



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

“LAS UNIONES DE CRÉDITO Y AHORRO (UNICA): MODELO DE
INCLUSIÓN FINANCIERA DE FUNDER PERÚ EN LA REGIÓN
LAMBAYEQUE”

Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social

CYNTHIA SÚ LAY

NELSON TORRES BALAREZO

ASESORA: GABRIELA DOLORIER TORRES

LIMA – PERÚ

2015

Resumen Ejecutivo

En el Perú, subsisten sectores de la población que viven con una lógica de subsistencia que, al no haber sido atendidos por el Estado o la iniciativa empresarial privada, son excluidos del sistema económico y social. Por ello, la presente tesis tiene como objetivo central analizar si el modelo de inclusión financiera implementado en la región Lambayeque por la ONG Funder Perú contribuyó a que pobladores de dicha región gestionen en forma asociativa sus recursos bajo una lógica de economía de mercado.

El componente microfinanciero del modelo se construye sobre microunidades de ahorro y crédito denominadas Uniones de Crédito y Ahorro - UNICA, que implica la asociación de familias de manera autogestionada. La ONG proporciona el soporte necesario para la formación de las mismas y los beneficiarios aportan el fondo que se utiliza para la intermediación financiera. Esto es lo que define el éxito del modelo y su sostenibilidad en el tiempo, al constituirse el fondo de crédito con recursos propios, donde los beneficiarios se “apropian” del modelo.

Se llegó a dos conclusiones principales: que las UNICA son un efectivo vehículo de inclusión financiera, económica y social y que el modelo Funder ha generado resultados muy valiosos para sus beneficiarios, tanto en el aspecto social como financiero, en la medida que han logrado empoderarse y generado un capital social en términos financieros muy importante. Los indicadores financieros de gestión de las UNICA son muy favorables, con una morosidad muy próxima a cero y un incremento exponencial del capital intermediado, cercano a 20 millones de nuevos soles en cinco años de implementación (2005 – 2011).

Las recomendaciones finales brindadas son en términos de gestión del modelo con el fin de poder replicarlo en forma masiva en otras zonas del país, en concordancia con el esfuerzo de inclusión social que viene desarrollando el gobierno peruano.

