitario.

*“Primero para describir nuestro producto fue de boca a boca primero a nuestro lo que es nuestro caserío tres molinos, entonces nosotros ofrecíamos por acá los vecinos mire tengo huevos, pruebe son frescos, así” (MIEMBRO UNICAS)*

*“Otro tema de marketing fue que nosotros empezamos a crear un cartel panel se puede decir un cartel llamativo y lo empezamos a usar y ahí también va pues nuestros números y eso nomas, y fue así de boca a boca y la gente misma se daba cuenta que nuestros productos era buena calidad otros sabor y totalmente fresco el huevo que llevamos a su domicilio” (MIEMBRO UNICA)*

Además, del proceso de virtualización y el entorno cercano de comercialización. La participación en ferias locales por parte de las UNICAS es un punto fundamental para darse a conocer y vender sus productos.

*“(…) por ejemplo, nosotros también participamos lo que son ferias que organizó la municipalidad de Cajamarca, nos invitaron para llevar nuestros productos que se llamó “De la chacra a la olla” me dijeron que si puedo participar. Le dije que sí.” (MIEMBRO UNICAS)*

La participación en ferias locales genera muchas veces algún tipo de reticencia por los aspectos de productividad bajos; sin embargo, la participación y adecuada gestión de los sistemas de productividad de las UNICAS en el ámbito comercial permiten un acceso exitoso en los espacios comerciales locales organizados por otras entidades o instituciones.

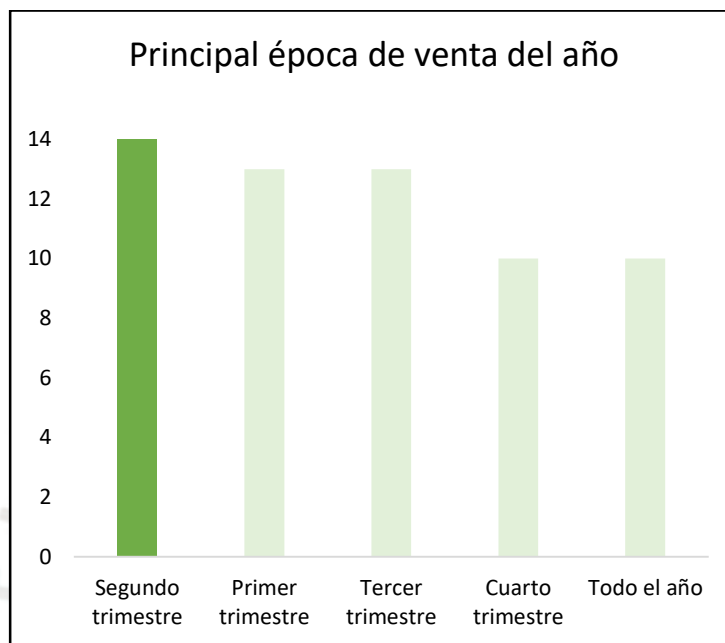
*“me comunicó me dijo, que va a haber una feria que lleve mi producto. Yo sinceramente no quería llevar por que quizá nos rechaza entonces yo le dije no; primero le dije no, luego me dijo lleva, tus productos para que saques. Y les comenté a mis socios, algunos no querían una socia me dijo vamos llevamos, pero vamos llevamos solo 30 javas a ver cómo nos va. Fue para probar. Entonces ya le dije al ingeniero voy a ir con una socia 30 javitas de huevos, pero gracias a Dios menos de una hora sacamos y pensábamos que a la segunda vez nos alistemos como 80 javas pensábamos nos decían, pero ahorita podemos ir podemos ir a participar a las ferias por que sale todos los días el producto y no tenemos nada en almacén” (MIEMBRO UNICAS)*

La generación de estos espacios comerciales potencia la productividad de las UNICAS con buenos resultados. Además, incentiva la participación de otras UNICAS que quieran adherirse siempre y cuando cumplan con los requerimientos correspondientes para obtener un punto de venta comercial a nivel local.

*“La primera vez que nos fuimos fue sorprendente, me sorprendió porque nuestro producto se acabó en una hora y solamente que eso me animó y nosotros explicando por qué no es bueno estar mintiendo a la gente, yo le explicaba cuál era el manejo. A la segunda vez que nos volvieron a llamar también llevé, pero ahí ya llevé algo de 80 javas de huevos. Pero ahí fue en dos horas (...) la misma gente ellos nos daban nuestros números telefónicos y ellos nos llamaban. Al tercer mes que nos llamaron de la municipalidad, ya no tenía esa cantidad de productos. Yo les decía que no tenía en almacén porque de nosotros no se queda, todos los días sale y sale, y eran las mismas personas que nos compraban en esa feria que nos compraron apuntaron nuestros números y ellos mismos se encargaban de también recomendarnos” (MIEMBROS UNICAS)*

Los encuestados manifiestan que el “segundo trimestre” del año es la principal época de venta del año. Sin embargo, no se muestra una diferencia sustancial de los otros trimestres. Es decir, no hay una temporada de ventas de mayor amplitud a lo largo del año. Cabe indicar entonces que existe una constante de ventas a lo largo del año lo que se podría traducir en una ausencia de promociones y/o eventos donde acudir para promocionar productos.

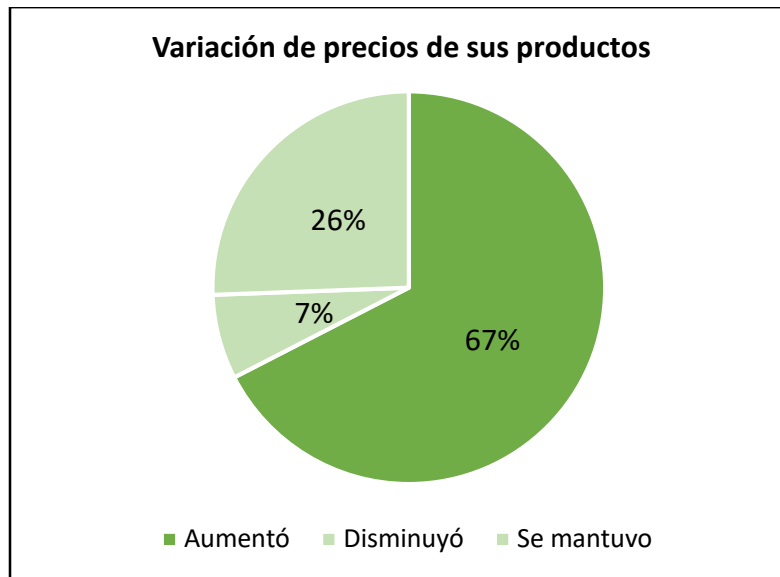
Figura 4.17



Principal época de venta del año de las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: encuestas

Un 67% de los encuestados aumentó el precio de venta de sus productos. Habría que saber qué factores están determinando la variación de estos precios; son efectos de la demanda de los productos o efecto de pandemia. Además, cabe resaltar que la variación de precios responde también a una estrategia de posicionamiento de ventas por parte de los productores para recuperar lo invertido en insumos, alimentación de sus crías, transporte, etc.

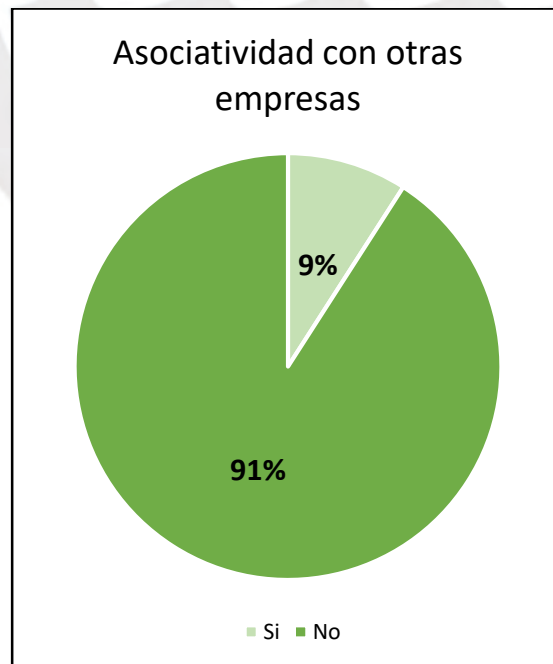
Figura 4.18



Variación de precios de productos de las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: encuestas

Un 91% de los encuestados manifiesta no tener asociatividad con otras empresas. No se ha manifestado este mecanismo de asociatividad de las empresas locales ni alianzas voluntarias entre diversas organizaciones. La formación de un sistema productivo hermético puede traer consecuencias en la relación de costos de producción locales. Se presenta entonces una alta debilidad en los aspectos de asociatividad y apertura hacia otras organizaciones.

Figura 4.19



Asociatividad de las UNICAS con otras empresas en la región Cajamarca. Fuente: encuestas

El entorno local de comercialización en un centro de abasto como un mercado, la participación en ferias locales y el acceso a espacios comerciales abre una posibilidad de mejora en la productividad de sus unidades ya que las potencia e incentiva la participación de otras UNICAS. De la misma forma, se han generado redes de cooperación en la localidad ya que la movilización de los recursos disponibles que tienen se han dado de forma colectiva y han participado de forma activa en beneficio propio (Vu Ha & Frommel, 2019)

### 4.3 Legitimidad del proyecto

En este apartado se va a identificar la valoración social del proyecto UNICA de acuerdo a las condiciones y circunstancias que lo permiten en tres aspectos fundamentales tales como legitimidad social, financiera y cooperativa por parte de los miembros adscritos al proyecto.

#### 4.3.1 Legitimidad social

La legitimidad social del proyecto UNICA se ha manifestado desde los inicios de su implementación; ya que en época de conflictividad social ha fungido como plataforma articuladora en el contexto del conflicto Conga en el año 2012. De la misma forma, se puede apreciar que los lineamientos del proyecto UNICA entran en consonancia con los principios de la estructura social comunitaria. Además, los miembros adscritos a las UNICAS retribuyen a la comunidad cuando realizan labores sociales en beneficio de todo el colectivo.

Por otro lado, algunos miembros se han mostrado reticentes al aceptar créditos por parte del sistema bancario, han sido rechazadas por las comunidades que pertenecen o están adscritas a las UNICAS. También, se ha presentado demandas de constitución de UNICAS por parte de otros miembros de la comunidad a pesar del cierre de convocatoria de las mismas. Y a su vez, ha tenido una valoración interna de extensión de créditos por parte de familiares de los miembros adscritos al colocar créditos en las personas más jóvenes como los hijos o familiares directos.

El proyecto UNICA es aceptado por la comunidad frente a otros proyectos sociales que no han tenido éxito relevante. En un contexto de conflictividad social como lo ocurrido hacia el año 2012 con el conflicto Conga los canales de acceso a la comunidad eran limitados por lo que el proyecto fungió como plataforma articuladora entre los ejecutores del proyecto y las organizaciones de base adscritas para un proceso de inmersión en la comunidad.

*“Sí, el 2012 fue el conflicto social con Conga, entonces hubo problema, entonces, mira, la gente solamente recibía a nosotras, a los del proyecto UNICA, entonces cuando había reuniones de todas las instituciones que participábamos (...) nos reunía a todas las instituciones porque éramos 32 que diferentes áreas tenían interacción en las comunidades, entonces, decía, pero ¿por qué las UNICAS? o sea ¿por qué las UNICAS?” (ALAC)*

Los lineamientos del proyecto UNICA se encontraban en consonancia con los principios de la estructura social comunitaria por lo que su legitimidad no se vio socavada en ese entonces. Debido a ello, las participaciones de las demás organizaciones presentes se mimetizaron en las UNICAS que sirvió como nodo articulador para tener acceso a la comunidad.

*“Sí, las UNICAS no más nos veían, sí, nosotros, y, por ejemplo, había un proyecto de ADEX Perú de la papa, ADEX Perú, el jefe del proyecto, me buscaba, me decía (...) queremos entrar a la comunidad (...) a través de nosotros ingresaban ellos a las comunidades (...) nunca nos*

*ha rechazado la comunidad (...) se apoyaban de nosotros para poder ellos ingresar allá. Entonces, la gente rechazaba los otros proyectos (...) entonces nuestra insistencia de nosotros en el proyecto es de que ellos aprendan para que ellos con el tiempo sean sostenibles y no dependan de nadie” (ALAC)*

En tanto las UNICAS se encuentran insertas en una comunidad las relaciones sociales que se generan se extienden hacia ellas y emprenden labores de labor social como forma de retribución a la comunidad.

*“Y hay UNICAS que ayudan en sus comunidades. En Bambamarca (...) pintado de la escuelita, apoya las rondas, a las personas que están desamparadas. Hay una UNICA que con su fondo social todos los años la navidad ubican una familia, ya sean viejitos, madres abandonadas. Había una señora que no era de la UNICA, que se quemó totalmente con el gas, llevaron a apoyar a esa familia. O sea, hace labor social (...)” (ALAC)*

*“(...) como una organización que aportaba para la fiesta o como te digo para la navidad para los niños para los regalos ósea tenían el espacio y yo creo que ese es el efecto también y ahí hago un paralelo con el vaso de leche con los comedores populares; vaso de leche comedores no solo eran darle leche al niño o darles comida a las personas va más allá” (COFIDE)*

La validación de las UNICAS respecto a la participación de otras organizaciones o instituciones de crédito financiero se encuentra presente en la comunidad ya que el ofrecimiento de estas instituciones para colocación de créditos a miembros de la comunidad ha sido rechazado.

*“(...) hay Cajas Rurales que salen a las comunidades a ofrecer créditos y la gente dice - no, ya tengo mi UNICA - o sea, ellos saben quiénes son su competencia. Ha bajado sus créditos en los bancos y en las cajas por las UNICAS.” (ALAC)*

Por otro lado, también se ha presentado demanda de formación de UNICAS a pesar del cierre de convocatorias para constitución y a la vista de los buenos resultados que obtienen.

*“Te llaman, quiero señorita, no, cuando hemos ido, ha sido la oportunidad, no han querido (...) dígame a su relacionista comunitario que necesitan el proyecto las UNICAS. Señorita, si sale el proyecto, por favor, me considera, están que nos llaman, me considera, ojalá que salga y si no sale, ya paciencia, le digo, ya qué más van a hacer” (ALAC)*

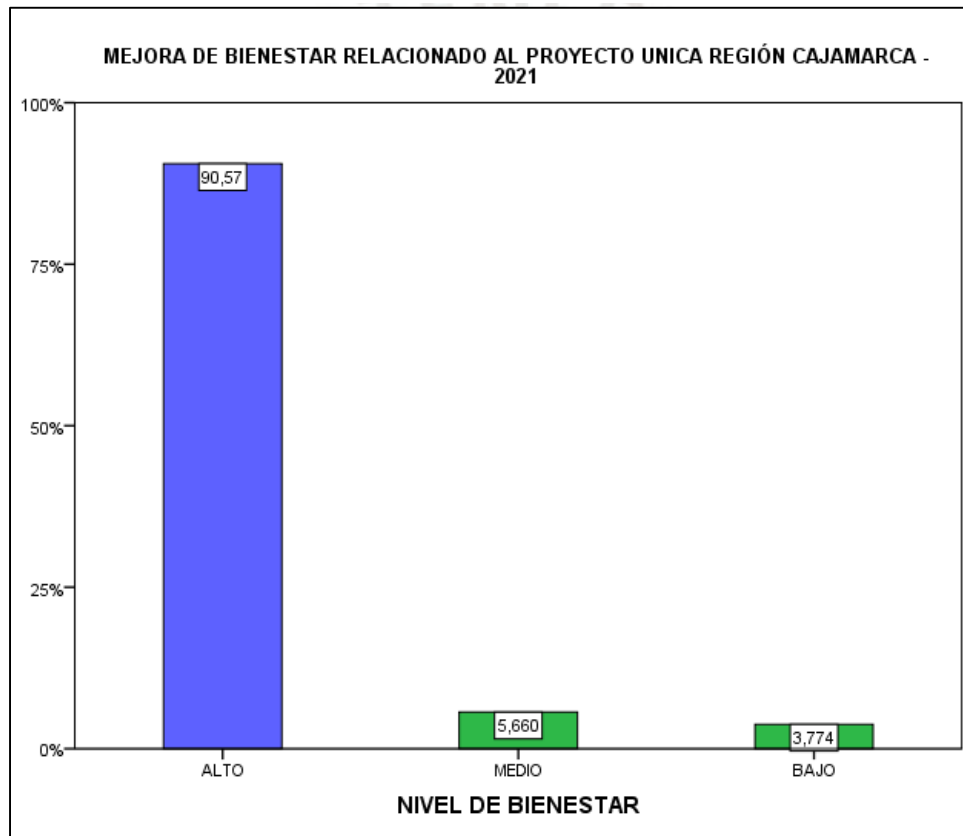
*“(...) cuando les dicen Uds. van a administrar eso cuando lo ven en la cancha y ya lo entienden y ahí que pasa ya ha pasado muchas veces comienza a formarse las primeras UNICAS la gente del pueblo con que no estuvo en el inicio digamos que fue digamos poco creyente de que esto funcionara; comienza a ver que esto funciona y ahí viene el tema de que quieren ser parte de la UNICA y quieren formar su propia UNICA y ahí ya comienza un tema ya de aceptación por parte de los que no creían” (COFIDE)*

Un aspecto importante de legitimidad social es que las UNICAS se encuentran dentro de la cultura colectiva y cultura familiar ya que la presentación de los hijos por parte de los padres para su participación es mediante una asamblea en la que adquieren acciones de forma legítima siendo aún menores de edad.

“Lo que hemos podido ver por ejemplo es que todavía es que esta el papá y el hijo; porque ya el hijo que tenía pues 14 años cuando empezó la UNICA el papá o la mamá; el hijo cumplió 18 y en Cajamarca yo he visto (...) es que el papá presentó en la asamblea al hijo; (...) y quiere formar parte de la UNICA lo aceptan o no lo aceptan y la gente dice ya, pero de que vive sus ingresos. Acá hay que aportar, todo él se dedica al negocio (...) tiene un ingreso; quiere entrar con 100 soles quiere comprar 10 acciones (...) quizá pasaran unos años más para poder ver que los hijos que entraron que tomen las riendas de la UNICA y puedan llevarla y eso es más porque esa generación tuvo mejores oportunidades” (COFIDE)

En el siguiente gráfico se puede apreciar que el nivel de mejora del bienestar relacionados al proyecto de los encuestados es alto en un 90.57%, seguido de una moderada mejora de un 5.66% y una baja mejora del bienestar de un 3.77%. Se puede apreciar entonces que en términos generales el bienestar de los encuestados en relación al proyecto es alto.

Figura 4.20



Mejora de bienestar relacionado al proyecto UNICA - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas.  
Elaboración propia

Figura 4.21

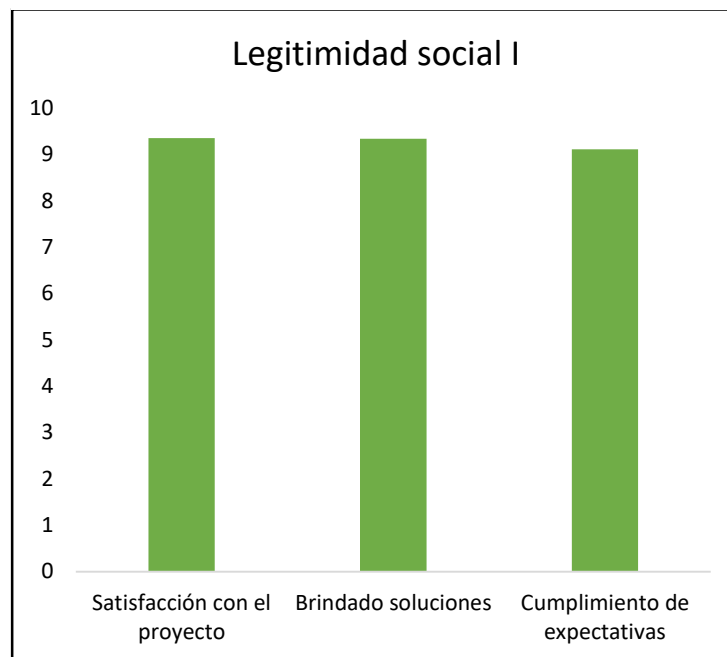


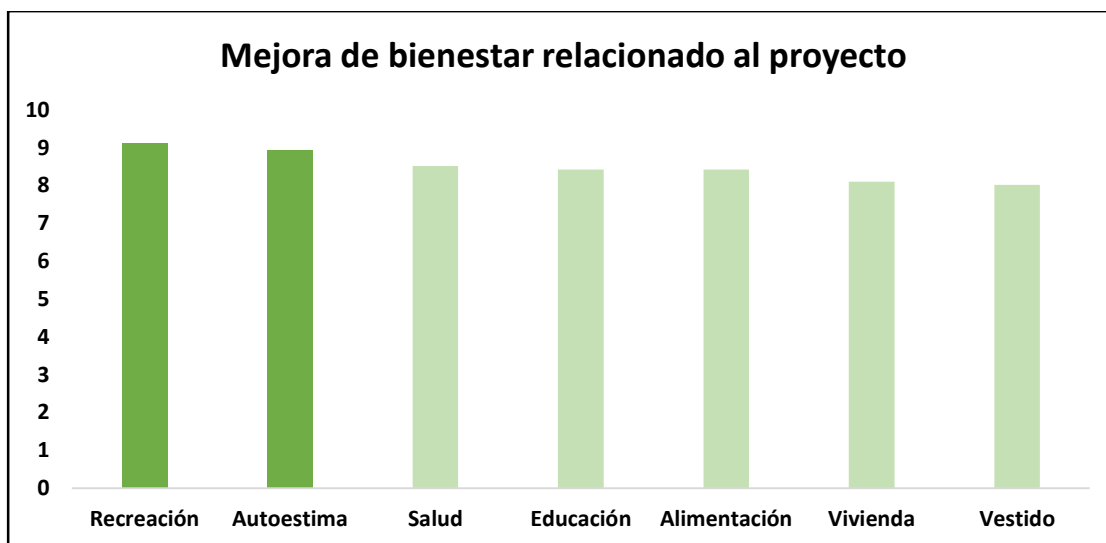
Ilustración 2. Legitimidad social del proyecto UNICA - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas

Existe una alta valoración en la satisfacción del proyecto, el otorgamiento de soluciones y el cumplimiento de expectativas.

La alta valoración en la satisfacción del proyecto es percibida como un buen rendimiento del servicio que se brinda a las UNICAS. Del mismo modo, el proporcionar soluciones ante diversas problemáticas sugiere que el proyecto representa una parte importante ante la resolución de problemas ante eventualidades. Además, la proyección ante el cumplimiento de expectativas por parte del proyecto está siendo muy valorado entre los participantes.



Figura 4.22



Mejora de bienestar relacionado al proyecto UNICA - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas

Un punto importante en relación a los resultados es la mejora de bienestar relacionadas al proyecto UNICA y su relación con la recreación de los miembros que participan. La creación o producción de estos espacios en las comunidades ha generado un aspecto de distracción frente a las obligaciones cotidianas. La valoración de estos espacios como recreativos permite visualizar el componente expresivo importante que es generado por parte de las UNICAS en la localidad y por lo tanto es muy valorado. Además, se presenta este punto de esparcimiento importante para el desarrollo comunitario.

Por otro lado, el bienestar cognitivo de las comunidades a través del esparcimiento y recreación fortalece los vínculos que se tienen y mejoran la autoestima de los que participan no solo en el espacio de esparcimiento sino a nivel personal de valoración de los conocimientos dados en las capacitaciones.

El proyecto UNICA al fungir como plataforma articuladora en un contexto de conflictividad permite visualizar la capacidad asociativa de sus miembros en situación de crisis. Por otro lado, los lineamientos del proyecto UNICA que entran en consonancia con los principios de la estructura social comunitaria es un elemento importante de conciencia cívica de la comunidad y una conjunción con los valores éticos que predominan en el colectivo. A su vez, el rechazo de otras entidades financieras para la colocación de créditos a las comunidades valora este clima de confianza que se tiene del proyecto. (Kliksberg, 2004)

Por tal motivo, el clima de confianza en la comunidad, los niveles de asociación de las UNICAS en contexto de crisis y los valores éticos del colectivo recae en las dimensiones características del establecimiento de un capital social, según Kliksberg (2004). De la misma forma, se puede establecer que las labores sociales realizadas por las UNICAS para/con miembros de la comunidad como forma de retribución es un fuerte capital social que presenta la comunidad dentro de su estructura comunitaria al generar beneficio en su localidad al utilizar los recursos disponibles generados por ellos mismos. (Conroy & C. Deller, 2020)

Este capital social se adquiere a partir de la constitución de las UNICAS y es percibido tanto por los miembros adherentes como los miembros que posiblemente pueden pertenecer comprando acciones. La demanda de constitución de UNICAS por parte de otros grupos colectivos de la comunidad visualiza esta característica ya que a pesar del cierre de convocatorias aun demandan constitución de UNICAS en la localidad resaltando así el potencial latente de capital social comunitario que tienen las UNICAS en una red de relaciones (Tasheva & J. Hillman, 2019); incluso se extiende hacia los miembros familiares directos en la adquisición de acciones por parte de familiares adscritos a las UNICAS.

La participación de las organizaciones de base en el proyecto UNICA es un factor clave para el desarrollo de este capital social por las razones mencionadas anteriormente. Además, un aspecto importante es la generación de aspectos positivos en el bienestar comunitario e individual tal como se señala en los resultados: un 90% indica obtener un nivel de bienestar alto en lo que respecta a su mejora de nivel de bienestar relacionado al proyecto UNICA. Este resultado demuestra que hay una valoración alta respecto al proyecto y también que el sentido de pertenencia a las UNICAS genera nociones subjetivas de pertenencia que es importante resaltar en tanto participación y satisfacción con el proyecto.

#### 4.3.2 Legitimidad financiera

Otro elemento a considerar es la legitimidad financiera de las UNICAS quienes a través del proceso de gestión de capital realizan acciones fluctuantes de dinero entre los socios adherentes. Son ellos que se interrelacionan mediante los préstamos otorgados o la compra de acciones. Estas compras de acciones con compromisos de pagos emulan el sistema financiero y se generan bajo un compromiso de pago por parte de los miembros y con responsabilidad comunitaria.

*“Sí. Por eso es que varias instituciones son las UNICAS en que la responsabilidad, el compromiso, son organizaciones (..) tienen un compromiso de que ellos puntualmente saben cuándo se establezcan allí todos. Sacan sus préstamos, pagan, o sea, la responsabilidad, el compromiso que ellos tienen en realidad es reflejo de los valores (...)” (ALAC)*

*“(...) y, por otro lado; en actividad productiva ya generó 100 o 200% más de productividad y esta enlazado a un mercado y es hora que ellos caminen por que no se cae el modelo por que el dinero que está en juego es de ellos (...) el dinero es de ellos, les genera valor en grupos de confianza porque ellos mismos lo han generado y van creciendo ya saben cómo se maneja entonces y la parte productiva tienen ven que producen más ganan más entonces mientras les genere un valor (...)” (COFIDE)*

Las capacitaciones que se otorgan a las UNICAS giran en torno al tema financiero para dar sostenibilidad a las organizaciones de base; sirviendo así este fondo comunitario como base financiera de reserva de inversión y ante cualquier contingencia.

*“Lo más importante es cuando ellos cumplen, ya saben, están esperando cumplir un año de trabajo. En el año de trabajo todos los intereses generados de los préstamos que han dado durante el año, eso ellos se van a repartir. Del 100% total de ganancia, el 20% vamos a separar esa cuota social que es para la reserva legal y el 80% se van a distribuir todos los socios de acuerdo con número de acciones (...) ese fondo y esa reserva les va a servir bastante” (ALAC)*

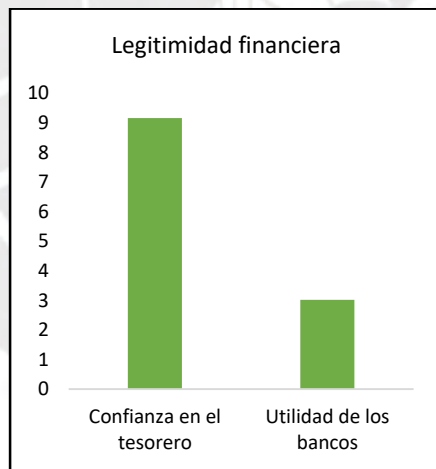
Otro punto en particular de las UNICAS es la cercanía con la comunidad y la emulación del sistema bancario entorno a préstamos. La distancia de un sistema bancario en la zona rural requiere utilizar recursos de tiempo y espacio prolongados a diferencia de tener una UNICA dentro de la comunidad en la que son socios o miembros adherentes.

*“Claro, porque es fácil acceder a un crédito, porque en la zona rural para que venga al banco a solicitar un préstamo de 100 o 200 soles no le van a dar; aparte de ello, va demandar de costos, van a pagar sus pasajes, van a tener que alimentarse y el tiempo y todo eso. En cambio, en la zona rural es accesible porque pueden sacar un préstamo de 50 soles, de 100 soles, de 200 soles.” (ALAC)*

*“Entonces nosotros pensemos en que nosotros estamos gastando y no estamos ahorrando que vamos a tener para futuro entonces decidimos todos ahorrar por que compramos acciones. La compra de acción equivale de 10 soles a más entonces todos los meses nos poníamos a pensar que vamos a ahorrar, aunque sea 10 soles. Y al año ya teníamos 120 soles, entonces eso 120 soles se ganaba un interés. Y fue más que todo el ahorro, eso es lo que yo vi y me pareció muy importante para el futuro” (MIEMBRO UNICA)*

Frente a ello los encuestados manifiestan una muy baja valoración a la utilidad de los bancos en promedio (3/10). Sin embargo, en lo que se refiere a la labor del tesorero de las UNICAS si presentan alta valoración con un 9.16/10. La confianza referente al tesorero de las UNICAS fortalece la cohesión del grupo frente al manejo adecuado de los recursos de las organizaciones.

Figura 4.23



Legitimidad financiera de las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: encuestas

Los elementos simbólicos utilizados por los miembros de las UNICAS para fortalecer el sistema prestatario y compra de acciones es un elemento importante que sustenta y fortalece su legitimidad financiera. Ya que esta es el punto neurálgico para el registro y compromiso firmado por los socios todo ello encaminado en el proceso de gestión del préstamo, pasando por la compra de acciones y hasta el pago final: los libros contables, los documentos de compromiso, el reglamento de préstamo, los ploteos, los cuadros auxiliares, los cuadros de utilidades, la hoja de ingresos, egresos, el libro en conjunto; todo en conjunto funciona como un sistema financiero colectivo en la que las UNICAS y sus miembros tienen acceso en sus flujos.

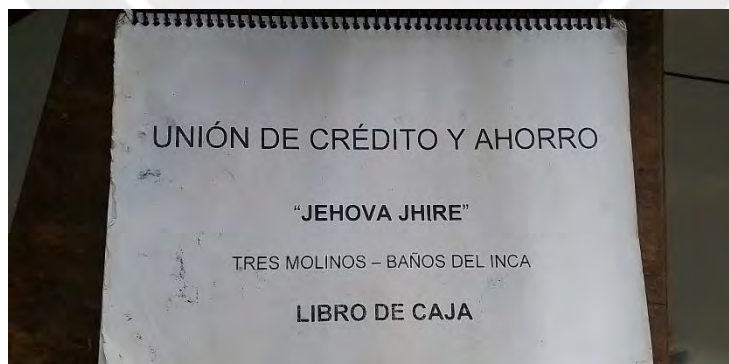
*“El tema contable esta anotado en un cuaderno lo que es la actividad de producción y en lo que es la compra de acciones y préstamos se maneja un libro. Es un libro que nos dio ALAC ahí está, todo se llena, los libros más que todo” (MIMEBRO UNICA)*

*“(…) era un trabajo conjunto tanto la parte de actividad que les generaba ingresos a la familia como también esa posibilidad de ir generando un capital que al final también es un ahorro y eso le permite también sobre llevar efectos externos como el que vivimos ahora en la pandemia; eso les ha ayudado mucho con el capital en muchos casos para afrontar el problema que seguimos teniendo el tema económico a raíz de la emergencia sanitaria” (COFIDE)*

*“(…) mira, el documento privado de compromiso de pago los tiene ellos en físico. Reglamento de préstamo. Es como un banco chiquito. Reglamento de Ahorro. Quiénes pueden ahorrar. Acá está lo de los libros contables. Este es un libro Auxiliar de Ahorro (…) para que en sus reuniones uno vaya llenando en el cuaderno y otro vaya llenando en el ploteo, para que los demás vean cómo se llena” (ALAC)*

*“Sí, tienen sus libros contables. Toditos los meses llenan (…) ellos lo cuelgan en su pared y mientras uno va llenando su libro contable real, más de uno conozca la metodología. Acá dice Clientes, su DNI, edad, número de préstamo, fecha de otorgado, tasa de interés, forma de pago... este es un Cuadro Auxiliar para poder hacer la distribución de utilidades. Acá hay Hoja de Ingresos. Este es del Libro de Caja, todos los nombres de los socios, si hay depósitos de ahorros, pago de capital e intereses pagados, acciones que compran mes a mes, la reserva legal y el fondo que es al año se llena, otros ingresos por falta, tardanza o por ingreso a la UNICA (...)” (ALAC)*

Figura 4.24



Libro de Caja UNICA - región Cajamarca 2021. Fuente: revisión documentaria registro fotográfico de campo.

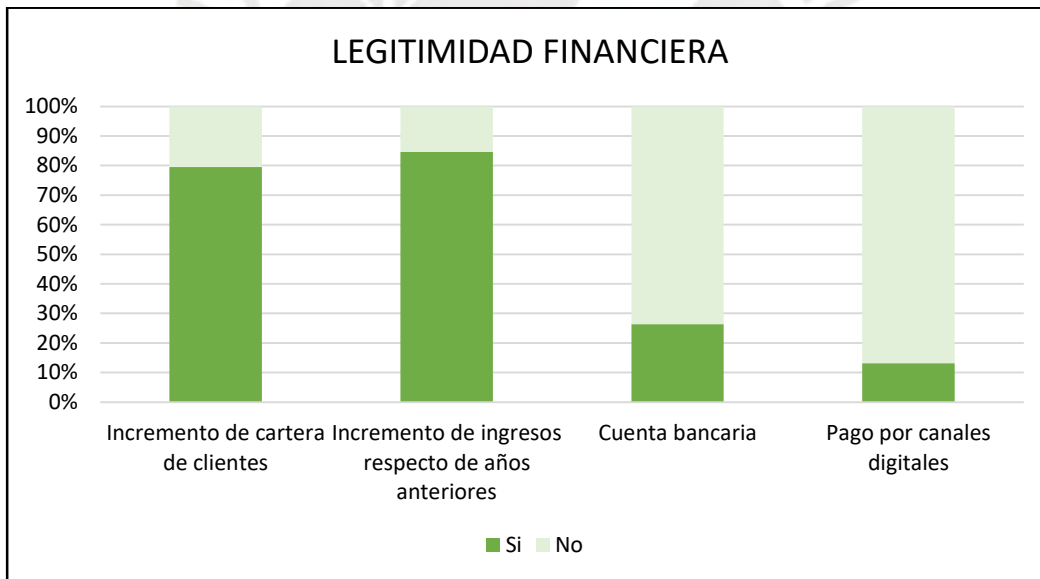
Figura 4.25

FECHA	NUM DE BEN	CAPITALIZACION S/	RETIRO S/	NUMERO DE ACCIONES	VALOR TOTAL DE ACCIONES S/	UTILIDAD DISTRIBUIDA S/	TRMVA
05-04-19				245	24500		
05-19						8000	
05-08-19				1	60,00		
05-07-19			(1800)				
05-04-19				43	43000		
05-08-19				2	20,00		
05-10-19				2	20,00		
05-11-19							
05-18-19				5	50,00		
05-26-20							
05-28-20							
05-29-20							
05-29-20							
				56	5800		

Registro de préstamos en el libro de Caja de las UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: revisión documentaria registro fotográfico

Un alto porcentaje de los encuestados (79%) manifiesta un incremento de su cartera de clientes. Además, un 81% indica el incremento de sus ingresos respecto de años anteriores.

Figura 4.27



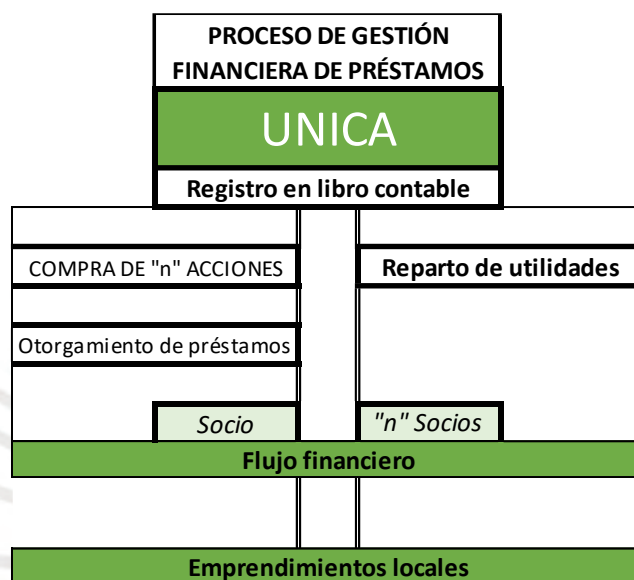
Legitimidad financiera de las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: encuestas

De acuerdo con el manejo de dinero y la utilización de canales digitales de pago y cuentas bancarias; las UNICAS manifiestan no tener una cuenta bancaria en su mayoría (75%) de la misma forma no cuentan con canales digitales de pago (82%).

Una vez inmerso en el flujo de los capitales y el proceso financiero se le otorga un registro de compra. El registro de compra es la copia y comprobante del socio de su acción y queda registrado en el libro contable comunitario.

“Este es el certificado de todo lo que compras. Toda la persona que compra una acción, que paga una acción, dos acciones, lo que fuera, ellos van a llevar prácticamente su comprobante o su recibo que compraron. Esa parte se queda con la UNICA y este documento lo lleva el socio. Así, por ejemplo, a fin de año el reparto de utilidades, tus acciones están registradas en el Libro Contable de la UNICA, pero, por ejemplo, tú quieres corroborar, cuentas todos tus cupones de las acciones que has comprado y ahí está” (ALAC)

Figura 4.28



Proceso de gestión financiera de préstamos. Fuente: reconstrucción mediante entrevistas semiestructuradas. Elaboración propia

El gran recurso económico de las UNICAS avala la eficacia del proceso en toda su magnitud. Desde la compra de acciones comunitarias hasta el reparto de utilidades la acumulación de capital siempre va en crecimiento; esto genera legitimidad financiera colectiva por parte de las UNICAS y sus miembros.

“Solo acumulando ahí hay 11 millones. Si nos pusiéramos a llamar a todas estas UNICAS, deberíamos estar por 20, 30 millones. Las UNICAS grandes ya manejan más capital, pero eso nos da una idea de cómo va creciendo el capital social. Hay quienes empiezan con 100 soles y terminan repartiéndose 100 mil soles en utilidades (...) tengo una UNICA que se reparte al año 180 mil soles, unos ganan 20 mil, otros ganan 30, 18, 10, 15, así” (ALAC)

Por otro lado, el respaldo financiero se da en la compra de acciones y el horizonte temporal del proyecto que es de 3 años y con un grupo establecido en todo el periodo. Los componentes de desarrollo de capacidades financieras y asistencia técnica se desarrollan con este grupo y en el periodo de tiempo determinado.

“El tema de que compren acciones no es para que crezcan. Es un respaldo, es una garantía para que el socio el día que él necesita llevar un préstamo, ya esté prácticamente cubierto su préstamo (...) supongamos un socio lleva 3 mil soles y en acciones tiene 150 soles. ¿Qué

*garantía hay ahí? No hay garantía. Tiene que comprar sus acciones de todas maneras. Hay socios que ahora tienen 10 mil, 15 mil (...)" (ALAC)*

*"Ahorita no, porque nosotros empezamos con un grupo para llevarlos parejitos durante los 3 años. Terminan los 3 años, los graduamos y luego, si es que hay financiamiento, abrimos otro grupo y empezamos a hacer la convocatoria (...) vamos a seguir acompañándolas hasta febrero, marzo del próximo año por temas de pandemia (...) después quisiéramos abrir más UNICAS, porque hay gente que nos llama." (ALAC)*

Las UNICAS se han presentado como receptoras de un FONDO SOCIAL que se ha dado como forma extraordinaria ante la coyuntura de pandemia. El espacio generado para la recepción de este fondo han sido la estructura organizacional de préstamos para que los adherentes tengan acceso a ello.