Índice

| | |
|--|------|
| Lista de Tablas | v |
| Lista de Figuras | vi |
| Lista de Cuadros..... | viii |
| Agradecimientos..... | ix |
| Dedicatoria | x |
| Introducción | xi |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO | 1 |
| 1.1. MICROFINANZAS EN EL PERÚ | 1 |
| 1.2. ADMINISTRACIÓN | 10 |
| 1.2.1. Planificación | 11 |
| 1.2.2. Organización | 14 |
| 1.2.3. Dirección | 17 |
| 1.2.4. Coordinación | 19 |
| 1.2.5. Control..... | 20 |
| 1.3. ANTECEDENTES EN HONDURAS | 20 |
| CAPÍTULO II DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 30 |
| 2.1. FORMA DE INVESTIGACIÓN..... | 30 |
| 2.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA..... | 31 |
| 2.3. UNIDADES DE ANÁLISIS | 32 |
| 2.4. FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 32 |
| 2.5. TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN..... | 34 |
| 2.5.1. Encuestas..... | 34 |
| 2.5.2. Observación participante | 37 |
| 2.5.3. Entrevistas en profundidad | 37 |
| 2.6. DIMENSIONES DEL ESTUDIO..... | 37 |
| CAPÍTULO III EL MODELO DE INCLUSIÓN FINANCIERA DE FUNDER PERÚ | 39 |
| 3.1. RESEÑA HISTÓRICA | 39 |
| 3.2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO | 42 |
| 3.2.1. Componente microfinanciero: Las UNICA y el microcrédito..... | 44 |
| 3.2.2. Desarrollo Empresarial Rural: Las redes y cadenas de producción .. | 53 |
| 3.2.3. Desarrollo local: Las oficinas de desarrollo empresarial local (ODEL) | 57 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. CONCLUSIONES..... | 57 |
| CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE FUNDER PERÚ EN LA OPERATIVIZACIÓN DEL MODELO DE INCLUSIÓN FINANCIERA..... | 59 |
| 4.1. STAKEHOLDERS | 59 |
| 4.2. GESTIÓN DEL MODELO DE INCLUSIÓN FINANCIERA..... | 63 |
| 4.2.1. Planificación | 63 |
| 4.2.2. Organización | 70 |
| 4.2.3. Dirección | 74 |
| 4.2.4. Coordinación | 76 |
| 4.2.5. Control..... | 79 |
| 4.3. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO EN TÉRMINOS FINANCIEROS | 82 |
| 4.4. CONCLUSIONES..... | 84 |
| CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS UNICA EN LAMBAYEQUE | 88 |
| 5.1. FORMACIÓN DE UNICA POR AÑO | 88 |
| 5.2. RESULTADOS FINANCIEROS POR UNICA 2005-2011..... | 91 |
| 5.3. INCORPORACIÓN DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS POR LOS SOCIOS DE LAS UNICA | 99 |
| 5.4. VALORACIÓN DE LOS SOCIOS DE LAS UNICA SOBRE EL MODELO | 102 |
| 5.5. VALORACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS SOBRE EL PROCESO .. | 116 |
| 5.6. CONCLUSIONES..... | 126 |
| CONCLUSIONES FINALES | 129 |
| RECOMENDACIONES FINALES | 134 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 138 |
| ANEXO 1: ENCUESTA A SOCIOS DE UNICA | 141 |
| ANEXO 2: RELACIÓN DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD | 145 |
| ANEXO 3: RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS | 146 |
| ANEXO 4: INVENTARIO DE ESTILOS DE DECISIÓN DE ROWE, MASON Y DICKEL | 147 |
| ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTAS STAKEHOLDERS | 152 |
| ANEXO 6: LIBROS CONTABLES DE UNICA..... | 154 |
| ANEXO 7: ASAMBLEAS DE UNICA..... | 156 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1.1. Participación del crédito a pequeña y microempresa respecto del crédito total en el sistema financiero directamente supervisado..... | 5 |
| Tabla 1.2. Participación del crédito agropecuario respecto del crédito total en el sistema financiero directamente supervisado..... | 8 |
| Tabla 1.3. Tasa de interés promedio por tipo de crédito – Cajas Municipales | 9 |
| Tabla 2.1. Distritos de donde provenían los socios de las UNICA encuestados..... | 35 |
| Tabla 4.1. Proyección de costos de atención de 200,000 familias en 6 años (en nuevos soles)..... | 83 |
| Tabla 4.2. Costo mensual por familia (en nuevos soles)..... | 83 |
| Tabla 4.3. Formación de capital por familia (en nuevos soles)..... | 84 |
| Tabla 4.4. Cálculo del VAN del proyecto..... | 84 |
| Tabla 5.1. Número de UNICA formadas por año y zona..... | 88 |
| Tabla 5.2. Resultados financieros acumulados de UNICA creadas en el año 2005..... | 92 |
| Tabla 5.3. Resultados financieros de UNICA creadas en el año 2006..... | 92 |
| Tabla 5.4. Resultados financieros acumulados de UNICA creadas en el año 2007..... | 93 |
| Tabla 5.5. Resultados financieros acumulados de UNICA creadas en el año 2008..... | 94 |
| Tabla 5.6. Resultados financieros acumulados de UNICA creadas en el año 2011..... | 95 |
| Tabla 5.7. Resultados financieros acumulados al año 2011 por zona..... | 95 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1. Colocaciones de crédito a microempresas 1990 – 2010..... | 4 |
| Figura 1.2. Número de clientes microempresas 1990 – 2010..... | 5 |
| Figura 1.3. Modelo Steiner de Planificación Estratégica (1969)..... | 12 |
| Figura 1.4. Modelo de Planeamiento Estratégico de De Wit & Meyer (1994) | 13 |
| Figura 1.5. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David (1997)..... | 14 |
| Figura 1.6. Estructura funcional de una organización..... | 15 |
| Figura 1.7. Estructura de departamentalización por producto..... | 15 |
| Figura 1.8. Estructura de departamentalización por mercado..... | 16 |
| Figura 1.9. Estructura de departamentalización por área geográfica..... | 16 |
| Figura 1.10. Estructura matricial..... | 17 |
| Figura 1.11. Proceso de gerencia de recursos humanos..... | 19 |
| Figura 1.12. Situación general de la clientela de Funder Honduras a fines de 2001..... | 26 |
| Figura 2.1. Género de las personas encuestadas..... | 35 |
| Figura 2.2. Estado civil de las personas encuestadas..... | 36 |
| Figura 2.3. Número de hijos de las personas encuestadas..... | 36 |
| Figura 2.4. Nivel educativo de las personas encuestadas..... | 36 |
| Figura 3.1. Cronología de introducción del modelo Funder en el Perú..... | 42 |
| Figura 3.2. Etapas de desarrollo empresarial rural..... | 43 |
| Figura 3.3. Proceso de implementación de las UNICA..... | 46 |
| Figura 3.4. Estructura orgánica de la UNICA..... | 50 |
| Figura 3.5. Registros de la UNICA..... | 51 |
| Figura 3.6. El modelo de agricultura por contrato / cadenas productivas..... | 54 |