*"por primera vez a las UNICAS se les ha dado plata con el fondo de crédito solidario que Newmont nos dio, por primera vez se les ha dado plata (...) sui generis. Es plata que Newmont ha venido a inyectar directamente a las UNICAS (...) ya son grupos como que formados y eso nos ha ayudado mucho (...) queríamos tener un fondo que pueda ayudar a la gente de campo nosotras hemos entregado la plata íntegra (...) todo el fondo se ha ido a inyectar" (ALAC)*

*"(...) me ayudo especialmente, económicamente para ayudar a mi familia en el ámbito de tiempo de pandemia, nos dio un fondo de crédito ALAC y con eso nos ayudó a emprender un poco más por que 12 somos mujeres el resto varones; lo que busque más que todo fue la economía familiar, ingresos económicos para poder apoyar a mi familia y también a las familias de mis socios de mis miembros de asociación" (MIMEMBRO UNICA)*

Otro factor importante es la relevancia de los emprendimientos locales que realizan las UNICAS con los alcances financieros que tienen; es aquí donde los componentes se ponen de manifiesto.

*"(...) hay temas de quesos, de rosas, arándanos, fresas, truchas, gallinas, bodegas, ganado, ganadería, ropa, textilera; y ahorita vamos a enfocar estos costos de producción a los emprendimientos que estamos dando asesoría técnica, por ejemplo, se ha dado en gallinas, se ha dado en patos, se ha dado en cuyes, se ha dado en berries, lo que son arándanos y fresas, y entonces a ellos se les va a dar también se les va a priorizar con este tema de los costos de producción, para que vean ¿no? si verdaderamente lo que están, lo que han estado haciendo que se han capacitado, les está siendo rentable o no o simplemente están criando o haciendo la actividad económica por deporte (...)" (ALAC)*

La generación de valor de las UNICAS viene de dos aspectos diferentes 1) por la capacidad que tiene de generación de espacios de ahorros y 2) por la eficacia que tiene de otorgar préstamos en la comunidad lo que es altamente valorado.

*"(...) pero si al final si les genera valor a ver por dos sentidos. Primero, por el tema que ellos no pensaban que podían ahorrar dinero y que ese ahorro podría utilizarse para financiar sus actividades o para cubrir los riesgos que puedan tener o emergencia que puedan tener o mejorar su calidad de vida (...) y segundo que los atiendan oportunamente rápido no sea acá en la UNICA la persona puede tener el dinero ese mismo día que lo solicita en la asamblea*

*entonces ese es el tema que todavía venimos trabajando nosotros con las entidades financieras para que se adecuen productos (...)" (COFIDE)*

La adecuada gestión del capital financiero de las UNICAS se manifiesta en la alta valoración del miembro encargado de gestionar los recursos (9.16/10). El nivel de confianza manifestado para/con los miembros de la organización es un aspecto y punto importante a resaltar en la estructura de gestión de las UNICAS ya que denota el clima de confianza que existe entre las relaciones interpersonales (Kliksberg, 2004). Más aún, la poca utilidad de los bancos (3/10), la no utilización de una cuenta bancaria (75%) y la no utilización de pagos por bancos digitales (81%) para la comunidad refuerza la idea la gestión de los recursos financieros de las UNICAS se presenta de forma legítima ante los miembros.

De la misma forma, el incremento de cartera de clientes (79%) y el incremento de ingresos (81%) de los miembros de las UNICAS visualiza la utilización adecuada de los recursos a los que tienen acceso; tales como las capacitaciones financieras y los recursos económicos; esto mismo trae beneficios individuales y comunitarios en una adecuada valoración de los procesos de gestión y capacitación financiera para efectividad organizacional. La interacción de la adecuada capacitación financiera y los procesos de gestión se presentan como un recurso real y potencial dentro de la red de relaciones entre los miembros; este recurso capital es utilizado entonces en otros ámbitos fuera – utilización de recursos financieros para emprendimientos locales - y dentro – acciones y recepción de recursos como el FONDO SOCIAL para su gestión - de la organización (Vu Ha & Frommel, 2019).

La emulación de un sistema bancario con préstamos, compra de acciones, libros contables, documentos de compromisos, hoja de ingresos/egresos, cuadros auxiliares, etc. Como elementos simbólicos para afianzar una estructura organizacional sirve de apoyo para la gestión de los recursos financieros al tener una alta fluctuación de procesos y participación activa de los actores locales con una adecuada cohesión social (Albuquerque, 2004). De la misma forma, la extensión de responsabilidad para/con la localidad y el compromiso de los socios ha tenido influencia en la estructura comunitaria en la utilización de los recursos (Conroy & C. Deller, 2020) para ayuda social en la localidad.

#### 4.3.3 Legitimidad cooperativa

Los lineamientos del proyecto son dirigidos a fomentar el desarrollo de la sociedad en su conjunto. Impulsan y promueven la asociación entre diversas instituciones, así como también favorecen la participación de la comunidad. Es de esta manera que se suma el gobierno regional a las incitativas de ALAC y COFIDE a las incitativas siendo fundamentales en la participación del proyecto para llevar a cabo las diversas acciones que se le confieren de acuerdo a su institucionalidad.

*"(...) el gobierno regional también quiere implementar aquí en Cajamarca (...) COFIDE es nuestro socio con quien hemos desarrollado la metodología (...) para nosotros sería genial, tenemos equipo, tenemos conocimiento, tenemos materiales, podemos formar facilitadores que vayan a zonas vulnerables en Cajamarca. Hay lugares muy pobres que no son del ámbito minero, pero este proyecto sería genial para esa zona. Nosotras formaríamos a los facilitadores del gobierno para que vayan y capaciten (...)" (ALAC)*



*“(...) lo importante es haber tenido este aliado estratégico. Ya son 15 años y 15 años es un montón en realidad (...) en el camino también han colaborado esta iniciática con ALAC” (COFIDE)*

*“comenzó una relación con ALAC y ahí empezó en el 2008 maso menos empezó y nada; hasta la fecha como te digo seguimos trabajamos (...) varias provincias y es más con otros programas – Avanza Rural - en zona norte. Porque el Norte ya no es el ámbito de minas Yanacocha. Estoy hablándote de Cutervo, Chota, tenemos ya UNICAS que se han gestado este año que están empezando recién el proceso” (COFIDE)*

La cooperación entre instituciones se presenta como alianzas estratégicas encaminadas en pos de la comunidad asociativa. Esta cooperación se basa en el intercambio de información, metodología, recursos humanos y financiamiento.

*“COFIDE ahorita sólo nos pide información, pero es un aliado importante. Este es un proyecto para gente que necesita (...) esto de mes a mes como lo tenemos ahora con el formato de COFIDE, por eso nos exige la información mensual que tenemos que enviarles el día 06 de cada mes” (ALAC)*

*“Ahora este programa COFIDE no es que financie el programa; programa tiene un costo por que hay trabajo de campo tanto por los asistentes técnicos en el eje 2 y como el asesor financiero como eje 1 que es el monitor; hay un sueldo; ahí hay gastos logísticos en esa línea necesitamos de un aliado que pueda financiar el proyecto (...) en este caso Cajamarca ha sido ALAC y en selva central TECNOSER con el apoyo de USAID y en Ayacucho FENODED y así te puedo nombrar varios aliados” (COFIDE)*

*“Entonces la idea es que se cuenten con esos recursos para poder intervenir; COFIDE pone a disposición la metodología y el staff de COFIDE es que hace el seguimiento y monitoreo a la metodología y es el que recomienda porque nosotros tenemos un staff tanto de asistentes financieros como de asistentes técnicos para proponerle al aliado para que digamos pueda llevar a cabo el proyecto el programa” (COFIDE)*

El proceso colaborativo se ha basado en el acompañamiento desde el proceso de constitución de las UNICAS. El rol del monitor ha sido fundamental para crear esta relación de confianza entre el ente ejecutor y la comunidad.

*“Entonces, venían en las noches, hacían veladas literarias (...) nos íbamos con ellos, estábamos ahí, los acompañábamos, hasta caían enfermos, los veíamos qué medicamentos le pueden dar (...) nos íbamos un facilitador, dos facilitadores se quedaban con ellos y si es que pasaba algo estábamos atentos para ayudarlos (...) era ocho días, después de los ocho días, los gestores regresaban a su comunidad conjuntamente con nosotros a hacer la réplica arriba con los demás socios (...)” (ALAC)*

*“Sí. Generalmente eso, por la confianza que de repente vamos teniendo poco a poco, ¿no? Como te digo, a veces somos enfermeras, psicólogas, abogadas” (ALAC)*

La relación que se genera en las UNICAS frente a la comunidad se expande a los que no son miembros y se presenta como una forma de retribución a la sociedad en aspectos de solidaridad entre los miembros.

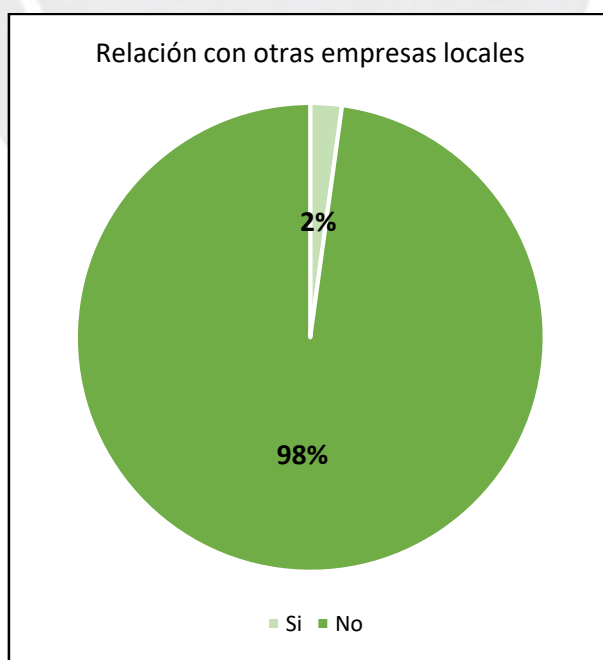
*“Hay UNICAS que, por ejemplo (...) falleció un socio y le dieron su fondo social o sus acciones pagó, Hay UNICAS que con el fondo social ayudan a los demás, a su comunidad, en escuelas (...) le ayudan. Se solidarizan también, cuando un socio (...) fallece solamente que pague su capital, ya que no pague interés (...) solamente hacen que pague su capital, para que no pierdan el capital” (ALAC)*

Los grupos que se forman en las UNCIAS generalmente pertenecen al núcleo familiar; este núcleo es el más cercano de cooperación entre miembros.

*“(…) falta de confianza (...) el núcleo de confianza es mucho más pequeño. Mientras que en la costa y en la zona amazónica el núcleo es mayor (...) nunca escapa del ámbito geográfico del anexo del caserío o más allá del distrito (...) ya hay una distancia que nos separa. Entonces en ello el círculo en la zona andina es mucho más pequeño entonces comienza por el familiar eso es lo que hemos podido percibir de las intervenciones en costa, sierra y selva (...)” (COFIDE)*

*“(…) operar en zona andina es más difícil porque te digo. Es más accidentado el terreno entonces a veces teníamos que no se un socio tenía que caminar dos horas para llegar o tres horas para llegar a la reunión y pertenecía al mismo caserío. Pero nada eran dos tres horas que tenía que caminar el socio para llegar a donde decida hacer la reunión y donde estaban hablando del mismo caserío por eso que los núcleos son más cercanos y responden a un tema también territorial” (COFIDE)*

Figura 4.29



Relación con otras empresas locales de las UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente. Encuestas.

De la misma forma es esta interrelación familiar la que funciona como una estructura hermética muchas veces para el intercambio financiero entre las UNICAS. De acuerdo con ello, un 98% de los encuestados manifiesta no tener una relación con otras empresas locales. Lo que si se da es la determinación de funciones entre sus miembros.

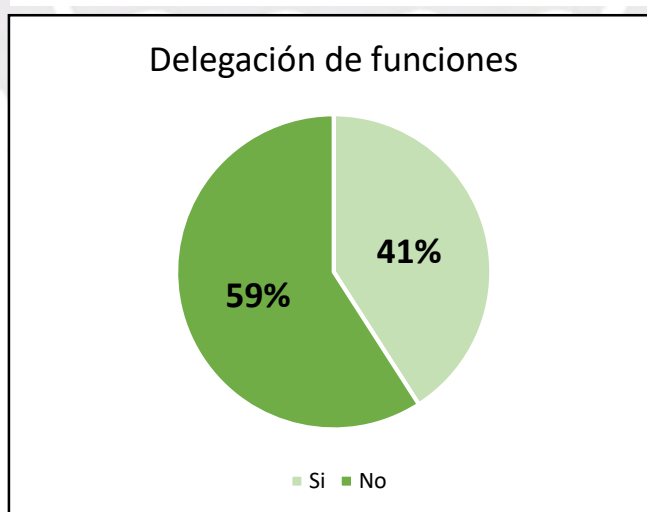
*“(…) se ha visto muy difícil que haya interrelación entre UNICAS y me refiero a interrelación financiera por que tú puedes decir que la UNICA A le presta a la UNICA B y eso no ha funcionado justo por el tema de la confianza y es por qué no se conocen (…)” (COFIDE)*

*“lo que es cooperación de los miembros las funciones como le dije se divide que algunos se encargan de llamar lista otros de cobrar acciones otros se encargan de cobrar lo que son préstamos tenemos también a una socia que ella es especialmente a recoger el dinero a revisar el dinero tenemos otra socia que ella lo codifica todos los cheques que ingresan con tal nombre y también los desinfecta y los revisa” (MIEMBRO UNICA)*

*“También tenemos otra persona que llena la solicitud de préstamos de crédito ellos se encargan solo de llenar la persona quiere se va, llena con ella con las socias su solicitud de préstamos. Esas son las funciones que nosotros hemos repartido por que uno solo no lo puede hacer entonces varios tienen sus responsabilidades su función de que ellos tienen que cumplir” (MIEMBRO UNICA)*

Un 59% de los encuestados manifiesta no tener delegación de funciones en sus actividades productivas, ya sea de emprendimiento entre los miembros o delegación de funciones con sus familiares. Frente a la realización de las diversas actividades productivas de crianza, lácteos, etc. No sería necesario un sistema complejo de delegación de funciones por lo que el funcionamiento interno de la cooperación entre miembros es adecuado dada la naturaleza de sus actividades productivas.

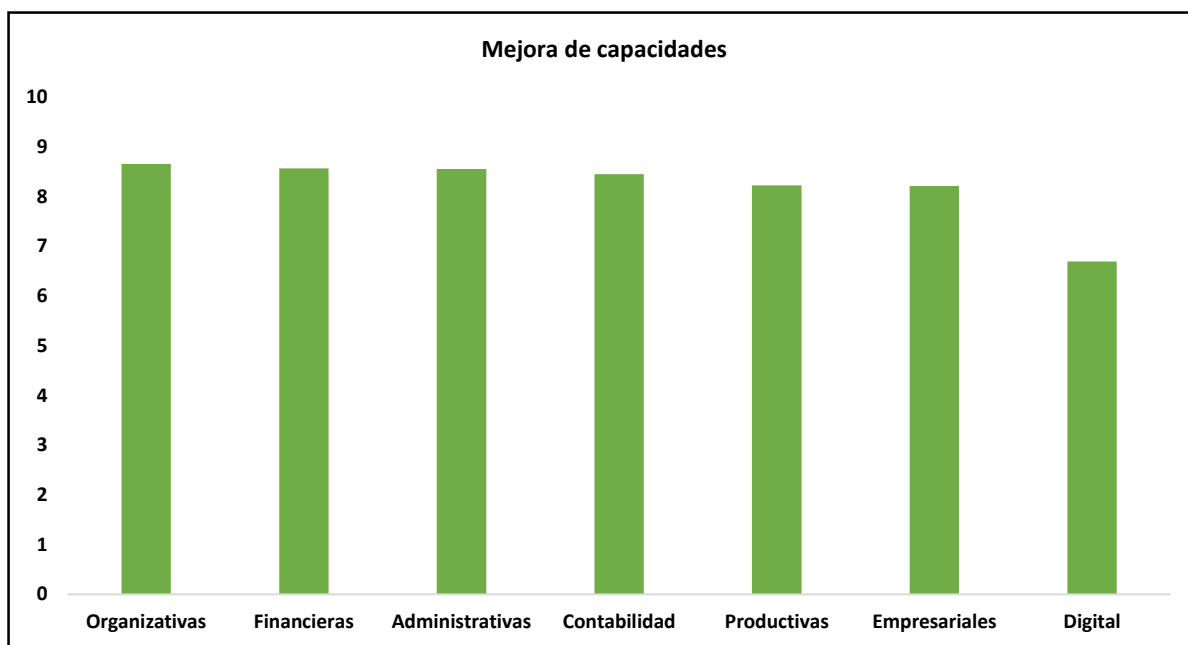
Figura 4.30



Delegación de funciones de las UNICAS - región Cajamarca.  
Fuente: encuestas

El trabajo compartido de los miembros en la mejora de capacidades en organizativas, financieras, administrativas, contabilidad, productivas, empresariales y/o digitales presenta una alta valoración en todos los aspectos.

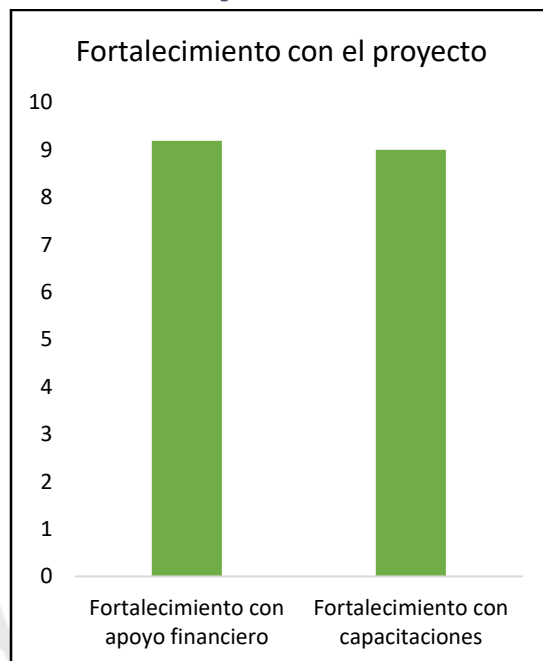
Figura 4.31



. Mejora de capacidades de las UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas

El fortalecimiento con el apoyo financiero otorgado por el FONDO SOCIAL DE CREDITO por única vez obtiene alta valoración (9/10) por parte de los encuestados; del mismo modo, una alta valoración al fortalecimiento de las organizaciones mediante las capacitaciones (9/10) dadas a las UNICAS.

Figura 4.32



Fortalecimiento con el proyecto UNICA - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas

La alianza estratégica entre ALAC – Yanacocha y COFIDE en pos de la comunidad y constitución de organizaciones de base – UNICAS ha permitido establecer elementos de cooperación institucional con fines de intercambio de información, metodología, recursos humanos y financiamiento a nivel de la localidad. Las normas establecidas por estas instituciones han permitido estos aspectos de cooperación en conjunto con los diversos actores locales que participan de forma activa mediante una interacción social con estas instituciones. Por lo tanto, esta participación activa entre las instituciones y los actores locales es canalizada mediante redes de cooperación que son canalizadas para facilitar la movilización de recursos y tener un canal de acceso a ello (Vu Ha & Frommel, 2019). Por tal motivo se presenta entonces resultados alentadores a todo este proceso tales como: fortalecimiento con el apoyo financiero, mejora de capacidades y fortalecimiento con las capacitaciones.

El monitor/ejecutor del proyecto UNICA en la región Cajamarca ha cumplido un rol fundamental para la creación y generación de redes de confianza con los actores locales. La viabilidad del proyecto pasaba por los monitores como ejes articuladores del proceso de transferencia y cooperación entre las partes involucradas. Esta interacción entre las partes en la formación de red de relaciones sirvió también como un recurso real y potencial para tener acceso al proyecto.

La expansión de esta red de cooperación se manifiesta en la relación de confianza con otros miembros de la comunidad ya que está presente la solidaridad entre miembros que pertenecen a una misma localidad. También, podemos apreciar que el núcleo de cooperación se da en las relaciones intrafamiliares con efectos de falencia de cooperación en relación con otras UNICAS que pertenecen a la localidad. Es así que, el resultado de logros colectivos se manifiesta a toda la localidad y no solo a los miembros pertenecientes a las UNICAS la cooperación, asociatividad y

confianza tiene influencia para el logro de resultados específicos financieros y colectivos (Miranda Tortoló, y otros, 2020)

#### 4.4 Proceso del desarrollo local

En este acápite se va a tratar el proceso del desarrollo local entorno a la participación de los actores locales en conjunto con el proyecto UNICA de la región Cajamarca; así como también, se dará énfasis en los recursos económicos, sociales, naturales, etc. que disponen para llevar a cabo el proyecto y el proceso de gestión. También se van a establecer las nociones de redes de asociatividad y cooperación que tienen en la localidad entre las organizaciones de base mediante la utilización de técnicas aprendidas de las capacitaciones.

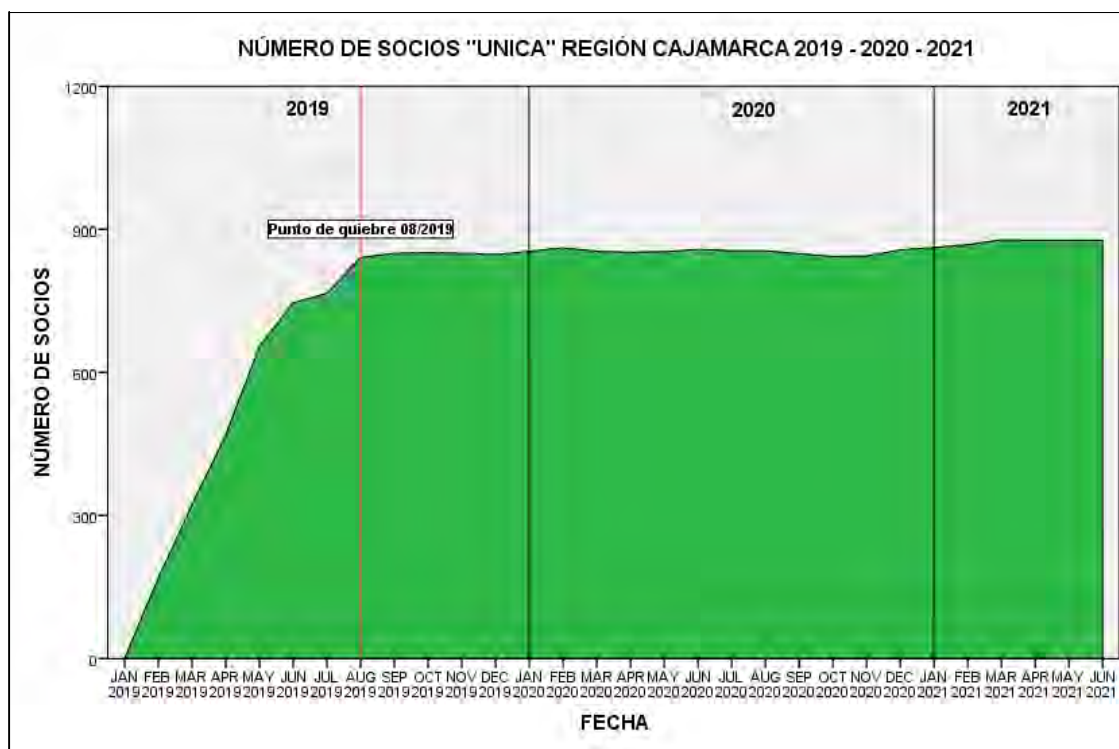
##### 4.4.1 Capital social

El capital social de las UNICAS es un recurso indispensable para llevar a cabo todo el proyecto; de acuerdo a ello se manifiesta el conjunto de miembros y la sostenibilidad de los números de socios a través de los años en que el proyecto ha tenido incidencia. De la misma forma, resalta la estructura de la UNICA para el empoderamiento comunitario en el manejo de recursos y desarrollo de capacidades. Igualmente, la mejora de calidad de vida de los actores locales en tanto ingresos, desarrollo y bienestar emocional se encuentra contemplado en el lugar de desarrollo y el compartir comunitario.

Además, es importante señalar que el empoderamiento comunitario va de la mano con una identidad de pertenencia e identificación con los miembros de la comunidad. Por otro lado, es importante también reconocer la participación de la mujer en cargos de toma de decisiones, el factor género es importante; así como también la generación de estos espacios de interdependencia económica y el empoderamiento de la mujer en tanto autoestima e independencia. En esa misma línea, se trata también del reconocimiento de las UNICAS en la generación de autoestima y valoración institucional de los miembros y se hace énfasis en el trabajo de habilidades blandas en otros contextos regionales donde han ocurrido hechos de conflictividad.

En el siguiente gráfico 27 se puede apreciar la sostenibilidad de los miembros socios de las UNICAS en la región Cajamarca. Es un punto importante resaltar que a pesar del contexto pandemia se ha mantenido la cantidad de los miembros a lo largo de los años. También, se visualiza un punto de quiebre en donde el tope de ingreso para la generación de socios ha sido constante a partir del 2019 hasta la fecha. Hay un fuerte componente de recursos humanos que se generan mediante el capital social que impera en los miembros.

Figura 4.33



Número de socios UNICA - región Cajamarca. Fuente: revisión documentaria ALAC - Yanacocha

Las UNICAS se presentan como una estructura para el empoderamiento comunitario ya que internamente el manejo de recursos y desarrollo de capacidades es altamente valorado por los socios y miembros adherentes.

*"(...) una persona que está en una zona rural, que no ha estudiado, que no tiene ninguna formación académica, negocio, este proyecto le ayuda, le sirve, lo empodera, pero quien tiene estudios universitarios o está trabajando no debería (...)" (ALAC)*

*"si me pareció algo importante en el tema de ahorro, porque no sabía ni como persona no sabía muy bien (...) eso me pareció algo muy importante y me ayudo también para que, para poder saber y tener más conocimiento" (MIEMBRO UNICA)*

*"(...) lo que más me gustó es que yo pueda enseñar al resto no porque hay gente que quizá nos sabía ni que es ahorro y bueno a mí me pareció algo muy lindo y muy interesante poder ayudarles a otras personas a poder ahorrar (...) como persona me lo que más me interesó fue ahorrar para el futuro y también ayudar (...) que otros también tengan conocimiento y*

*puedan ayudar a otras personas. Más que nada lo que es economía familiar” (MIEMBRO UNICA)*

De la misma forma la participación de la mujer en estos espacios cobra especial relevancia; muchas UNICAS en su mayoría están formadas por mujeres incluso con cargos directivos.

*“...la oportunidad de que la mujer participe. Una vez que ellos participaron, como referencia en formar UNICAS, nosotros tenemos una UNICA de puras mujeres que todas trabajan y no hay un hombre. A pesar de ser analfabetas (...) La mayoría son mujeres. Nosotros tenemos UNICAS con 65% de mujeres. Y cargos directivos tenemos también así a las mujeres. También son directivas” (ALAC)*

*“También hemos entrado de una manera muy sutil a querer cambiar la idea de que el hombre puede ser directivo (...) sus esposas. ¿En quiénes tienen confianza? ¿En sus esposas o en sus vecinos, en los amigos? En su esposa. Entonces quién más que su esposa, si usted es el presidente, el próximo año su esposa será la presidenta (...) usted le ayuda, le dice, mira, esto es así, esto es así. Y siguen ahí, y ustedes van a ejercer así” (ALAC)*

Las UNICAS generó espacios de independencia económica y empoderamiento de la mujer en las diferentes regiones donde se tuvo incidencia del proyecto. Elevando así su autoestima, independencia y empoderamiento.

*“Se generaron 89 UNICAS con el 98% de mujeres y por qué te digo 98% por que como es un tema voluntario por ahí había algunos caballeros que tenían la confianza de las señoras y les dijeron ok entren también; pero el 98% de socios eran mujeres en ese momento en Piura (...) eso ayudó mucho a generar una independencia económica en la mujer y la empoderó a la mujer” (COFIDE)*

*“Entonces eso es un tema que también se ha probado en los estudios que se han hecho tanto en Cajamarca como en Ayacucho de que la independencia económica les genera; primero ayuda a elevar el nivel de autoestima y les genera que se empoderen mucho más” (COFIDE)*

Por otro lado, las UNICAS ha generado evidencia de mejoras de calidad de vida en las personas en ingresos, desarrollo y bienestar emocional.

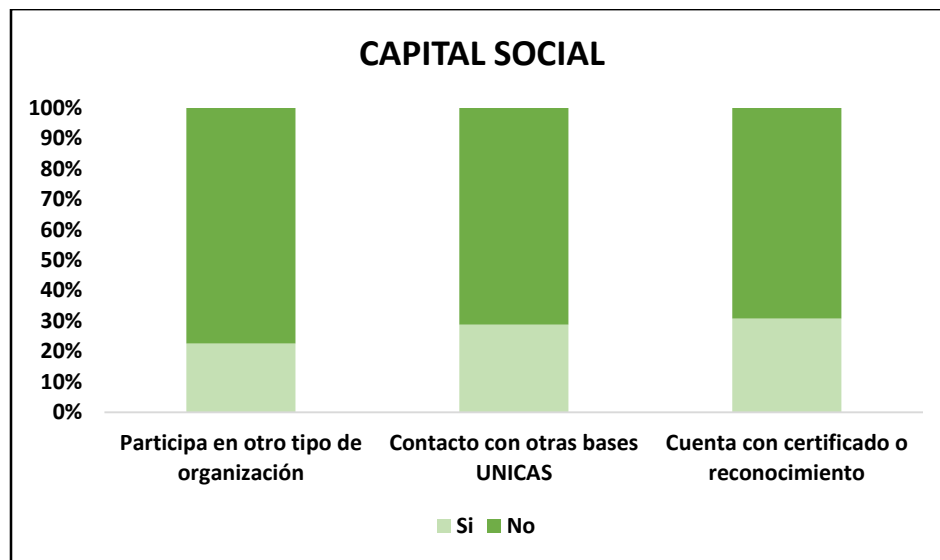
*“Porque las UNICAS cuando recién empiezan es solamente para apalancar las cuatro necesidades básicas que son alimentación, educación, salud y vivienda, eso, ahí se enfoca (...) hay mucha gente que en la zona no se hacen ver, porque no tienen plata, no arreglan su techo, no arreglan su baño, no arreglan sus goteras porque no tienen plata (...)” (ALAC)*

*“Hay un chico que han estudiado en SENATI, han estudiado en la universidad, han puesto sus negocios. Hay una UNICA que se fue, por primera vez, a conocer el mar (...) eso es calidad de vida. Otros que han ido al Cusco con la utilidad, toditos los socios a conocer” (ALAC)*

Un 79% manifiesta no participar en otro tipo de organización. Por otro lado, un 72% no mantiene contacto con las otras bases UNICAS de la localidad. Por último, 69% no cuenta con certificado de graduación o reconocimiento.



Figura 4.34



Capital Social de las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: encuestas

De la misma forma se han generado espacios de deliberación entre sus miembros y un espacio como un lugar de desarrollo y compartir comunitario; lo que hace de las UNICAS un lugar más allá del intercambio financiero y contable entre sus miembros.

*“(...) ese es un tema que no se buscaba y comenzó a aparecer. Ellos tenían falta de espacios en su comunidad, espacios propios de ellos me refiero. Y la UNICA ha llenado esa falta ese espacio (...)” (COFIDE)*

*“(...) porque al principio me acuerdo la asamblea tiene que tener esta estructura y se determina la estructura y se determina la asamblea (...) pero los socios quieren hacer un compartir (...) que cada uno ponga una cuota para cocinar; va a vender eso en la asamblea; ya lo quieren hacer así (...)” (COFIDE)*

*“(...) quieren comprar sus polos para uniformar para hacer su competencia de vóley y fútbol” (COFIDE)*

A través de la UNICA los miembros han generado una identidad de pertenencia y una identificación con los miembros comunitarios socios y adherentes.

*“A través de la UNICA había una identidad que se generaba dentro de la comunidad y por ejemplo en las fiestas de navidad por ejemplo o en la fiesta del pueblo la UNICA se presenta y la UNICA marcha y hemos visto marchas en la plaza desde la comunidad la UNICA con su banderín sus socios como una organización presente” (COFIDE)*

De la misma forma el proceso de aprendizaje que tienen durante los 3 años les ha permitido generar un reconocimiento a su labor y una estructura académica de enseñanza entre sus miembros. El reconocimiento que tienen las UNICAS en la graduación eleva el autoestima y valoración de sus miembros.

*“(...) es un tema de reconocimiento. Más allá de todo de todo lo que podamos pensar como un tema de graduarse, pero es un tema de reconocimiento al esfuerzo que ellos han hecho en el tiempo y que para ellos creo que es el sello (...) tu puedes continuar esto solo (...) se valora cuando le das un diploma a la UNICA o le das un diploma al socio oye te reconozco tu esfuerzo” (COFIDE)*

*“Has hecho un buen trabajo y hemos visto estos diplomas están colgados en la sala de reuniones de la UNICA donde normalmente se reúnen o igual cada socio lo tiene colgado en su casa entonces eso en realidad el modelo no lo tenía contemplado y esto se comenzó a trabajar más o menos por el 2014 – 2015” (COFIDE)*

Para el trabajo colaborativo de las UNICAS se ha requerido también el trabajo de las habilidades blandas en diversas regiones; las habilidades sociales y de comunicación son importantes sobre todo cuando en regiones o comunidades hay una carga o contexto histórico de una memoria de conflicto que pueden tener influencia en el desarrollo del proceso de constitución de las UNICAS.

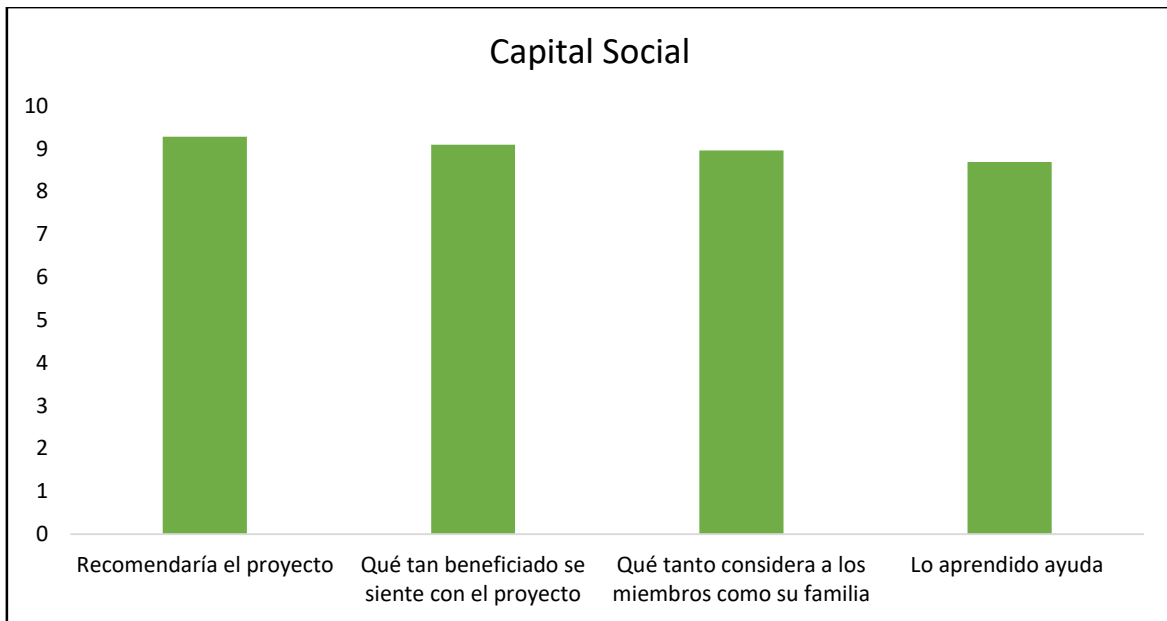
*“esas capacitaciones la UNICA hay efectivamente este tema de gestión administrativa, contabilidad, financiera, tema económico propiamente dicho. Este, pero también se trabaja el tema de habilidades blandas, que también eso es algo que el programa no contemplaba en sus inicios, pero a raíz de nuestra intervención en Ayacucho en el 2013 nos dimos cuenta que teníamos que trabajar el tema de habilidades blandas sobre todo Ayacucho que es una región muy golpeada ahí pues la autoestima estaba por los suelos” (COFIDE)*

*“Entonces como poder hablarle de una tasa de interés simple compuesta a una persona que en realidad lo único que se acuerda es como mataron a su papa y es trauma que le genera (...) un tema de habilidades blandas en mejorar autoestima generar liderazgo en sacar en realidad mucho esos traumas que ellos venían teniendo o que tenían esa mochila cargada” (COFIDE)*

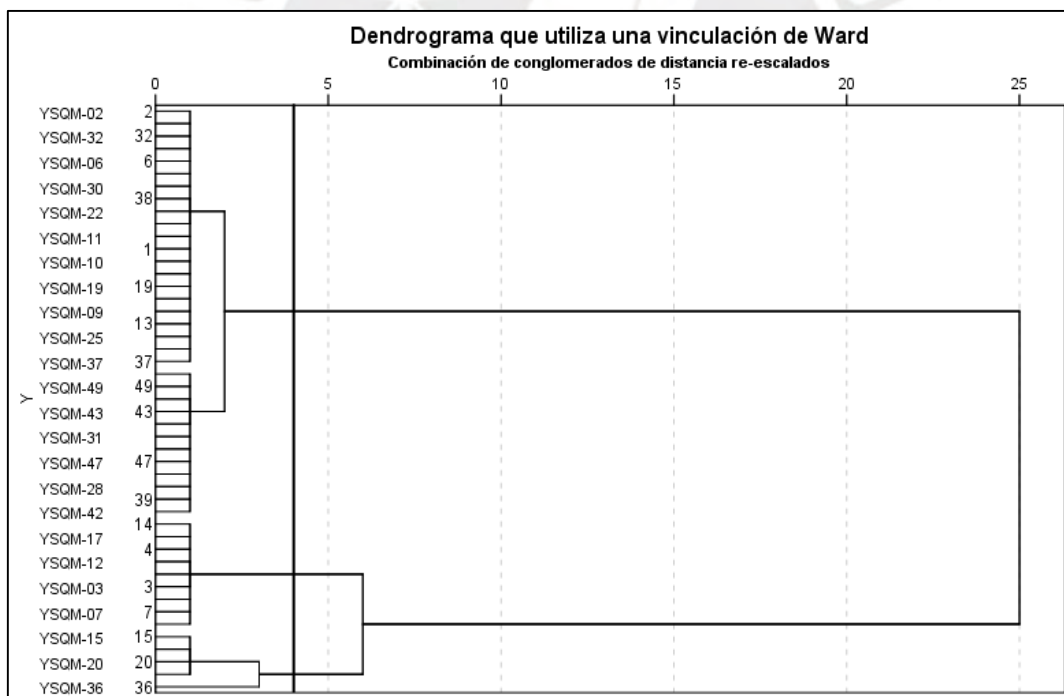
*“(...) y lo otro es eso que se convengan que ellos pueden generar su propio desarrollo, también eso pudimos percibir ellos estaban cansado que el estado les promete y nunca les cumple. Entonces ese es un efecto y bueno creo que hoy por hoy ya vemos el efecto de eso en el país son zonas que han estado muy olvidadas (...) todo es complicado entonces con eso que ahí comenzamos aplicar ahí el tema de trabajar en la persona más que en los conocimientos que después íbamos a generarles a esa persona era trabajar en la persona.” (COFIDE)*

La recomendación del proyecto UNICA adquiere una alta valoración por parte de los miembros; así mismo, el sentimiento de beneficio por la realización del proyecto. Además, la consideración de los miembros UNICA como parte de una familia es altamente valorado; a decir también que lo aprendido en las capacitaciones ayudan en su desarrollo productivo.

Figura 4.35



Capital Social UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas



El número de grupos asignados se ha tomado en función del método de enlaces de clúster – Ward. Para establecer las características de los grupos que tienen factores en común se utilizaron los siguientes criterios de agrupación con medida de distancia euclídea al cuadrado.

**Matriz de componentes<sup>a</sup>**

	Componente	
	1	2
TOTALDEINTERESESCOBRADOSALAFECHA	,972	,021
TOTALDEPRESTAMOSACUM	,969	-,076
TOTALDEINGRESOSACUMALAFECHA	,968	-,012
CAPITALSOCIAL	,883	,227
PRESTAMOSVIGENTES	,873	,105
NºDEPRESTAMOSACUM	,742	-,492
TOTALDEINGRESOSACUMDELMES	,703	-,324
UTILIDADCAPITALIZADA	,616	,513
FAMILIAS socios	,561	-,388
SALDO	,364	,731

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

2 componentes extraídos

De la misma forma, para reducción de factores o componentes de las variables se hizo un análisis factorial para analizar las interrelaciones o correlaciones de las variables asignadas obteniendo los siguientes resultados en componentes asociados. Por lo tanto, los dos componentes explican el 75,971% de la varianza total.