| | |
|--|-----|
| Figura 4.1. Modelo de planificación estratégica..... | 64 |
| Figura 4.2. Organigrama Funder Perú..... | 71 |
| Figura 4.3. Proceso de gerencia de recursos humanos en COFIDE..... | 77 |
| Figura 5.1. Mapa de la zona de intervención – UNICA formadas por año (2005-2011)..... | 90 |
| Figura 5.2. Monto de la cuota obligatoria (nuevos soles)..... | 97 |
| Figura 5.3. Préstamos por parte de la UNICA..... | 97 |
| Figura 5.4. Monto del primer préstamo recibido..... | 98 |
| Figura 5.5. Monto del último préstamo recibido..... | 98 |
| Figura 5.6. ¿Es o ha sido directivo de su UNICA?..... | 101 |
| Figura 5.7. ¿Cuántas veces ha participado en reuniones zonales de UNICA?..... | 101 |
| Figura 5.8. Satisfacción de los socios respecto de su UNICA..... | 102 |
| Figura 5.9. Satisfacción de los socios respecto de Funder Perú..... | 105 |
| Figura 5.10. Cumplimiento de los objetivos personales..... | 106 |
| Figura 5.11. Representantes de la UNICA “Sarita Colonia” en el distrito de Pomalca..... | 111 |
| Figura 5.12. Presidente de la UNICA “La Fortaleza” en el distrito de Tumán | 112 |
| Figura 5.13. Tesorera de la UNICA “Jesús tú eres mi guía” en el distrito de San José..... | 113 |
| Figura 5.14. Tesorero de la UNICA “Unidos Baldera Progresá” en el sector Baldera..... | 114 |

Lista de Cuadros

| | |
|---|-----|
| Cuadro 3.1. Contenido de los manuales de capacitación..... | 47 |
| Cuadro 3.2. Comparación entre las UNICA y las cooperativas..... | 49 |
| Cuadro 3.3. Contenido de los libros de las UNICA..... | 52 |
| Cuadro 3.4. Diferencias entre las UNICA y los bancos comunales..... | 56 |
| Cuadro 5.1. Conocimiento financiero por parte de los socios de UNICA..... | 115 |



Agradecimientos

A Enrique Neuhauser, líder de la implementación de la Metodología Funder en el país, por su paciencia y confianza en el equipo de trabajo.

A los funcionarios y colaboradores del Proyecto Funder en Perú, por su decidido y desinteresado apoyo a la ejecución de la presente tesis: Jorge de la Torre, Judith Tuesta, Pedro Pita; así como de Oscar Muñoz, funcionario de Funder Honduras.

A los funcionarios y ex – funcionarios de COFIDE que dedicaron tiempo para transmitir su experiencia en la implementación del modelo: Armando Mestas, María Eugenia Tuesta, Fernando Falcón, Walter Muñoz, José Luis Zeppilli, Enrique Kitamoto.

Al Sr. Otto Santamaría, ex alcalde del distrito de Túcume; al Sr. Jorge Iglesias, funcionario de la Cooperativa Abaco.

Al Sr. Richard Weisskoff, profesor de la Universidad de Miami, defensor y difusor del Modelo Funder.

Al Sr. Marco Solís, experto de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito – FENACREP, facilitador de la constitución de la Cooperativa Red de UNICA.

A los socios de las UNICA que compartieron sus conocimientos y experiencias con nosotros, con sencillez, un gran espíritu de colaboración y, sobre todo, con orgullo por todo lo alcanzado mediante su participación en el modelo.

Un agradecimiento especial a nuestra asesora de tesis, Gabriela Dolorier, que siempre mantuvo la fe en nuestro trabajo.



A nuestras familias, por ser nuestra razón de ser.

Introducción

El desarrollo económico y social que ha experimentado el país durante los últimos veinte años, como consecuencia del programa de ajuste económico y redefinición del modelo de desarrollo que se implementó a inicios de la década de los 90, ha generado asimetrías y desequilibrios que no han alcanzado a ser cubiertos con la intervención del Estado o con la iniciativa empresarial privada, por lo que aún subsisten sectores (especialmente en zonas rurales) que se encuentran excluidos del sistema económico.

Las razones de la exclusión son diversas, desde limitaciones en el acceso a los activos productivos y la limitada articulación vial, hasta diferencias idiomáticas, deficiente educación y discapacidades generadas como consecuencia de la desnutrición infantil y una inadecuada cobertura sanitaria. Otro aspecto que dificulta la inclusión es la lógica de subsistencia en la que aún viven muchas familias peruanas, especialmente en las zonas rurales. Producir para el mercado e incorporarse competitivamente al mismo requiere de competencias que no son fácilmente logradas por las familias más pobres.

En este contexto, la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE desarrolló una iniciativa en favor de los sectores excluidos de la población, trayendo al país una metodología de inclusión desarrollada en Honduras por la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (Funder), que se implementa teniendo como eje de intervención el componente microfinanciero. El análisis previo desarrollado por COFIDE consideró que las condiciones y características en las que operan las familias rurales pobres peruanas y hondureñas son muy similares (minifundio, desarticulación de los mercados, producción usualmente de subsistencia, usualmente monocultivo, nivel educativo muy bajo). En tal sentido, se buscó replicar el exitoso modelo hondureño como una modalidad de inclusión financiera.

En Honduras, Funder atiende a la familia campesina con servicios orientados a mejorar sus condiciones de vida, facilitando su ingreso y articulación al mercado en condiciones competitivas. Funder considera que la familia es célula de todo proceso de desarrollo, por ello, la metodología de intervención se centra en ella y

no en individuos. Desarrolla, desde 1996 a la fecha, la metodología de generación de microunidades de ahorro y crédito con los siguientes objetivos (Otero, 2002): (i) Romper con el círculo vicioso de la economía de subsistencia, mediante la incorporación del campesino al mercado por la vía de diversificación productiva y el uso intensivo de los recursos productivos de su familia; (ii) Cambiar las relaciones dentro de las familias, donde exista una mayor equidad entre hombre y mujer, entre los jóvenes y los mayores dentro de la familia y dentro de la sociedad campesina; (iii) Asegurar el buen uso de sus recursos financieros.

La metodología Funder comprende tres claras etapas de maduración empresarial de las unidades familiares participantes, cada etapa caracterizada por un tipo de asociación empresarial distintivo: (i) las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA), en las que se asocian 10 a 30 familias por un periodo indefinido; (ii) las cadenas productivas, con un mínimo de 10 familias organizadas por el periodo que establece su contrato ("agricultura por contrato"); y (iii) empresas con capital accionario difundido, ya sean de producción agrícola o comercializadoras o acopiadoras o de otro tipo, en las que alrededor del 70% de las acciones está en manos de las unidades familiares participantes. Las UNICA aseguran un fondo de emergencias y de capital de trabajo para los asociados y, más adelante, una vez consolidadas, hacen viable el poder acceder a fondos regulares del sistema financiero convencional.

Planteamiento del tema

Funder Perú inicia la implementación de la metodología de generación de micro unidades de ahorro y crédito el año 2005 en la región Lambayeque. Así, la intervención inicial de Funder Perú tuvo como público objetivo principal a los socios de la Empresa Agroindustrial (EAI) Cayaltí, ubicada en el valle del río Zaña en Lambayeque y administrada fiduciariamente por COFIDE. La crisis en la EIA Cayaltí, paralizada alrededor de seis años, había afectado también a la población circundante que, en gran medida, dependía de la actividad económica de la misma. El tejido social del valle, hacia el año 2004, estaba absolutamente descompuesto, con la actividad económica paralizada y una permanente confrontación social. La intención de COFIDE, mediante el fideicomiso de