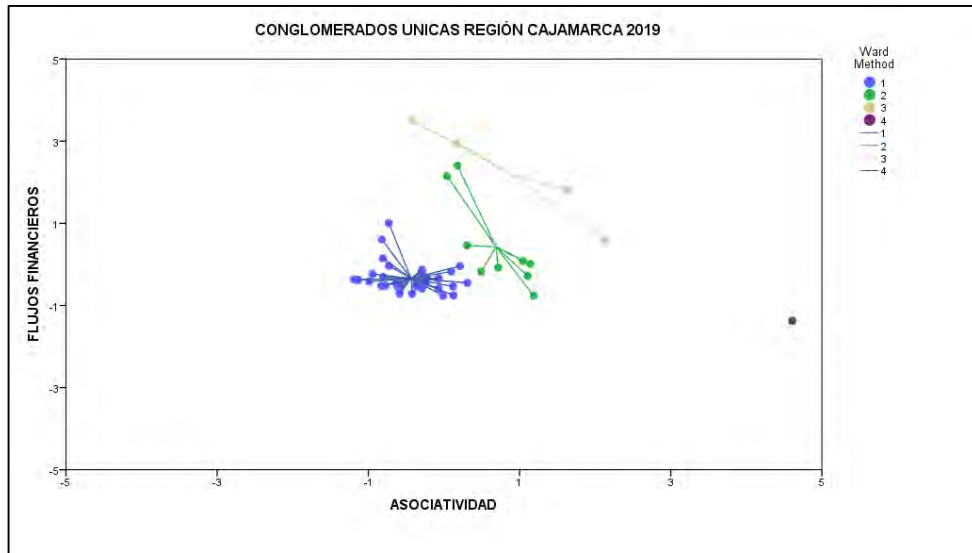
**Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,233	62,327	62,327	6,233	62,327	62,327	4,677	46,769	46,769
2	1,364	13,644	75,971	1,364	13,644	75,971	2,920	29,202	75,971
3	,684	6,838	82,809						
4	,645	6,455	89,264						
5	,556	5,561	94,824						
6	,418	4,179	99,004						
7	,080	,800	99,803						
8	,015	,151	99,955						

9	,004	,043	99,998					
10	,000	,002	100,000					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

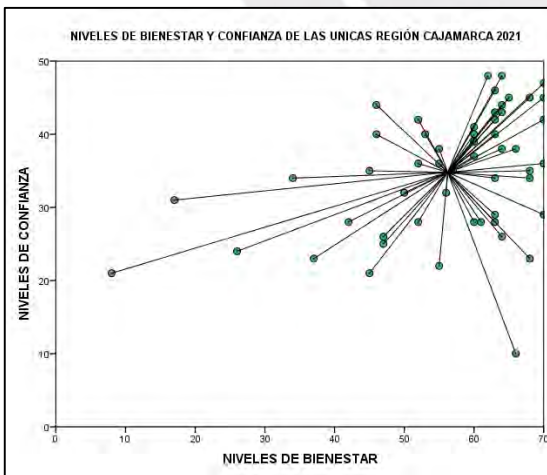
Figura 4.36



Conglomerados UNICAS región Cajamarca 2021. Fuente. encuestas

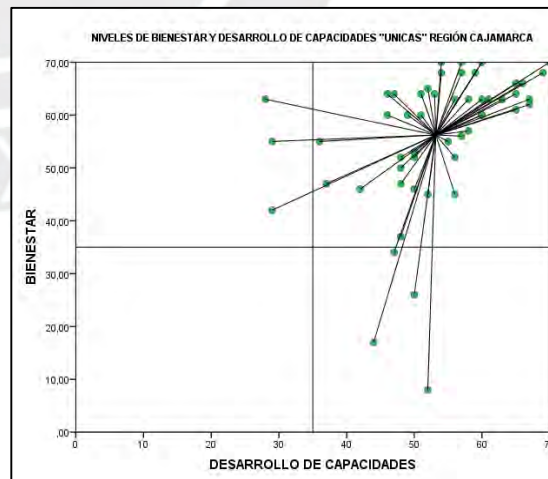
Se identificaron 4 grupos que presentan similitudes y distancias diferentes mediante un análisis de clúster jerárquico. Los grupos diferenciados se fusionan de acuerdo a sus niveles de asociatividad y flujos financieros internos.

Figura 4.37



Niveles de bienestar y confianza UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas

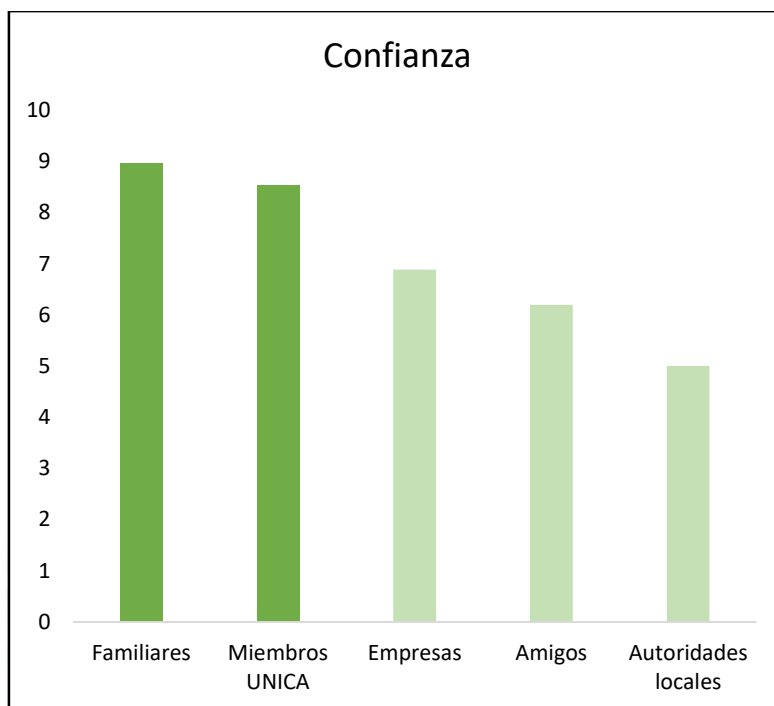
Figura 4.38



Niveles de bienestar y desarrollo de capacidades UNICAS - región Cajamarca 2021. Fuente: encuestas

En el gráfico podemos apreciar que las UNICAS en Cajamarca presentan un alto nivel de bienestar y altos niveles de confianza entre sus miembros. Así mismo podemos apreciar que los encuestados presentan un alto nivel de bienestar y una alta consideración de la mejora de sus capacidades.

Figura 4.39



Confianza de los miembros de las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: encuestas

Los mayores niveles de confianza se manifiestan en los familiares y en los miembros UNICA. Las relaciones interfamiliares se presentan de forma importante entre los miembros socios del proyecto.

Los miembros de las UNICAS y la sostenibilidad a través de los años nos hacen ver que este capital social tiene un soporte de recursos humanos con alta viabilidad a través del tiempo y que está íntimamente relacionado al proyecto en sus relaciones de confianza. Es decir, las UNICAS otorgan una estructura organizativa para el empoderamiento comunitario ya sea para el manejo de recursos o el desarrollo de capacidades. Está inmersa entonces la idea de grupos (Barba del Horno, 2020) y la realización de actividades propias en colectividad (Tasheva & J. Hillman, 2019) que traen beneficios individuales y comunitarios.

Es este empoderamiento comunitario y la estructura que lo permite realizar una mejora en la calidad de vida de las personas en tanto sus ingresos, desarrollo y bienestar emocional ya que los actores locales han manifestado una recomendación del proyecto, un beneficio latente en sus vidas y ha considerado también que lo aprendido lo ayuda. Es decir, el proyecto UNICA tiene una alta valoración por los miembros adherentes relacionados a su calidad de vida y bienestar emocional

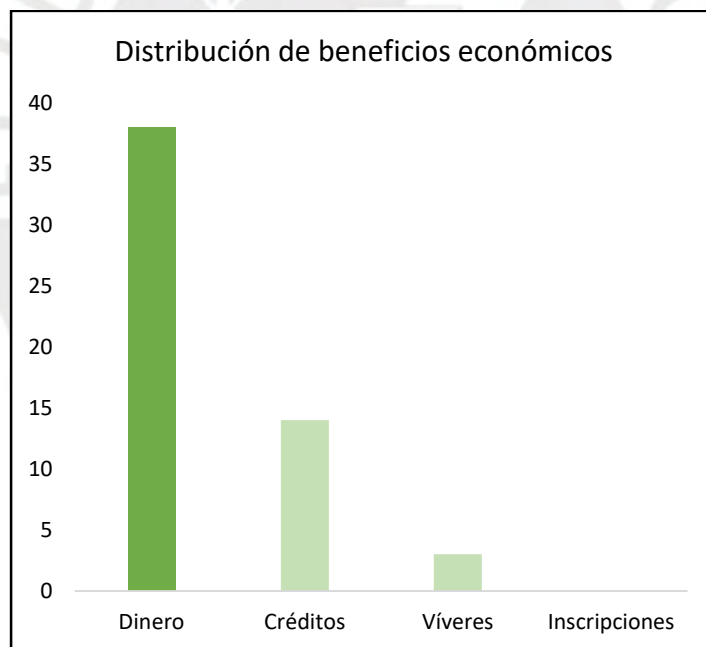
ligado a una identidad de pertenencia e identificación con los miembros de la comunidad. A su vez, la consideración de los miembros de las UNICAS como su familia. Entonces, resalta estas redes de cooperación entre los miembros y la confianza en el grupo para la realización de objetivos comunes o individuales como un valor social del colectivo (Vu Ha & Frommel, 2019)

Una valoración importante ha tenido la participación de la mujer en cargos de toma de decisiones en las UNICAS generando así un espacio de independencia económica y empoderamiento de la mujer en autoestima e independencia; el factor genero resulta importante en la constitución de las UNICAS y todo el proceso. De la misma forma, la alta valoración en articulación, cooperación y asociatividad de los miembros se manifiesta en los altos niveles de bienestar que conlleva el proyecto y los altos niveles de confianza entre sus miembros; a su vez, también se pone de manifiesto en los altos niveles de bienestar y la alta valoración en el desarrollo de capacidades de los socios adherentes de las UNICAS en la región Cajamarca.

#### 4.4.2 Capital financiero

Las distribuciones de los beneficios económicos se hacen mediante dos aspectos importantes: créditos en tanto compra de acciones y dinero para la generación de sus propios recursos económicos.

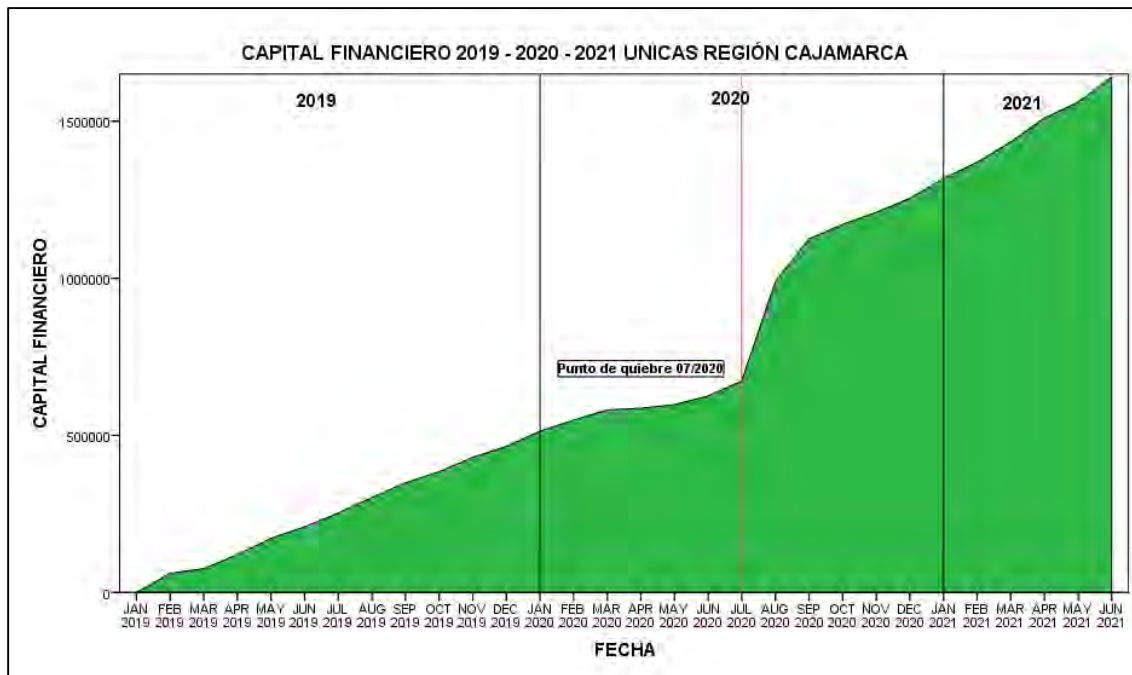
Figura 4.40



*Distribución de los beneficios económicos entre los socios UNICA - región Cajamarca. Fuente: encuestas*

De la misma forma, la gestión de los recursos económicos y financieros se han realizado de manera sostenible y han tenido un ingente crecimiento sostenido de estos recursos a través de los años a pesar del contexto pandemia. Es una forma evaluativa de establecer que los procesos de gestión se encuentran de forma adecuada en el proyecto y están siendo adoptadas por las UNICAS en su generación, proceso y viabilidad del proyecto.

Figura 4.41

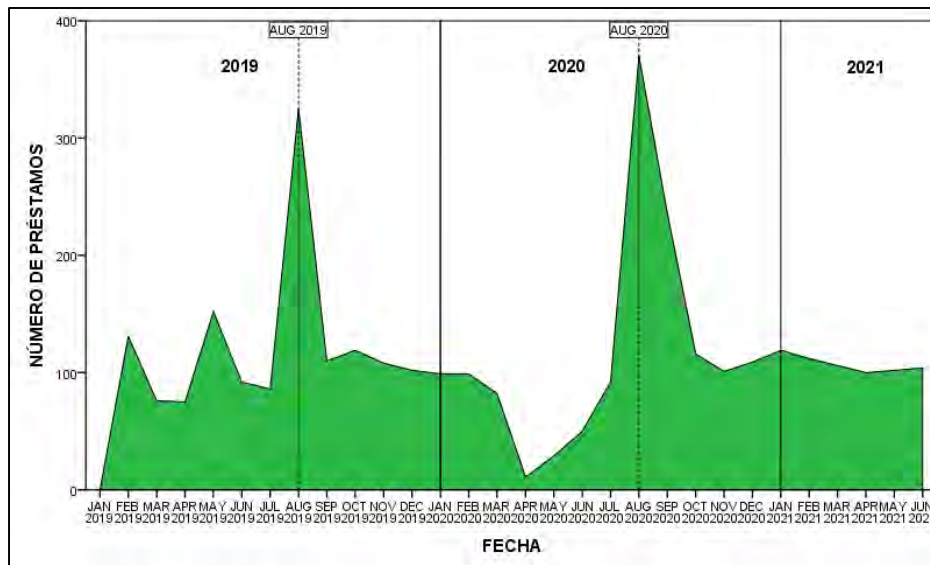


Evolutivo del capital financiero de las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: ALAC- Yanacocha

Otro aspecto a considerar es el número de préstamos otorgados a los miembros socios de las UNICAS. Se mantiene sostenida a lo largo de los años y también es en agosto donde se generan la mayor cantidad de préstamos por alguna razón aun no consensuada.



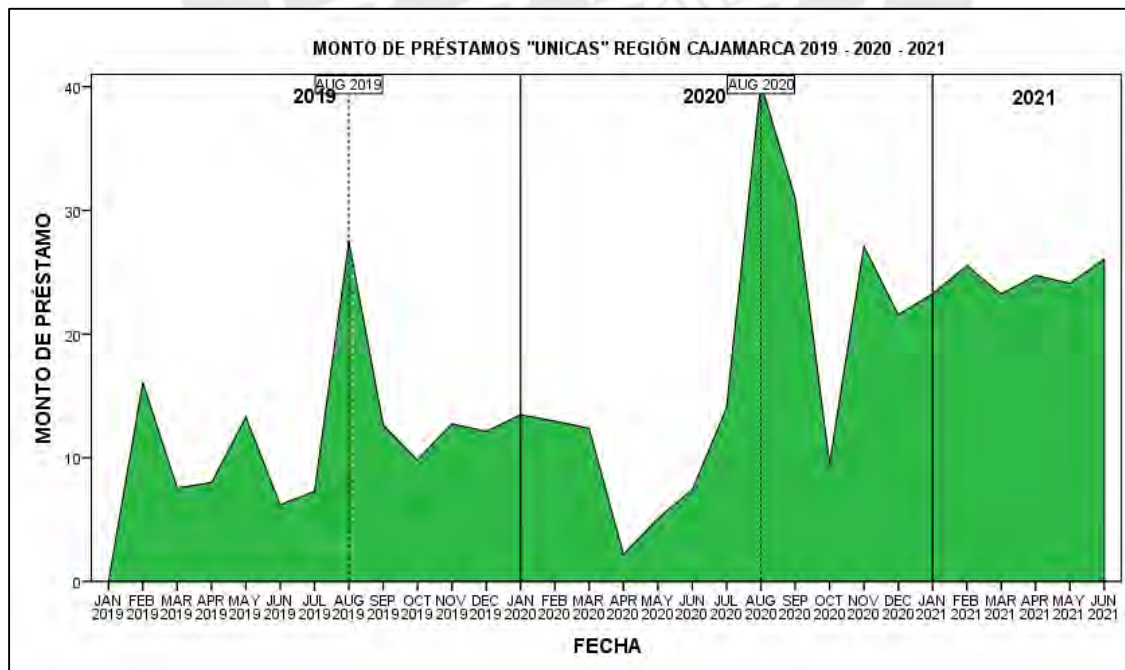
Figura 4.42



. Número de préstamos otorgados por las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: ALAC - Yanacocha

De acuerdo con la información dada el monto de los préstamos también se ha manifestado de forma sostenible a lo largo de los años. Ya en el 2021 se ha mantenido sostenible, pero en años anteriores ha fluctuado entorno a los meses de agosto y diciembre.

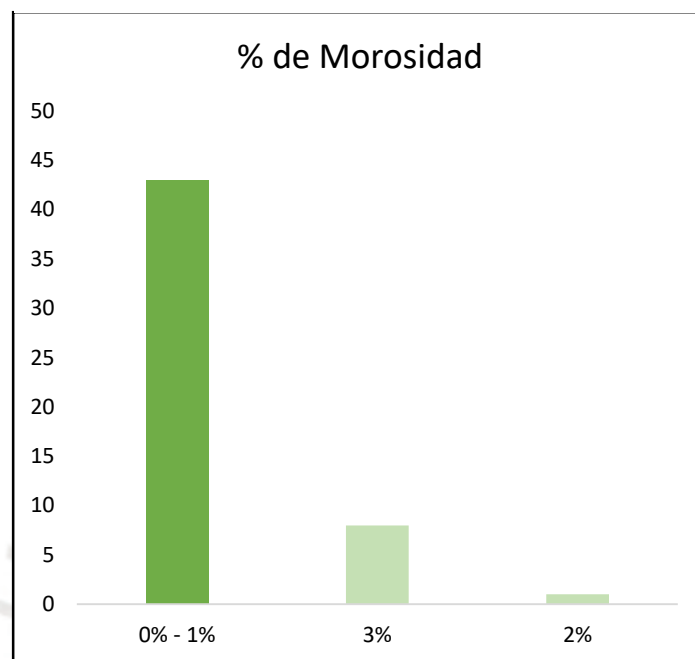
Figura 4.43



Monto de préstamos otorgado por las UNICAS - región Cajamarca. Fuente: ALAC - Yanacocha

A su vez, la morosidad se ha mantenido muy baja respecto al tipo del otorgamiento de créditos de las UNICAS en la región Cajamarca, lo que permite visualizar una confianza y legitimidad del proyecto en tanto gestión de recursos financieros.

Figura 4.44



Porcentaje de morosidad de los socios UNICA - región Cajamarca. Fuente: encuestas

La sostenibilidad del capital financiero gestionado por las UNICAS en la región evidencia la capacidad que tienen las organizaciones de base para su propia generación de fluctuación de capital dada una estructura organizativa. Además, el crecimiento sostenido del capital financiero a lo largo de los años concede un capital social adecuado a sus objetivos a largo plazo. De la misma forma, de acuerdo al % de morosidad se puede medir el compromiso de pago de los socios respecto al pedido de préstamos.