gestión, fue implementar un modelo de gestión empresarial que permitiera una rápida recuperación de los campos agrícolas y la paulatina recuperación de la actividad industrial y, a la vez, implementar un modelo de gestión y desarrollo social. Como parte de la estrategia de desarrollo social se buscó, a través de las UNICA, proporcionar a los pobladores un instrumento que les permitiese aliviar las necesidades más urgentes de fondos a través de la adquisición de capacidades y habilidades para incrementar sus ingresos y mejorar sus condiciones de vida. Solo 200 socios (de 4,300) de la EIA Cayaltí estuvieron interesados en participar en las UNICA, sin embargo, se despertó un gran interés en pobladores de zonas cercanas y de otros valles de la región. De esta manera, al concluir el año 2005, existían 40 UNICA ya formadas en la cuenca de los ríos Zaña, Chancay – Lambayeque y La Leche.

Luego de cinco años de implementación (2005 – 2011), el modelo de inserción financiera de Funder Perú, a través de las UNICA, ha tenido los siguientes resultados en la región Lambayeque: al 30 de setiembre del año 2011, operaban 367 UNICA asociadas a la Red de UNICA, con 5,460 familias asociadas y 26,000 beneficiarios directos, operando en más de 10 distritos de la región. Las colocaciones ascendieron a S/. 2.41 millones de nuevos soles, ingresos acumulados de S/. 20 millones de nuevos soles, 43,738 préstamos otorgados (un promedio de S/. 483 por crédito), con morosidad cero y un total de S/. 16 millones de nuevos soles en préstamos acumulados. Adicionalmente a la Red de UNICA, con el apoyo de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú – FENACREP – y el proyecto Cassa Padanna, se ha constituido la Cooperativa Red de UNICA, inicialmente con 13 UNICA asociadas, y tiene como objeto operar como una instancia de “segundo piso” entre las UNICA. Por otro lado, las UNICA contribuyen al mejoramiento de las relaciones familiares, debido al compromiso que asumen sus miembros de cumplir con obligaciones sociales (por ejemplo, salud y educación de sus hijos). Asimismo, ha ido permitiendo a los beneficiarios entender el significado de estar organizados, fomentar la disciplina en el grupo y redescubrir el valor de la solidaridad (Otero, 2002).

Justificación

Si bien lo descrito anteriormente indicaría algunos resultados de éxito del modelo de inclusión financiera, no se cuenta con la documentación del proceso seguido por Funder Perú ni sistematización de resultados que permitan replicar el modelo con efectividad en otras regiones.

Uno de los principales aportes de la presente tesis es recuperar y mostrar, de manera sistematizada, el proceso de formulación e implementación del modelo de UNICA de Funder Perú (2005 – 2011) desde el punto de vista de los actores involucrados para que sirva como guía metodológica para futuras réplicas por parte de los gobiernos locales y otras organizaciones de desarrollo social.

Por otro lado, la tesis brindará un valor teórico al contribuir con la presentación de alternativas no tradicionales de microfinanzas en el Perú, que buscan hacer un uso más eficiente y eficaz de los recursos, de modo que su aplicación tenga impacto en el desarrollo y cumpla, a la vez, con objetivos de mitigación de la crisis y de inclusión social.

La propuesta plasmada en la presente tesis tiene relevancia para la Gerencia Social como disciplina, en la medida que la UNICA es un modelo de autogestión, no asistencialista, que permitiría que los campesinos sean los artífices de su propio desarrollo. De esta manera, el documento podrá de utilidad para los tomadores de decisiones de programas de desarrollo y gestión social, en especial, a nivel local.

Preguntas de investigación

Las preguntas que se buscan contestar realizada la investigación son las siguientes:

- ¿El modelo de inclusión financiera de Funder Perú contribuyó a que los socios de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA) del departamento de Lambayeque puedan gestionar, en forma asociativa, sus recursos bajo una lógica de economía de mercado?

- ¿Cuál fue el marco conceptual y metodológico del modelo de inclusión financiera de Funder Perú?
- ¿Cómo se realizó el proceso de implementación del modelo de inclusión financiera de Funder Perú?
- ¿Cómo fue la gestión de Funder Perú en la operativización del modelo de inclusión financiera?
- ¿Cómo fue la gestión de las Uniones de Crédito y Ahorro en el departamento de Lambayeque?