## CAPÍTULO 5: Conclusiones

- Como lo indicó el **objetivo 1** en la que se busca reconstruir el proceso de implementación del proyecto UNICA en Cajamarca; y, además, identificar de qué manera las cadenas de valor están en consonancia con el territorio; la cual se direccionó en el desarrollo de la localidad. En la estrategia de intervención delimitada en el territorio asignado se ha aprovechado el capital humano disponible en la región. De acuerdo con el proceso cronológico de implementación el encuentro del proyecto UNICA con los actores involucrados fue un canal de acceso primigenio para una futura ampliación en la actualidad. Tal es así que la experiencia del proyecto en otras regiones y su posterior aplicación en la región Cajamarca permite visualizar su adaptabilidad en los contextos y situaciones diferentes (conflicto Conga 2012 ej.). De la misma forma, el encuentro de las comunidades con el proyecto UNICA tensiona visiones de desarrollo local diferentes, pero no antagónicas. Ya que al momento de generar consensos y confianza entre los actores involucrados la estrategia de inmersión en la comunidad fue tejiendo una estructura organizativa “*desde abajo*” con la participación activa de los actores; generando así alianzas estratégicas y un encuentro en pos del desarrollo local con utilización del capital humano y generación de capital social en un momento primigenio. De la misma forma es este encuentro que se funge como canal de acceso para la generación de consensos y alianzas estratégicas. La constitución de las UNICAS en la región avala este punto en particular.

Asimismo, ALAC – Yanacocha y COFIDE en virtud de ser aliados estratégicos en el territorio cumplen un papel fundamental en la implementación del proyecto de acuerdo a sus características; uno como financista y el otro desde el aspecto metodológico. Esta alianza estratégica se forma como una “*trinidad*” en conjunto con los actores locales. Es así que desde el proceso de implementación se forja una asociatividad con los vínculos generados a partir del encuentro de estos actores en el territorio. Resulta importante entonces una participación activa y articulada de las organizaciones de base y una sólida institucionalidad de los actores que implementan este proyecto. De tal forma que esta asociatividad y las redes generadas mediante la aplicación del proyecto en un momento dado sustenta el desarrollo de un capital social activo en la región.

En esa misma línea, son los vínculos en el proceso de implementación los que permiten la transmisión adecuada de conocimientos y tecnología a las organizaciones de base de la región Cajamarca adscritas al proyecto UNICA. De esta manera es que se aprovechan los recursos intangibles en la localidad y que sostiene un potencial en los actores para el desarrollo productivo local entorno a la transmisión de los procesos organizativos: elaboración de estatutos, reglamentos, pactos, compromisos, etc. Conformando así una estructura organizativa que deviene en un proceso de cambio y transformación en la localidad. De la misma forma, los recursos estratégicos utilizados para la transmisión se presentan de forma adecuada al contexto local. Los recursos empleados conforman un componente lúdico importante ya que emulan los procesos de constitución de las UNICAS pasando por la conformación de sus diversas actividades productivas y con una característica identitaria que permite participación e identificación inmediata con los

procesos. A su vez, las dinámicas de grupo presentan un fuerte componente participativo e impulsan el dialogo. Ambas dinámicas son esenciales en la conformación de vínculos societarios y son fundamentales por que los componentes lúdicos utilizados son transversales a todo nivel educativo y proceso cognitivo de aprendizaje dada la heterogeneidad de los participantes.

A su vez, desde el proceso de intervención del proyecto UNICA en la región es que se ha gestado una red de transferencia de conocimiento dirigido hacia y para los actores adscritos al proyecto. Las redes de cooperación generadas se canalizan mediante estos vínculos y a su vez se replican en toda la organización para mantener sostenibilidad en el proyecto. De esta forma se van generando capacidades en los individuos y se construyen sus propias habilidades debido a esta interacción entre la transferencia de conocimiento y red de cooperación entre los miembros generando así un recurso de capital social importante en la localidad con incidencia en los procesos de organización y producción de las UNICAS.

Además, se buscó identificar de qué manera las cadenas de valor están en consonancia con el territorio. Por tal motivo, se limitó la estructura organizacional y los sistemas productivos de las UNICAS de la región Cajamarca. En primera instancia la constitución de las organizaciones de base para establecer las UNICAS mediante la asociatividad conforma un entramado de relaciones entre los socios adscritos. Estas relaciones que se generan a partir de la constitución de las UNICAS que se fortalecen mediante una cohesión social entre los miembros; un recurso importante para generar una dinámica de intercambio entre ejecutores del proyecto y miembros adscritos. A su vez, la estructura organizacional presenta una adecuada división de funciones lo que denota una adecuada división del trabajo de los miembros frente a los aspectos organizativos y que a su vez son derivados en sus actividades productivas o emprendimientos. La experiencia generada mediante la transmisión de conocimiento es expandida a los miembros en aspectos de constitución de UNICAS y elementos organizativos; una experiencia adquirida en el intercambio, interrelacionamiento y articulación de actores.

- Por otro lado, se buscó también identificar de qué manera se ha generado la legitimidad del proyecto UNICA en Cajamarca de acuerdo con el **objetivo 2** en relación con los actores que participa y en tres ejes que fundamentan una valoración social del proyecto: social, financiera y cooperativa. En primera instancia, los resultados nos otorgan luces sobre una mejora de bienestar relacionadas al proyecto en tanto desarrollo de capacidades y espacio de interacción entre los miembros con sentido de pertenencia a la comunidad. De la misma forma, la utilización de elementos lúdicos en la transmisión de conocimientos otorga un bienestar cognitivo a las comunidades mediante actividades de esparcimiento y recreación. De tal forma que la mejora de la autoestima se ve direccionado a la participación activa en estos espacios y la valoración en los conocimientos dados en las capacitaciones.

Además, la estructura social comunitaria y la función del proyecto UNICA en la región presentan compatibilidad dentro del proceso de adaptación e implementación. La capacidad asociativa de los miembros en momento de crisis y la aceptación del proyecto generó un canal de acceso en un clima de confianza dentro de la comunidad. Las relaciones que se fueron generando en las UNICAS ha sido de forma positiva ya que la ayuda

comunitaria ha sido replicada a otros miembros externos con bastante éxito. Por lo tanto, se ha construido dentro de la comunidad una red de relaciones que tiene su génesis en el proyecto y que se replica en el ámbito comunitario a agentes u actores externos. La retribución comunitaria en los aspectos colaborativos es un capital social importante dentro de la comunidad para/con los miembros ya que influye profundamente en el bienestar individual y comunitario.

De la misma forma, atendiendo a la legitimidad financiera de las UNICAS es importante resaltar la adecuada gestión del capital financiero como un indicador de una apropiada transferencia y estructura organizativa comunitaria. Frente a ello, la capacidad generada para la gestión de recursos económicos es valorada por los miembros en términos de confianza y relaciones interpersonales; así como también cierta reticencia a la utilización del sistema bancario. Es de esta manera que la gestión del capital financiero es conveniente dadas las características de la comunidad en tanto, adecuada valoración, capacitación financiera y red de relaciones entre los miembros. Por efecto, estas se hacen receptoras de fondos de ayuda en contextos de crisis sanitaria u otros procesos que deriven de situaciones externas mostrando capacidad financiera en su estructura. A su vez, la emulación del sistema bancario con préstamos, compra de acciones, libros contables, hoja de ingresos/egresos, etc. Son elementos simbólicos que sirven de soporte para la fluctuación del capital financiero, así como también denota la participación activa de los miembros adscritos a las UNICAS.

De igual importancia, la legitimidad cooperativa se presenta en las alianzas estratégicas generadas por COFIDE y ALAC – Yanacocha para la ejecución del proyecto. Esta alianza se ve plasmada a partir de la constitución de las UNICAS en la localidad. Así, los elementos de intercambio cobran relevancia para/con las organizaciones de base. De esta forma se van gestando interacciones sociales entre instituciones con capacidad de agencia y organizaciones de base con capacidad de participación. La cooperación en conjunto que se realiza se canalizan para la movilización de recursos tanto humanos como económicos y se manifiestan en el apoyo financiero, mejora de capacidades y fortalecimiento de las UNICAS mediante las capacitaciones. El eje articulador de estos procesos de cooperación son los ejecutores al cumplir un rol fundamental en la generación de redes de confianza y viabilidad del proyecto en la localidad. Formándose así un recurso real y potencial de acceso al proyecto. También, esta red de cooperación que se genera se ha manifestado en la confianza de miembros de la comunidad manifestándose a todos los miembros tanto adscritos como ajenos al proyecto.

- A su vez, de acuerdo con el **objetivo 3**, también se ha buscado determinar los factores elementales dentro del proceso de desarrollo local del proyecto UNICA en Cajamarca respecto del capital social generado y el capital financiero. Uno de los elementos más importantes para un desempeño satisfactorio del proyecto ha sido la generación de este capital social en las UNICAS. Los niveles de confianza en las relaciones presentan sostenibilidad del proyecto y viabilidad a través del tiempo. Esta estructura organizativa y demás elementos lo que ha sido fundamental para el manejo de recursos humanos y financieros de la organización contribuyendo a beneficios individuales y comunitarios con objetivos comunes. De igual importancia, el sostenimiento de los recursos financieros y la

poca morosidad hacen que los elementos estructurales de las UNICAS sean fundamentados para un adecuado manejo de sus finanzas. Así, la sostenibilidad financiera es adecuada y presenta un crecimiento sostenido.

Entonces, el aprovechamiento de los recursos humanos en la localidad en el proceso de intervención con estrategias de inmersión y el encuentro consensuado de las diferentes visiones de desarrollo ha partido “desde abajo” en la génesis del proyecto. Así, ALAC – Yanacocha y COFIDE son aliados estratégicos que generan asociatividad con los actores locales en pos del desarrollo de su localidad. Los vínculos que se generan mediante la aplicación del proyecto conforman una estructura con potencial en sus redes de cooperación y transferencia de conocimiento. Estas redes de cooperación han permitido una adecuada formación de capital social entre los miembros; así la conformación de una estructura organizativa permite un adecuado funcionamiento de las relaciones sociales que se generan y la vinculación del proyecto con altos estándares de conformidad y valoración del mismo. Es así que con los procesos y elementos mencionados se ha determinado la potencialidad del desarrollo local de las organizaciones de base mediante la implementación del proyecto UNICA en la región Cajamarca en el ámbito de incidencia con los actores locales.



## CAPÍTULO 6: Recomendaciones y propuesta complementaria de mejora.

Como se ha podido apreciar en el proceso de investigación la realización e implementación del proyecto UNICA en la región Cajamarca aporta en el fortalecimiento del capital social en las comunidades donde tiene incidencia. Sin embargo, existe un hermetismo en las comunidades de acuerdo a los caracteres asociados en su relación con otras UNICAS de la región.

Las UNICAS de por si son un espacio organizativo que presenta componentes de capital social consolidado. Ese componente o característica esencial puede utilizarse como espacios de “*Networking comunitario*” a nivel regional para la interrelación de las UNICAS “a” con relación a otras UNICAS “b”; de esta manera se buscaría potencializar las cadenas productivas de las organizaciones de base y así generar mejora en calidad de vida de las personas y generación de mayores ingresos.

### **Plan injerto:**

Plan de Fortalecimiento de las Capacidades financieras y gestión comunitaria – UNICAS - para el Desarrollo local y financiero de la región Cajamarca 2022 – 2024. 20 ÚNICAS

Descripción de la propuesta:

OBJETIVO DE LA PROPUESTA:

Facilitar el acceso e inclusión financiera y al crédito comunitario en zonas rurales de la región Cajamarca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Generar alianzas estratégicas con los organismos regionales de desarrollo económico local.
- Reforzar la asociatividad de productores y miembros adherentes de las UNICAS en la región Cajamarca
- Impulsar reforzamiento de capacitación tecnológica para las UNICAS y socios.

El siguiente plan de Fortalecimiento de las Capacidades financieras y gestión comunitaria – UNICAS - para el Desarrollo local y financiero de la región Cajamarca 2022 – 2024. Se gesta bajo los resultados y parámetros establecidos en esta investigación. se van a incorporar enfoques territoriales y de desarrollo social para la ejecución de un futuro proyecto que sirva de complemento.

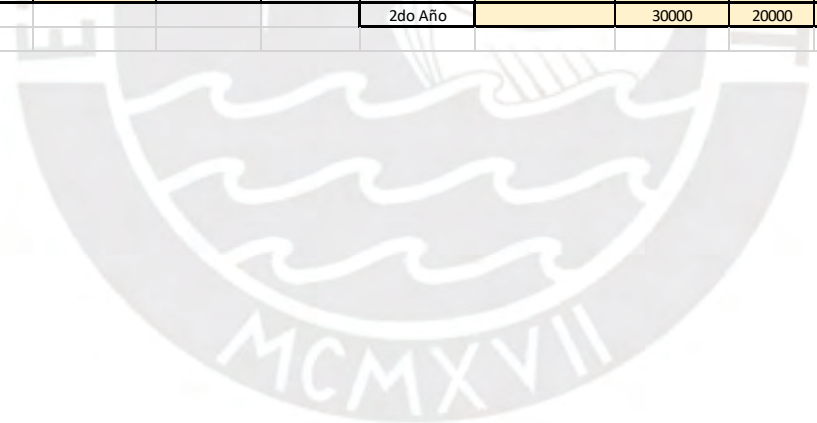
<b>1.1. Generar alianzas estratégicas con los organismos regionales de desarrollo económico local</b>
Problema: Dificil acceso a crédito para emprendedores en zonas rurales.
Actores que participan:
Cajas Rurales
Cooperativas de Ahorro
Sucursales bancarias
<b>Aspectos:</b>
<del>Facilitar productos adecuados a los emprendimientos de los socios UNICAS</del>
<b>1.2. Reforzar la asociatividad de productores y miembros adherentes de las UNICAS en la región Cajamarca</b>
Problema: Hermetismo de UNICAS con otras empresas de sus socios adherentes.
Actores que participan:
UNICAS
ALAC - Yanacocha
COFIDE
<b>1.3. Impulsar reforzamiento de capacitación tecnológica para las UNICAS y socios</b>
Problema: Bajo o nulo conocimiento sobre transacciones y/o pagos digitales.
Actores que participan:
ALAC - Yanacocha
COFIDE
UNICAS
<b>Aspectos:</b>
Facilitar activos tecnológicos a los emprendimientos de los socios UNICAS
Capacitar a socios sobre pagos por medios digitales
Indagar sobre modalidades de pago digital entre los miembros
Capacitacion en software financiero básico - Office
Precedente: las UNICAS no relizaron pagos por medios digitales o desconocian de tales herramientas; por otro lado, recibieron activos tecnologicos en un concurso como laptops para potenciar la capacidad financiera.



Es esta propuesta que concibe a partir de la alta valoración de las UNICAS hacia la incorporación y adaptación del proyecto; así como también los resultados eficientes que se han evidenciado en la atención del proyecto. Son estos elementos fundamentales de capital social que han generado un potencial en la comunidad y que subyacen en la base para el efecto complementario que se quiere proponer como plan piloto en un horizonte temporal de 2 años.

**Proyección de costos del proyecto PLAN PILOTO PARA 20 UNICAS DURANTE 2 AÑOS con los objetivos 1.2. y 1.3.**

UNICA	Activo/material	Subvención	Pago UNICA	Plazos pago 12 meses	Capacitacion financiera	Generación de espacios comunitarios	Capacitación técnica	Ferías UNICAS	Diseño de plan	
1	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
2	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
3	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
4	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
5	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
6	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
7	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
8	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
9	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
10	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
11	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
12	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
13	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
14	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
15	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
16	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
17	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
18	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
19	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
20	Laptop	500	700	58.33	12 meses	1000	3000	1000	1000	
<b>TOTAL</b>	20	10000	14000		1 <sup>er</sup> Año	20000	60000	20000	20000	130000
					2do Año		30000	20000		50000
										180000



## ANEXOS

Fecha	N° de UNICAS	N° de socios	Capital Social	N° de Préstamos Colocados en el mes	Monto de Préstamos Colocados en el mes (S/.)	N° de Préstamos Acumulados	Monto de Préstamos Acumulados (S/.)	Mora	Total de intereses Cobrados a la Fecha (S/.)
Ene-19		0	0	0	0	0	0	0	0
Feb-19	50	169	60825.4	131	160746.6	131	160746.6	0	11890.9
Mar-19	50	322	75566.8	76	75566.9	207	236313.5	0	18350.6
Abr-19	50	469	120274.1	75	80083.1	282	316396.6	0	20786
May-19	50	655	172628.8	152	133049.7	434	449446.3	0	38882.5
Jun-19	50	746	209240	92	62134.1	526	511580.4	0	45266.5
Jul-19	50	766	252105.1	86	72869.1	612	584449.5	0	52231.8
Ago-19	50	841	302482.7	325	274651.6	936	859101.1	0	80003.8
Set-19	50	850	349129.6	110	126582.7	1047	985683.8	0	90669
Oct-19	50	851	383829.8	119	98071.6	1166	1083755	0	103294.2
Nov-19	50	850	430050.2	108	127470.7	1274	1211226	0	116856.8
Dic-19	50	847	464752.1	102	121357.5	1377	1332584	0	132775.1
Ene-20	50	854	513236.9	99	134813.2	1476	1467397	0	148357.9
Feb-20	50	861	549055.4	99	129614.8	1572	1594012	0	165849.2
Mar-20	50	854	581044.8	82	123739	1657	1720751	0	182850.7
Abr-20	50	852	586374.8	11	21827.1	1668	1742578	0	190188.4
May-20	50	853	597814.8	29	51041.4	1697	1793619	0	201916.2
Jun-20	50	858	625608	50	74243.6	1747	1867863	0	220881.1
Jul-20	50	855	673067.2	92	140305.9	1839	2008169	0	242492.8
Ago-20	50	855	990059.9	370	402270.9	2209	2410440	0	262492.6
Set-20	50	849	1125114	236	309641.4	2443	2720081	0	287494.4
Oct-20	50	843	1171796	116	95399.2	2557	2815480	0	313974.9
Nov-20	50	844	1209706	101	270996	2660	3086476	0	344607.8

Dic-20	50	857	1254670	109	215743.3	2769	3302219	0	375481.8
Ene-21	50	862	1318060	119	232487	2888	3534706	0	407231.5
Feb-21	50	868	1369330	112	255441.2	3000	3790148	0	440940
Mar-21	50	878	1434380	106	232320.4	3106	4022468	0	476535.2
Abr-21	50	877	1510300	100	247495.3	3206	4269963	0	515979
May-21	50	877	1560510	102	240958.6	3308	4510922	0	560827.9
Jun-21	50	877	1641670	104	260675.9	3412	4771598	0	605282.5



Matriz de variables:

OBJETIVO	DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO		
Reconstruir el proceso de implementación del proyecto UNICA en Cajamarca e identificar de qué manera las cadenas de valor están en consonancia con el territorio.	Proceso de implementación	Estrategias de intervención	Grado de identificación y recolección de información	E.SE.E	R.D.P	
			Frecuencia del tiempo de intervención	E.SE.E	R.D.P	
			Ubicación espacial de los componentes	E.SE.E	R.D.P	
			Frecuencia de participación de las organizaciones de base	E.SE.E	R.D.P	E.SE.M.ODB
			Frecuencia de convocatorias locales	E.SE.E	R.D.P	
		Transferencia de conocimiento	Grado de aplicación de los conocimientos adquiridos	E.SE.OE	E.SE.M.ODB	
			Nivel de aprendizaje	E.SE.OE	E.SE.M.ODB	
			Tipo de temas de capacitación	E.SE.OE	E.SE.M.ODB	
			Nivel de personal capacitado	E.SE.OE	R.D.P	
		Transferencia tecnológica	Tipo de canales de difusión	R.D.P	E.SE.E	
			Frecuencia de utilización de medios digitales	R.D.P	E.SE.E	
		Cadena de valor	Estructura organizacional	Tipo de clasificación empresarial	E.SE.M.ODB	R.D.ODB
	Tipo de organización productiva			E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
	Grado de modernización			E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
	Número de miembros			E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
	Número de miembros capacitados			E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P
	Sistema productivo		Tamaño de unidades productivas	R.D.ODB		
			Tamaño de empresas	R.D.ODB		
			Localización en el territorio	R.D.ODB		
			Tipo de producto	R.D.ODB		
			Tipo de infraestructura disponible	R.D.ODB		
			Nivel de investigación y desarrollo	R.D.ODB		
			Porcentaje de incremento de productos	R.D.ODB		
	Sistema de comercialización		Tipo de difusión de productos	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Número de espacios comerciales	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Tipo de principales productos comerciales	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	