Objetivos

El objetivo general de la presente tesis es:

Analizar si el modelo de inclusión financiera de Funder Perú contribuyó a que los socios de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA) del departamento de Lambayeque puedan gestionar, en forma asociativa, sus recursos bajo una lógica de economía de mercado.

Los objetivos específicos son:

- OE1: Conocer el marco conceptual y metodológico del modelo de inclusión financiera de Funder Perú.
- OE2: Conocer el proceso de implementación del modelo de inclusión financiera de Funder Perú.
- OE3: Analizar la gestión de Funder Perú en la operativización del modelo de inclusión financiera.
- OE4: Analizar la gestión de las Uniones de Crédito y Ahorro en el departamento de Lambayeque.

Teniendo en consideración lo expuesto, en el Capítulo I correspondiente al Marco Teórico de la tesis se ha incluido tres temas: (i) microfinanzas en el Perú, con el fin de introducir las diferencias entre la oferta existente de los modelos de microfinanzas y la especificidad del modelo Funder; (ii) base teórica del modelo de administración que se va a utilizar en el análisis (Capítulo IV) y (iii) los

antecedentes históricos, conceptuales y metodológicos del modelo Funder implementado en Honduras.

En el Capítulo II, Diseño de la Investigación, se describe la forma de investigación, que, en este caso, es un estudio de caso, donde se utilizarán técnicas de recojo de información cualitativos y cuantitativos.

La presentación de la información recopilada se ha estructurado en tres capítulos. El primero de ellos referido al modelo de inclusión financiera implementado por Funder Perú en la región Lambayeque, donde se describe la cronología del proyecto, así como el marco conceptual y metodológico sobre el que se ha construido la propuesta de intervención. Un segundo capítulo orientado a analizar el proceso de implementación de modelo y su relacionamiento con los *stakeholders*, así como también se presenta una primera aproximación al análisis de costo / beneficio de la implementación del proyecto. Finalmente, un tercer capítulo referido al análisis de la gestión de las UNICA en la región Lambayeque, con un fuerte énfasis en los impactos social y económico en la población objetivo.

Finalmente, se cierra la presente tesis con dos capítulos donde se presentan las conclusiones y recomendaciones finales generadas por el análisis de la información recopilada durante la investigación. Se ha logrado determinar la pertinencia del modelo y su importancia para las familias beneficiadas, los impactos logrados por el mismo y sus potencialidades. A pesar de las restricciones observadas durante el proceso de implementación, los resultados han resultado valiosos para las familias participantes, con evidentes mejoras en términos financieros, en su capital social, pero, sobre todo, en capital humano porque el modelo ha permitido generar capacidades a nivel personal en cada uno de los participantes. Es, por ello, que se recomienda profundizar el análisis de este modelo de gestión microfinanciera en tanto se considera que constituye una metodología válida para lograr una efectiva inclusión social y financiera de la población actualmente excluida.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el marco teórico que servirá como base para realizar y entender el análisis realizado en la presente tesis. De esta manera, se divide en tres secciones. La primera sección presenta el concepto y una breve descripción de las microfinanzas en el Perú con el fin de introducir las diferencias entre la oferta existente de los modelos de microfinanzas y la especificidad del modelo Funder. En la segunda sección, se presenta la base teórica del modelo de administración que se va a aplicar en el análisis. Por último, se presentan los antecedentes del modelo Funder implementado en Honduras.

1.1. MICROFINANZAS EN EL PERÚ

Esta sección busca contextualizar el modelo Funder en el mercado microfinanciero del Perú con el fin de visualizar las diferencias en la oferta existente y el por qué podría resultar valiosa una experiencia como la de Funder.

En el Perú, coexisten diversas instituciones financieras y no financieras que operan programas de microcréditos (formales e informales) para microempresarios urbanos y productores agropecuarios en zonas rurales. La forma más usual de clasificación divide a las instituciones financieras entre supervisadas y no supervisadas.

Las instituciones financieras supervisadas son aquellas que son reguladas y controladas directamente por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). En este sector del mercado financiero, se encuentran los bancos, las financieras, las cajas municipales de ahorro y crédito, las cajas rurales y las empresas de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME). La SBS, institución encargada de supervisar el correcto funcionamiento del sistema financiero peruano, se define como:

El organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de

prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo (SBS, 2011).