			Principales épocas de comercio	E.SE.M.ODB		
			Porcentaje de variación de precios	R.D.ODB		
			Nivel de asociatividad con otras empresas	E.SE.M.ODB		
			Nivel de cooperación con otras empresas	E.SE.M.ODB		
Identificar de qué manera se ha generado la legitimidad del proyecto UNICA en Cajamarca en relación con los actores que participan.	Legitimidad del proyecto	Legitimidad social	Nivel de satisfacción de beneficiarios	E.SE.M.ODB		
			Grado de mejora en calidad de vida	E.SE.M.ODB		
			Grado de valoración del proyecto	E.SE.M.ODB		
			Número de quejas registradas	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Frecuencia de reuniones	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Nivel de participación comunal	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
		Legitimidad financiera	Porcentaje de incremento de clientes	R.D.ODB	R.D.P	
			Porcentaje de aumento de ingresos	R.D.ODB	R.D.P	
			Número de solicitud de prestamos	R.D.ODB	R.D.P	
			Porcentaje de morosidad	R.D.ODB	R.D.P	
		Legitimidad cooperativa	Tipo de personería jurídica	R.D.ODB	R.D.P	
			Número de asociaciones	R.D.ODB		
			Tipo de número de cuenta	R.D.ODB		
			Tipo de registro contable	R.D.ODB		
			Grado de constitución de liderazgos	E.SE.M.ODB		
Determinar los factores elementales dentro del proceso de desarrollo local del proyecto UNICA en Cajamarca	Factores del proceso de desarrollo local	Capital social	Grado de participación de los miembros en asamblea	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Percepción de beneficios obtenidos	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Nivel de articulación con otras bases	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Obtención de reconocimientos	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Tipo de alianzas público/privadas	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
			Grado de participación por genero	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	
		Capital financiero	Grado de distribución de beneficios económicos	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P
			Nivel de articulación comercial	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P
			Grado de creación de marcas colectivas	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P

		Grado de asociatividad	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P
		Nivel de articulación de sus actividades productivas	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P
		Tipo de cálculo contable	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P
		Nivel de calidad de productos	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P
		Grado de adopción de nuevas tecnologías	E.SE.M.ODB	R.D.ODB	R.D.P

<b>Leyenda</b>	
<b>Entrevista Semiestructurada empresa</b>	<b>E.SE.E</b>
<b>Entrevista Semiestructurada miembro de organización de base</b>	<b>E.SE.M.ODB</b>
<b>Revisión documentaria de organizaciones de base</b>	<b>R.D.ODB</b>
<b>Revisión documentaria del proyecto</b>	<b>R.D.P</b>
<b>Entrevista Semiestructurada miembro de operador empresa</b>	<b>E.SE.OE</b>



### **Entrevista socia UNICA:**

R: Sobre que era el emprendimiento en el webinar

M: sobre únicas como nos ayudó la única a nosotros como persona como podemos ahorrar y también un tema económico como mujeres no sabíamos cómo ahorrar en que invertir en la economía familiar, en el webinar todo lo que eso y en el proyecto productivo que mi persona hace como mujeres emprendedoras

R: me habías comentado que las únicas te habían ayudado como persona en qué sentido

M: me ayudo especialmente, nosotros somos 17 miembros nuestra única mi persona es la presidenta. Especialmente me ayudo económicamente para ayudar a mi familia en el ámbito de tiempo de pandemia, nos dio un fondo de crédito ALAC y con eso nos ayudó a emprender un poco más por que 12 somos mujeres el resto somos varones; lo que busque más que todo fue la economía familiar, ingresos económicos para poder apoyar a mi familia y también a las familias de mis socios de mis miembros de asociación

R: en qué año empezaste al proyecto

M: por el intermedio que es única recién tenemos dos años se formó el 15 de abril del año 2019 y por lo que es el tema del proyecto productivo que es nuestras gallinas ponedoras de posturas ese proyecto fue se especializo se incrementó cuando nos apoyaron en el FONDO porque antes nosotros teníamos una enseñanza de manera artesanal, es decir, cada socio criaba en su domicilio pero gracias al fondo de ALAC ya nosotros empezamos a crecer todos juntos pero de una manera unánime todos nada que un socio por acá otro por allá, todos juntos empezamos a crecer, y en ese sentido tengo un año en la producción de huevos.

R: en relación con ese fondo, aplicaron o aplicaste los conocimientos que le dan en las únicas para administrar bien el dinero

M: si, para nosotros una única teníamos que considerar tenemos que reunirnos la única está formada por de 10 a 30 familias de una misma comunidad entonces nosotros como familia nos unimos cada miembro formamos nuestros 17 socios, tenemos a lo que fue la asociación los andes ellos nos apoyaron con las capacitaciones, como ellos nos apoyaban ya con las capacitaciones nosotros empezamos a formar nuestras reuniones tuvimos que organizarnos para tener lo que es una junta directa en ese sentido. Entonces, después de nuestras capacitaciones a nosotros nos brindaron para que para poder llenar un libro contable un libro por ejemplo de compra de acciones también para llevar una contabilidad de lo que es de préstamos, porque nosotros brindamos prestamos eso es en el ámbito de únicas y en el ámbito del proyecto productivo de gallinas ponedoras esos fue que me brindaron un asesor técnico en el ámbito del circuito de las ponedoras. Entonces, ellos me brindaron capacitaciones para yo poder tener unas gallinas mejores decir, buena alimentación un buen marketing, también una buena bioseguridad en los galpones. En esos, ambas capacitaciones brindaron lo que es Yanacocho – ALAC.

R: ya veo que el proyecto en los temas de capacitaciones ha sido transversal en lo que son las capacitaciones; la organización que tienen ustedes con los 17 miembros y también las asesorías

técnicas que les han brindado; dígame respecto a la organización como es que se organizan como eligen al presidente, vocal, tesorero, contador.

M: en el tema de la organización, de que somos socios, fue por voto; por ejemplo, la persona es presidenta, tal persona es secretaria, tesorera. Entonces fue en ese sentido que los socios mismos nos eligieron. A mí personalmente me eligieron presidenta, tengo (...) y otra socia (...). Pero dentro de mi organización o de mi UNICA tenemos también un contador. Es socio, nosotros mayormente somos gente joven y mayoría profesionales. También tenemos gente adulta que nos respaldan en lo que es los temas por ejemplo de pasar lista, cada vez que las reuniones para ver quien llega tarde para ver quien no vino ellos se encargan, nosotros lo que manejan mas es el tesorero y también el socio que es contador. Eso tenemos que es contador un socio y ambos trabajan juntos.

R: el tema del marketing como es que lo hacen como difunden los productos, boca a boca ferias mercados internet.

M: en el tema de marketing en primer lugar para mí como persona no se me fue un poco difícil porque yo no sabía, pero nos brindaron también capacitación, el asesor técnico él nos dijo como teníamos que hacer por ejemplo teníamos que escoger una gallina más buena más gordita con una pluma linda, tomarle foto, crear nuestra página web. Primero para describir nuestro producto fue de boca a boca primero a nuestro lo que es nuestro caserío tres molinos, entonces nosotros ofrecíamos por acá los vecinos mire tengo huevos, pruebe son frescos, así. Entonces, luego que la capacitación que nosotros recibimos ya nos dieron que tenemos que crear una página web tanto en Facebook también instalarlos el WhatsApp empresarial como le llaman. Entonces, para mí fue algo nuevo porque yo nunca había hecho sino era nuevo, y empezamos a crear nuestra página en Facebook y también tomamos fotos lo colgábamos lo que hacíamos está ahí nuestras fotos de las gallinitas todo. En el tema del WhatsApp empresarial bueno yo tuve que instalarlo en mi teléfono el WhatsApp empresarial para yo poder tener así más contactos y ganarme a las personas. Otro tema de marketing fue que nosotros empezamos a crear un cartel panel se puede decir un cartel llamativo y lo empezamos a usar y ahí también va pues nuestros números y eso nomas, y fue así de boca a boca y la gente misma se daba cuenta que nuestros productos era buena calidad otros sabor y totalmente fresco el huevo que llevamos a su domicilio. La misma gente llamaba incluso ellos mismos nos recomendaban a otras personas, entonces teníamos que nos recomendó tal persona quiere que le lleven huevos de aquí a ver quiero probar entonces eso fue en el tema de marketing.

R: me estaba hablando de la transición que ha tenido en estos canales de Facebook y WhatsApp ha pasado lo mismo con transacciones financieras por canales digitales por yape por plin.

Si, en lo que manejamos es YAPE por los socios que tienen cuentas. Y tenemos la aplicación yape en algunos teléfonos y algunos socios encargan de eso porque algunos productos no nos pagan así físicamente ellos nos dicen voy a hacer una transferencia deme su número de yape entonces nosotros le damos y ellos se encargan. Por lo que es en ese sentido, transferencias bancarias.

R: me había mencionado que esto se le hacía difícil como ahora le parece con el tema de las capacitaciones de marketing y demás cual han sido estas diferencias.

M: antes para mí algo fue difícil porque no sabía ni como crearlo, pero y también por ejemplo en lo que es el libro contable, para llevar una contabilidad de huevos, cuantos ósea era algo raro, nosotros no teníamos eso. Y nos parecía algo raro, a veces nos equivocábamos, al anotar por que no



estábamos acostumbrados solamente estábamos acostumbrados a recoger la producción del día y ya está. Gracias a la capacitación que se nos dio el técnico encargado él nos dijo como hacerlo, llevar un cuadernito, hagan esto, entonces, primero fue difícil hasta que nos acostumbramos. Pero luego ya conforme paso el tiempo todos los socios se acostumbraron entonces ya todos los socios manejan esto no. No se olvidan de apuntar en el ámbito lo que fue el marketing. El marketing lo maneja mi persona por intermedio del WhatsApp por la página que he creado mi Facebook por mi persona. Entonces estoy pendiente de ese tema lo manejo yo. Quizá me escriben quieren pedidos les comunico y lo llevan.

R: todos los socios ya manejan estos temas de marketing administración. Al principio solo se les dio la capacitación a unos cuantos y entre Uds. mismos reforzaron esas capacitaciones o como fue.

M: al principio solamente se les dio a unos cuatro socios y nosotros mismos ya les damos a los socios que no pudieron tener sus capacitaciones o nos enseñaron a nosotros y nosotros capacitamos. Nosotros le dábamos capacitación a nuestros socios por que alguno por motivos de trabajo de día no pudieron asistir entonces nosotros ya les capacitamos a nuestros socios de acuerdo a las enseñanzas que nos brindaron por que no pudieron estar. Pero ellos ya estaban tal fecha hay reunión y ellos venían y les explicábamos lo que nos capacitaron.

R: dígame todo el tema contable lo aplican en un cuaderno

M: el tema contable esta anotado en un cuaderno lo que es la actividad de producción y en lo que es la compra de acciones y prestamos se maneja un libro. Es un libro que nos dio ALAC ahí está, todo se llena, los libros más que todo. Pero en lo que es la producción de huevos, todo lo contable eso se maneja un cuaderno.

R: han digitalizado ese tema del cuaderno contable o todavía no

M: todavía no se ha digitalizado

R: es algo que tienen en cuenta o lo van a dejar así no mas

M: se tiene en cuenta al año pensamos ya hacerlo porque ahorita por motivo de pandemia también bajo un poco la producción. Las gallinitas ya no ponían lo que era, bajo la producción y no sale, sale javas contadas. Pero eso sí, mes tras mes. Se da conocimiento a los socios cuantos javas se recogió cuánto hay de dinero y cuanto se compró en comida y otros gastos extras. Todos los meses se dan lo que es resultados, cuanto hay, todos los meses eso si se da conocimiento a los socios.

R: volviendo al tema de proyecto UNICA, de que le ayuda a su persona, como consideraba participar en este proyecto como fue esta inmersión digamos, dentro del proyecto para que Ud. Tenga una forma activa de apoyar en la economía familiar.

M: lo primero fue de que gracias a una familia (...) decidieron formar ellos conversaron entonces me dijeron a mí para estar. Yo lo vi de una manera muy buena participar activamente en ahorro, utilidades, intereses. Ellos conocen. Entonces para mí fue una opción muy buena porque el ahorro no es como se dice para hoy sino para futuro. Entonces nosotros pensemos en que nosotros estamos gastando y no estamos ahorrando que vamos a tener para futuro entonces decidimos todos ahorrar por que compramos acciones. La compra de acción equivale de 10 soles a mas entonces todos los meses nos poníamos a pensar que vamos a ahorrar, aunque sea 10 soles. Y al año ya teníamos 120

soles, entonces eso 120 soles se ganaba un interés. Y fue más que todo el ahorro, eso es lo que yo vi y me pareció muy importante para el futuro.

R: respecto al ahorro Ud. Vio una oportunidad de aprender un poco más sobre temas financieros donde las capacitaciones en las UNICAS le ayudo a reforzar ese punto.

M: si me pareció algo importante en el tema de ahorro, porque no sabía ni como persona no sabía muy bien no, pero en el tema de ahorro y capacitaciones que tenía, como ahorrar como sacas el interés. A cuanto darás el prestamos, ósea eso me pareció algo muy importante y me ayudo también para que, para poder saber y tener más conocimiento.

R: como fue esta diferencia Ud. me dice que antes no sabía sobre estos conceptos de ingresos egresos y el aprendizaje en estos temas como Ud. le ayudó en su autoestima, en poder enseñar a las otras personas. En poder tener una actividad económica que apoya dentro de su economía familiar. En ese sentido como lo ha valorado, revalorado y como Ud. se siente que participa en este entorno.

M: claro. A mí lo que más me gustó es que yo pueda enseñar al resto no porque hay gente que quizá nos sabía ni que es ahorro y bueno a mí me pareció algo muy lindo y muy interesante poder ayudarles a otras personas a poder ahorrar. Por qué algunos no tenían ni idea, pero como persona me lo que más me interesó fue ahorrar para el futuro y también ayudar, ayudar para que como yo sé o como yo tengo conocimiento quisiera que otros también tengan conocimiento y puedan ayudar a otras personas. Más que nada lo que es economía familiar

R: cuénteme como es un día de reunión de las UNICAS cuando rinden cuentas, hacen prestamos acciones

M: nosotros nos reunimos todos los 15 de cada mes a las 4 de la tarde y nos reunimos con 10 minutos de tolerancia. La persona indicada llama lista, pero principalmente se da sus 10 minutos de tolerancia, persona que no llega paga multa. Toma lista, tiene tardanza pone ahí de cobrarles luego por A o B llegan tarde se cobra por tardanza y se cobra también por socio que no llegó a la reunión. Luego nos reunimos compramos acciones, tenemos nuestro libro de compra de acciones, luego de las comprar de acciones se pasa al cobro de préstamos. Cada socio que por A o B se hizo garante o le alcanzaron préstamos que tenía que cancelar va pagando, paga y paga. Luego el socio encargado de percibir durante 1 mes solicitudes; es decir, por ejemplo, Juanita quiere 500, Pedro quiere 200, Enrique quiere 100, qué cantidad quieren cada socio de crédito. Esa socia dice tal persona solicito tanto de préstamos tal persona y todos los socios decimos si lo aprobamos o no. Entonces luego de que aprobamos sus préstamos se les viene a dar el préstamo a las personas que aprobaron los préstamos. Si a Juan se le aprobó su préstamo de 500 soles, Juan viene firma todos los documentos, unos se llama solicitud y el otro también solicitud de crédito una solicitud normal y otra de crédito. Si son conocidos firman normal, pero si son desconocidos queremos alguien que lo avale, cualquiera de los socios los puede avalar, puede ser su garante. Por A o B que la persona no paga, el socio tiene que pagar. Luego también nos hemos reforzado por lo que es letra de cambio, nos explicaron también el contador que es nuestro socio hay que comprar mejor letras de cambio, firmamos sin monto por A B no paga nos vemos como se dice en la justicia; porque esas letras de cambio tienen una validez, entonces nosotros también trabajamos con letras de cambio. Y luego de esa persona que saca el préstamo la entrega; persona particular se da una tasa de interés al 4% y socio que

quiera sacar un préstamo se le da al 3% luego se le da el crédito y se termina ahí la reunión; esa es nuestra secuencia de nuestros meses. Ahora si pueden ver sus dos últimos meses por temas de pandemia que no quiere mucha gente aglomeración de personas nos hemos reunido más principal presidenta, tesorera, secretario y vienen solo a pagar sus préstamos

R: cuales son los criterios de aprobación de un préstamo / M: que no sea deudor si fuera gente particular que no tenga deuda que nosotros supiéramos no; pero si es socio que no sea que no deba a la única (...); otra cosa que tenga una garantía al valor que puede sacar su préstamo de 3 mil o 2 mil pero que tenga algo de garantía y otro que tenga un aval, que consiga un aval o que traiga otra persona que avale el préstamo; y también la letra de cambio, pero es en gente particular. Lo que es en nuestro socio que no tenga deuda lo avala su misma acción y si por A o B no cancela no recibe ni acciones ni interés; se le descuenta, y también tenemos por A o B no llega a cancelar automáticamente se retira de la sociedad del organismo.

R: estas letras que me había dicho que no llega a pagar en relación con la justicia llega a ser denunciado

M: si, se denuncia y bueno por intermedio de un abogado un poco de que por A o B no llega a pagar nuestro préstamo el abogado lo notificaría bueno y quedaríamos en algo. Porque esas letras de cambio son firmadas, pero sin ningún monto. Y por eso que nosotros es una buena opción por motivos que a veces algunos quieren el crédito, pero se les da, pero no llegan a pagar, pero bueno hasta ahorita nosotros no tenemos morosidad en nuestra UNICA es más que no se sabe para el futuro quizá.

R: por un tema de formalidad. Y los temas de cooperación de los miembros como es que se dividen las funciones

M: lo que es cooperación de los miembros las funciones como le dije se divide que algunos se encargan de llamar lista otros de cobrar acciones otros se encargan de cobrar lo que son préstamos tenemos también a una socia que ella es especialmente a recoger el dinero a revisar el dinero tenemos otra socia que ella lo codifica todos los cheques que ingresan con tal nombre y también los desinfecta y los revisa. También tenemos otra persona que llena la solicitud de préstamos de crédito ellos se encargan solo de llenar la persona quiere se va, llena con ella con las socias su solicitud de préstamos. Esas son las funciones que nosotros hemos repartido por que uno solo no lo puede hacer entonces varios tienen sus responsabilidades su función de que ellos tienen que cumplir.

R: ¿Ud. ha capacitado a otros miembros? M: bueno, lo que son mis socios sí. Bueno lo que a mí me enseñaron si me han capacitado, pero gente diferente de afuera no.

R: han tenido reunión para capacitarse dentro de las reuniones de los 15 de cada reunión

M: eso fue al principio ellos nos capacitaron al inicio, pero en el transcurso si venían una señorita la señorita Flor venia todos los meses. A ver como lo hacemos como llenamos nuestros libros, pero por temas de pandemia ya no pudo venir, pero esto nosotros si estamos cuando estaba con ella le enviamos fotos nuestro libro, tanto de préstamos, tanto salió, tanto de ingresos y salidas entonces con ella trabajamos ella todavía nos sigue apoyando, ella nos capacita todos los meses nos verifica todo el libro de caja.

R: pero menos que antes: claro, pero por motivos de pandemia que ya no pudo venir.

R: de los 17 miembros todos son familia o la mayoría M: quizás si la mayoría solo son 3 que no son familia después todos somos familia

R: los niveles de confianza son muy altos M: si R: como se adecuaron esos tres que no son familia M: ellos se adecuaron por motivos que son vecinos R: cerca M: si cerca, si son vecinos y ellos dijeron que sí que les parece importante y fue más porque son vecinos

R: y cuanto empezaron los 17 en conjunto o primero 5 luego 6 ... de ahí ... M: primero empezaron bueno yo empecé después de un mes que ellos empezaron, ellos empezaron en abril y yo entré en mayo; empezaron en abril 15; y en mayo ingresé yo y un primo mío; es mi primo que es contador los dos nos dijeron que como había ingreso, nosotros ingresemos los dos. Pero ellos empezaron y ahí no más eligieron su junta.

R: poco a poco se fueron adecuando y está apertura para que vengan más miembros

M: por el momento no

R: Ud. Ha percibido si el emprendimiento de la pequeña empresa que tiene ha crecido a diferencia de digamos de meses o años anteriores. M: bueno si, bueno antes como le digo si empezó a crecer, pero luego ya por temas de pandemia un poco bajó, pero ya igual creció un poco ahorita lo que estamos impulsando para fin de año es ser una empresa formal. Por qué nosotros ahorita contamos lo que es actividad productiva de 150 pollos, pero ya estamos recriando más así que (...). Entonces nosotros nuestra meta es ser una empresa cajamarquina muy grande. Entonces nosotros vemos estamos viendo queremos ser formales. Tener una empresa formal ahorita como no tenemos muchas pollas por temas no solamente estamos distribuyendo nuestro producto norma, pero después nuestra meta es ingresar al supermercado y ser de acá de Cajamarca.

R: y cómo piensan ingresar al supermercado un mercado más amplio han solicitado esas capacitaciones o tienen los contactos como se han visualizado

M: en una capacitación que vino el ingeniero Hugo de los ALAC él nos explicó lo que tenemos que hacer para ingresar al mercado; pero Ud. Sabe que para ingresar a un supermercado todo es que tiene que tener un código sanitario o un registro sanitario el producto entonces por el momento no se pudo. Pero con el tiempo si también tengo conocimiento que unos familiares se encargan de eso de cómo nos podemos registrar

R: tienen entonces esa visión de crecer más en el plano, ampliar el mercado que tienen

M: esa es nuestra visión no quedarnos ahí no más, hacer algo. Y, por ejemplo, nosotros también participamos lo que son ferias que organizó la municipalidad de Cajamarca, nos invitaron para llevar nuestros productos que se llamó "de la chacra a la olla" me dijeron que si puedo participar. Le dije que sí. La primera vez que nos fuimos fue sorprendente, me sorprendió porque nuestro producto se acabó en una hora y solamente que eso me animó y nosotros explicando por qué no es bueno estar mintiendo a la gente, yo le explicaba cuál era el manejo, nosotros no desinfectamos nada. La misma gente se encargó de llevar nuestro producto en una hora. A la segunda vez que nos volvieron a llamar también llevé, pero ahí ya llevé algo de 80 javas de huevos. Pero ahí fue en dos horas que se me acabó el producto. Incluso ya la misma gente ellos nos daban nuestros números telefónicos

y ellos nos llamaban. Al tercer mes que nos llamaron de la municipalidad, ya no tenía esa cantidad de productos. Yo les decía que no tenía en almacén porque de nosotros no se queda, todos los días sale y sale, y eran las mismas personas que nos compraban en esa feria que nos compraron apuntaron nuestros números y ellos mismos se encargaban de también recomendarnos. Y ya de ahí me dijeron que cuando tenga les avise para participar porque la gente está pidiendo que vayamos a vender, pero no tenemos ahorita sale a diario nuestro producto.

R: su cartera de clientes aumento con las ferias donde participó / M: si, así es. Aumento un gran porcentaje, si aumentó para qué R: esta feria la organizó la municipalidad de Cajamarca / M: si la municipalidad de Cajamarca “de la granja a la olla” en una feria que organizó y sorprendente R: como se enteró de esta feria M: esta feria me contacto el ingeniero Hugo de ALAC.

R: la derivó

M: me comunicó me dijo, que va a haber una feria que lleve mi producto. Yo sinceramente no quería llevar por que quizá nos rechaza entonces yo le dije no; primero le dije no, luego me dijo lleva, tus productos para que saques. Y les comenté a mis socios, algunos no querían una socia me dijo vamos llevamos, pero vamos llevamos solo 30 javas a ver cómo nos va. Fue para probar. Entonces ya le dije al ingeniero voy a ir con una socia 30 javitas de huevos, pero gracias a Dios menos de una hora sacamos y pensábamos que a la segunda vez nos alistemos como 80 javas pensábamos nos decían, pero ahorita podemos ir podemos ir a participar a las ferias por que sale todos los días el producto y no tenemos nada en almacén.

R: ha buscado asociarse con otras productoras locales empresas de huevos.

M: no, eso si no hemos buscado

R: por el momento no

M: por el momento no

R: pero han buscado

M: no tampoco

R: solamente están con ese emprendimiento por ahora

M: si

R: quería tocar el tema de recreación cuando se reúnen solamente tratan estos temas o también tocan otras situaciones como por ejemplo como estas como te ha ido

M: si en esos temas no solamente todo lo que en organización en lo que nosotros ahí las veces que conversamos a veces nos enteramos que no pudo ir por que tuvo un accidente, estamos presentándonos, o lo operaron, lo último mes a una socia la operaron, preguntamos, todo eso. Incluso hablamos de otros temas por ejemplo a veces de limpieza del hogar, cuando lo hacemos tal fecha, la limpieza de los tanques de agua, cuando ósea esos temas también.

R: todo está enfocado en los temas de productividad; han tenido reuniones con otras únicas con otros miembros o solamente con Uds.

M: solo nosotros

R: pero en los temas de capacitaciones si se sienten fortalecidos M: nos mandaban como se dicen las reuniones para tal fecha, pero nos reuníamos no solamente para osea solo únicas en Cajamarca sino en diferentes lugares de por con, de otros sitios fuera de Cajamarca y ahí nos reuníamos abajo en ALAC con ellos sí bastante pero antes del tema de pandemia. Ahí si nosotros si hemos podido conocer a los que llevan UNICAS

R: por que las gallinas ponedoras y no otro emprendimiento M: es que nosotros ya criábamos artesanalmente cada socia las gallinas: y las capacitaciones le han permitido potenciar las crianzas

M: nos dijeron bueno, desde que han criado, refuercen. Críen más. Entonces nosotros empecemos por que nosotros criamos artesanalmente pero no sabíamos por que como cuidarlos en casa les criábamos así normal pero cuando ya esto obtuvimos esas gallinas fue sinceramente a veces nos desanimábamos nos bajábamos nos desanimábamos porque a veces empezaban a morirse eran bien delicadas entonces no entendíamos del por qué si nosotros criamos en nuestra casa no pasaba nada pero en gallinas empezaban a morirse y bueno nos explicó el técnico que no era normal, porque tú en tu casa (...) pero dice estas criando más que 100 y esas gallinas son bien delicadas nos explicaron tienen que ser así así todo nos explicaron entonces fue un cambio tremendo que yo me acostumbraba a quedar en mi casa así no más, le daba su comida nada más, en cambio ellos tenían una comida especial no permitían dar calcio sino se picoteaban o no comían se morían les agarraba diarrea hubo un tiempo que lleguemos a los galpones que encontramos 7 pollas muertas de la nada y fue algo triste para nosotros porque de la nada de un día que nos muera 7 pollas fue algo triste realmente no; pero, veíamos yo veía que algunos socios ya no querían estaban tristes se desanimaban pero yo les animaba pero haz algo lo que nos dicen entonces era así y luego si paso también tuvimos una baja de que un proveedor de Cajamarca nos dio una comida en mal estado y las pollas no lo comían para nada empezaron a picotearse esas pollas son carnívoras donde veían sangre lo descuartizaban a la pobre polla. Fue algo tremendo para nosotros no comían no sabíamos que era cambiamos de comía no comían, pero así entendía no lo volvía a comer y bueno un socio nos dijo saben que hay que pedirle del mismo molino y nosotros la alimentación la traemos el mismo molino, de ahí. Y empezaron a comer y a comer y después solo su alimentación y su alfalfa y su agua claro que a los tres meses se da también su calcio como nos recomendaron y bueno la limpieza de galpones es al mes, la bioseguridad primero también entramos todos con una sola ropa ella cada socio sabe que para los galpones tienen que venir con una sola ropa no cambiarse a cada rato y al entrar nosotros nos pisamos una bandeja de cal para no infectar. Y bueno eso y nos adecuemos al manejo ya estamos ya mejor acostumbrados.

R: me había comentado que había miembros o personas que se habían desanimado que Ud. Las animaban como les decía las jalaba para que no se desanimen

M: como vieron casos de que nuestros pollos empezaban a morirse ya no porque estamos perdiendo vamos a perder, pero no ósea porque ya quiero salirme, yo les llamaba a reuniones miren nos pasamos nosotros ahorita no podemos estar así desanimados nosotros tenemos (..) alegres contentos no pero como vamos a estar alegres contentos si están que se mueren, pero vamos a encontrar una solución. Bueno mi palabra solamente de ánimo solamente yo les decía no hay que desanimarnos hay que trabajar todos juntos como unión entre todos tener bastante comunicación es decir mira sabes que tal pollo está mal avisar para poder separar para que no infecte a otras

pollas, eso es lo que principalmente yo les animaba a hacer las cosas bien, hay que desinfectarnos para no traer ningún virus o bacteria de otros animales, hay que estar observando porque algunos socios solo daban de comer y se iban. Pero cada socio ya le pedía le decía a qué observara a darle de comer, lavamos los bebederos desinfectamos y observarles si come o no come eso nos va a ayudar no hay que desanimarnos y comuniqué más que todo. Mi persona comuniqué que algo pasa díganme y bueno lo solucionaremos, entonces eso empecé a ver un cambio de cada socio de que cada socio tal hora es que sinceramente esas pollas no comen a su hora se desesperan empiezan a gritar entonces yo les decía tal hora hay que ser puntuales eso en mi persona había un cambio de todos los socios que tal hora ya estaban ahí nosotros le damos tres veces al día de comer de la mañana 6 y media a 7 am; al medio día de 12 a doce y media y en la tarde de 5 a 5:30 de la tarde. Esa hora les damos de comer a las pollas ya ellos mismos ya veían, ya se daban cuenta. Si yo estaba haciendo mal llegaba más de la hora yo llegaba ya más tarde y quizá por mi culpa empezaron a morir por que no comía entonces empecemos a ver ese cambio en cada socio que llegan a sus horas puntuales, le dábamos bebederos con agua, así completo, observa y se van. Damos de 6 y media a las 7 pero terminamos a veces a las 8 tal vez de todo de comer de observar de todo.

R: les enseñaron o Uds. ya sabían

M: bueno nosotros artesanalmente sabíamos, pero esos horarios nosotros prácticamente nos dijeron de tal hora pueden y algunos querían a las 8, otros a las 6. Ver que algunos querían a las 8 otros a las 6, entonces mejor de 6 y media a 7 de la mañana. A muy tardar en los corrales tienen (...).

R: Todo el proceso ya está estructurado de acuerdo a los horarios de sus comidas sus medicinas también

M: medicinas solo se les daba pequeñas para cualquier virus y vacunas de las pequeñitas nosotros hemos criado de un mes, nosotros tenemos de un necesito esos pollos, entonces la persona nosotros también contamos con un veterinario zoo ... veterinario. Él se encargó de nuestro lote de vacunas tal día lo vacunamos los socios los avisábamos tal día tal hora. Las vacunas y todo fue al inicio lo que ya después fue en el ámbito de lo que es limpieza para dar de comer

R: ya todo está paramétrico para la crianza de las gallinas; y Ud. Controla todo. ¿Está anotado?

M: lo que tengo anotado es cuantos huevos se juntan y cuantos javas tenemos también tengo anotado lo que cada mes lo que gasto por ejemplo a veces tengo que comprar su calcio y a veces también ya a los tres meses desinfecto. Entonces yo también lo tengo anotado. En un cuaderno, tal fecha desinfección cuanto nos cobra. También a veces también anotado lo que faltó los javas de huevo yo compro y lo anoto igual también lo que es la rafia lo que es lo amarramos eso también lo tengo anotado y al mes yo les digo pues miren en este mes gasté en esto. Cuantos javas se vendió y cuánta plata tengo y cuanto deposité para la comida.

R: en las capacitaciones le han ayudado para realizar esas labores

M: esas labores en las capacitaciones me dijeron has un cuaderno y apunta tú tienes que apuntar cuantos huevos salen diario. Y también una lista a quien estas vendiendo tus huevos en el mes me dijeron que la persona indicada el técnico que vino a capacitarnos nos dijo para esto. Bueno y eso empezamos a hacerlo por que antes no era así normal.

R: le ayudaron bastante hacer un registro. Eso también es importante registrar porque uno tiene de todo en la cabeza se confunde.

M: bueno no ha habido ningún socio ni problemas ni desconfianza en mi persona no ha habido toda esta correcto. Primero si teníamos una socia que ella recogía el dinero y todo, pero los socios se sentían un poco incomodos porque ella quizá no tenía mucho tiempo el tiempo adecuado. Entonces lo dejaba el cuaderno por ahí y por eso los socios decidieron cambiar. Es que en si acá y como yo les digo siempre acá no manda la presidenta no manda el tesorero nadie. Acá mandamos todos. Y la mayoría gana. Si la mayoría dice que no hay que cambiar porque yo no más voy a estar con este cargo. Todos tienen que ascender yo siempre les he dicho eso y Uds. quieren cambiar hablen tal año punto yo y cambiamos. Yo ya he querido dejar mi cargo, pero los socios de nuevo me han elegido entonces no sé qué lo que pasa no sé por qué de nuevo y eso es; ósea, yo no me como les dije no me hago dueño porque sinceramente todos tienen que aprender. Pero, hay un poco más de confianza y entonces decidieron cambiar ya no dijeron a esa socia dejarle los cuadernos y cambiar ahora todo a mi persona.

R: Ud. es la encargada de todo ello y no la piensan cambiar

M: no todavía no

R: confían en Ud. / M: si es la confianza. Quizá es bueno tener una organización que en alguien confíen para mi es algo bueno porque eso nos lleva cada día a crecer un poco más. La confianza y la comunicación son primero y eso nos está llevando ahorita como organización nos lleva algo muy grande porque estamos creciendo un poco más.

R: también es importante el crecimiento no solamente el crecimiento personal sino el crecimiento de lo que sale de uno el emprendimiento. Bueno Sra. o Srta. Mayra ha sido muy productiva la entrevista.



## Bibliografía

- ALAC. (2019). *INFORME ANUAL DE GESTIÓN*. Gestión, Cajamarca. Recuperado el 10 de Setiembre de 2019, de <https://losandes.org.pe/INFORME%20ANUAL%20DE%20GESTIO%cc%81N%202019%20-%20ALAC.pdf>
- ALAC. (5 de Noviembre de 2020). *Los Andes de Cajamarca*. Obtenido de Los Andes de Cajamarca: <https://www.losandes.org.pe/category/nosotros/>
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Argentina: Programa AREA - OIT Argentina - Italia Lavoro.
- Altomare, M. (2010). *Las dimensiones del sentido en la teoría social de Max Weber: relación social y orden legítimo*. PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA.
- Augusto de Souza, P., do Carmo Romeiro, M., & Bresciani, L. (2015). Characteristics of microcredit offering in brazilian program of microcredit in Sao Paulo state. *Pensamiento y gestión*(38), 77 - 94.
- Barba del Horno, M. (Abril, Mayo, Junio de 2020). Enfoques consensuales y conflictuales del capital: un intento de síntesis. *aposta, revista de ciencias sociales*(85), 111 - 130.
- Bautista, R. (2014). La descolonización de la política, Introducción a una política comunitaria. *CLACSO*, 1-12; 77 - 103 .
- BCR. (2019). *Informe Económico y Social Región Cajamarca*. Cajamarca: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ.
- Bertochi Caçador, S. (Noviembre - Diciembre de 2014). Impactos socioeconómicos do microcrédito: o caso do Nossocrédito no Espírito Santo. *Revista de Administração Pública*, 48(6), 1475 - 1502.
- Blanco Correa, B., Fernández Márquez, D., & Piñeiro Esquivel, D. (30 de abril de 2020). Desarrollo local y economía social y solidaria; desde la historia hasta el municipio Los Palacios. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2(90).
- Boiser, S. (1998). *Manual de Desarrollo Local*. Dirección de Desarrollo y Gestión Local. *ILPES*, 12.
- Cámara Comercio del Perú. (16 de Setiembre de 2020). *La Cámara*. Obtenido de La Cámara: <https://lacamara.pe/una-mayor-inclusion-financiera-reduce-la-desigualdad-social/?print=print>
- Camps, V. (2016). El valor invisible del cuidado. *Arpa*.
- Capdeville, J. (2014). Capital Social: debates y reflexiones entorno a un concepto polémico. *Revista de sociología e Política*, 22(51), 03 - 14.
- COFIDE. (2016). *PRIDER Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural*. Lima.

- COFIDE. (2017). *PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL - PRIDER*. Cajamarca: COFIDE. Recuperado el 12 de Setiembre de 2020, de <https://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/INFORME%20PRIDER%202017.pdf>
- Collantes Olarte, J. (2017). *Impacto de los microcréditos en el PBI sectorial de Lima para el periodo de 2010 - 2016*. Lima - Perú: USIL.
- Conroy, T., & C. Deller, S. (2020). Regional level social capital and business survival rates. *The Review of regional studies*, 50, 230 - 259.
- Coraggio, J. (2001). Procesos de desarrollo local. *Módulo 1*.
- De Souza, B. S. (2003). GLOBALIZACIÓN Y DEMOCRACIA. Ponencia presentada en el Foro Social Mundial Temático. *Sao Paolo*.
- De Souza, B. S. (2020). LA CRUEL PEDAGOGÍA DEL VIRUS. *Akal/Inter Pares*.
- De Souza, S. (2003). GLOBALIZACIÓN Y DEMOCRACIA. Sao Paolo: Ponencia presentada en el Foro Social Mundial Temático.
- Durston, J. (2002). El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural Díadas, equipos, puentes y escaleras. *Repositorio CEPAL*, 46 - 144.
- E. Carballo, I., Grandes, M., & Molouny, L. (Enero - Junio de 2016). Determinanes de la demanda potencial de microcrédito en Argentina. *Cuad. admon.ser.organ.*, 29(52), 199 - 228.
- ENAH0. (2018). *Encuesta Nacional de Hogares 2018*. Lima: ENAH0.
- Feo Istúriz, O., Rodrigues, A., Saavedra, F., Quintana, J., & Alcalá, P. (2020). Crisis Civilizatoria: Impactos sobre la Salud y la Vida. *DOSSIER SALUD INTERNACIONAL SUR SUR - CLACSO*, 1 - 21.
- Fiorela Jumey, L. G., & Katia Deisi, S. B. (2013). *Los microcréditos y su impacto en la mejora de la calidad de vida de los clientes de la ONG PROMYPES de Huancayo*. Huancayo - Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Freira, D. (2018). Diseño organizativo para el desarrollo económico y social: el caso del Programa de Microcrédito Rural. *Equidad y Desarrollo*, 31(suplemento), 173 - 192.
- Frías-Navarro, D. (2021). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. *Universidad de Valencia.*, 1-22.
- Gallicchio, E. (2004). El desarrollo local: ¿cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio? *CUADERNOS DEL CLAEH*, 2(89), 55 - 68.
- García Horta, J., Zapata Martelo, E., Valtierra Pacheco, E., & Garza Bueno, L. (2014). El microcrédito como estrategia para atenuar la pobreza de las mujeres, ¿cuál pobreza? *Estudios Fronterizos, nueva época*, 15(30), 97 - 126.
- Gestión, I. A. (2019). *Informe Anual de Gestión 2019*. Cajamarca - Perú: Los Andes Cajamarca.

- Gutierrez Nieto, B. (Abril de 2005). Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales. (O. Internacional, Ed.) *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(51), 25 - 50.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (210). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- INEI. (2018). *Mapa de pobreza monetaria provincial y distrital 2018*. Lima, Perú: INEI. Recuperado el 16 de Setiembre de 2020, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf)
- INEI. (2018). *Resultados definitivos*. Cajamarca: INEI.
- Instituto Peruano de Economía. (2020). *ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL*. Lima: Instituto Peruano de Economía.
- Kalberg, S. (1994). *Max Weber's comparative-historical-sociology*. Londres: Polity Press.
- Kliksberg, B. (2004). *¿Por qué es clave la cultura para el desarrollo?* CLAD Reforma y Democracia.
- Lacalle Calderón, M. (2001). LOS MICROCRÉDITOS: UN NUEVO INSTRUMENTO DE FINANCIACIÓN PARA LUCHAR CONTRA LA POBREZA. *REVISTA DE ECONOMÍA MUNDIAL*, 5, 121 - 138.
- Lazo V, C. (2002). Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico Experiencia en Pinar del Río. *(Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas)*.
- MCKEE, N. (2000). *¿Por qué las personas se comportan de la manera en que lo hacen? Teorías y marcos*. Georgetown: Bhd/UNICEF.
- Miranda Tortoló, T., Vela de León, D., Suset Pérez, A., Machado Martínez, H., Blanco García, G., Oropesa Casanova, K., . . . García Naranjo, M. (2020). Influence of social capital on the local development processes of two municipalities of Matanzas province. *Pastos y Forrajes*, 43(1), 41 - 49.
- Muñoz Juncal, B., & Geraldo Cortegiano, J. (16 de Setiembre de 2006). Desarrollo a escala local: los nuevos yacimientos de empleo. *Revista bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*(113).
- NORMAS LEGALES. (19 de Julio de 2018). LEY N°30822. *El Peruano*, págs. 4 - 20.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227- 232.
- PNUD. (16 de Setiembre de 2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Ramalho de Souza, P., Gonçalves da Silva, V., & Ribeiro da Costa, S. (January - April de 2017). Performance of microcredit banks: the offering process in the credit agents perspective. *Acta Scientiarum. Humam and Social Sciences Maringá*, 39(1), 1 - 9.



Yunus, M. (1998). *Hacia un mundo sin pobreza*. Barcelona: Andrés Bello.