A continuación, se presenta la definición de las instituciones que participan en el sistema financiero directamente supervisado por la SBS¹:

- Empresa bancaria: es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público, en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.
- Empresa financiera: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.
- Caja rural de ahorro y crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural.
- Caja municipal de ahorro y crédito: es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y micro empresas.
- Empresa de desarrollo de la pequeña y microempresa, EDPYME: es aquella cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y micro empresa.

Por otro lado, las instituciones financieras no supervisadas son de diversos tipos, siendo algunas de ellas reguladas por la SBS, pero supervisadas por una institución distinta, como es el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Estas cooperativas se definen de la siguiente manera:

Es una institución financiera cooperativa, propiedad de sus miembros, quienes guían sus políticas y disfrutan de sus servicios. Es una entidad sin fines de lucro y existe para servir a sus asociados, ofreciéndoles un lugar seguro y conveniente para depositar ahorros y acceder a préstamos

¹ Definiciones de banco, caja municipal, caja rural, edpyme y financiera tomadas de la Ley 26702 (1996).

a tasas razonables, entre otros servicios financieros (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito - FENACREP, 2011).

Las cooperativas de ahorro y crédito son reguladas por la SBS y deben cumplir las principales normas y disposiciones planteadas para las instituciones financieras directamente supervisadas. Sin embargo, al considerar su número (160) y modelo organizacional, la supervisión ha sido delegada en la FENACREP. Esta entidad fue fundada el 10 de abril de 1959 y realiza:

Actividades de representación, defensa, educación cooperativa, asistencia técnica y, desde 1993, de supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú – COOPAC (FENACREP, 2011).

La FENACREP realiza las actividades de supervisión de acuerdo con la normativa dispuesta por la SBS.

Otro tipo de instituciones financieras son aquellas que son “*autorreguladas*”, en tanto no están obligadas legalmente a ser reguladas y supervisadas por la SBS o la FENACREP, como es el caso de las organizaciones no gubernamentales (ONG) que cuentan con programas de microcrédito, que se encuentran afiliadas al Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME). Estas ONG crediticias, por una política prudencial de gestión, usualmente cumplen las disposiciones de la SBS, a pesar de no estar obligadas a hacerlo. Estas instituciones autorreguladas podrían llegar a ser atractivas para las instituciones financieras formales por su monto de colocaciones.

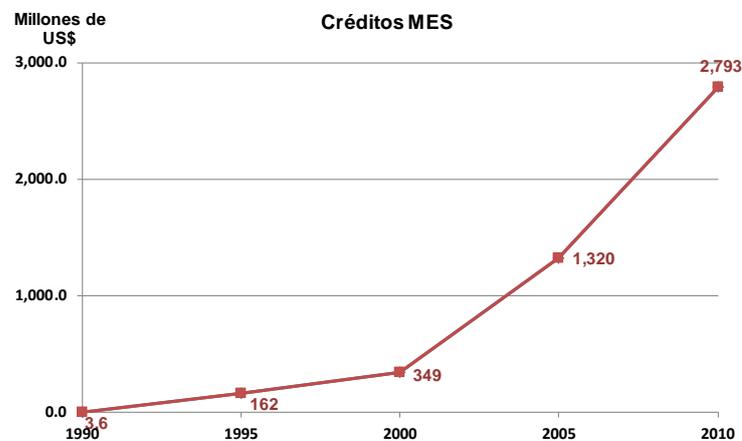
Las ONG crediticias pueden, en algunos casos, estar especializadas en microfinanzas (i.e. ONG Fondesurco, Finca, Promujer, entre otras) o contar con una unidad especializada en microfinanzas (i.e. Manuela Ramos, Prisma, Arariwa, entre otras). Los principales productos de créditos que otorgan están destinados al sector de mayor pobreza: bancos comunales, grupos solidarios, financiamiento estructurado a cadenas productivas.

Finalmente, también participan en el mercado de crédito otras instituciones que realizan intermediación financiera especializada en microfinanzas, entre las principales se incluyen las siguientes:

- Empresas de servicios financieros, que realizan intermediación sin estar incluidas dentro del sistema financiero nacional (i.e. Micredit Perú).
- Empresas proveedoras o comercializadoras que realizan el avío agrario: por ejemplo molinos arroceros, proveedores de insumos agrícolas, acopiadores rurales, entre otros.

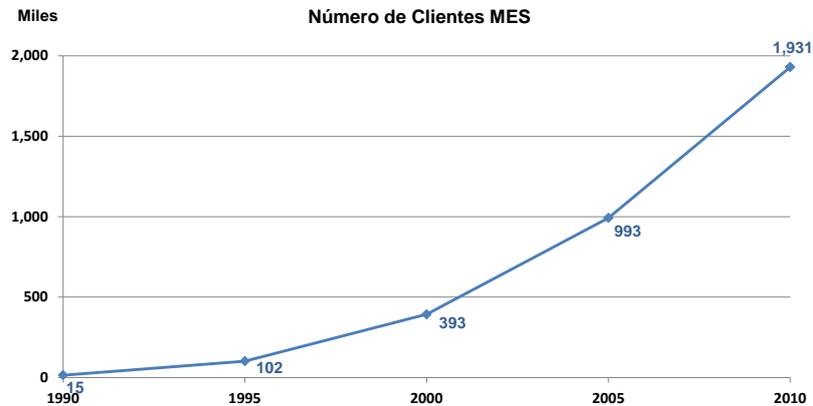
Durante los últimos 20 años, el sector microfinanciero peruano ha ido consolidándose, mejorando sus procesos, sus productos y alcanzando cada vez una mayor participación en el sistema financiero nacional. En la Figura 1.1., se muestra el crecimiento en volumen (millones de dólares) que han experimentado las colocaciones de crédito a microempresas entre los años 1990 y 2010 (se incluye en la información presentada las colocaciones de las entidades directamente supervisadas, las cooperativas de ahorro y crédito y las ONG afiliadas a COPEME). El crecimiento experimentado puede ser consecuencia de la mejora general de la economía peruana y del aprendizaje logrado por el sector microfinanciero. De la misma manera, durante el mismo periodo de análisis, se produjo un significativo incremento en el número de clientes atendidos (especialmente en las zonas urbanas y periurbanas), tal como se puede apreciar en la Figura 1.2.

Figura 1.1. Colocaciones de crédito a microempresas 1990 – 2010



Fuente: SBS (2011), Fenacrep (2011), Copeme (2011)

Figura 1.2. Número de clientes microempresas 1990 – 2010



Fuente: SBS (2011), Fenacrep (2011), Copeme (2011)

Dentro del sistema financiero directamente supervisado por la SBS, la importancia de las colocaciones a microempresas ha ido creciendo, conforme se ha perfeccionado y validado la tecnología crediticia orientada al sector. Los bancos han aprendido de las entidades especializadas en microfinanzas y han ampliado notablemente sus colocaciones en el sector; incluso, han comprado entidades especializadas en microfinanzas, con el objeto de competir directamente en el sector (i.e. BCP compró Edyficar, mientras que la Fundación del BBVA Banco Continental compró las Cajas Rurales Cajasur y NorPerú y la Edpyme Crear Tacna para formar la Caja Rural Nuestra Gente). En Tabla 1.1., se puede apreciar la creciente participación del crédito a pequeña y microempresa en el sistema bancario tradicional.

Tabla 1.1. Participación del crédito a pequeña y microempresa respecto del crédito total en el sistema financiero directamente supervisado

Crédito a pequeña y micro empresa respecto al crédito total
(en millones de nuevos soles)

| Tipo de Institución | dic-01 | | | dic-06 | | | ene-12 | | |
|---------------------|--------------|---------------|-------------|--------------|---------------|-------------|---------------|----------------|--------------|
| | MES | Total | % | MES | Total | % | MES | Total | % |
| Bancos | 927 | 36.638 | 2,5% | 2.672 | 50.339 | 5,3% | 13.549 | 129.158 | 10,5% |
| Cajas Municipales | 427 | 822 | 52,0% | 1.744 | 3.499 | 49,8% | 6.521 | 9.883 | 66,0% |
| Cajas Rurales | 118 | 240 | 49,2% | 308 | 637 | 48,2% | 907 | 2.001 | 45,4% |
| Financieras | 202 | 884 | 22,9% | 0 | 1.554 | 0,0% | 3.738 | 6.782 | 55,1% |
| Edpymes | 136 | 174 | 78,4% | 628 | 798 | 78,6% | 840 | 1.088 | 77,2% |
| Total | 1.811 | 38.758 | 4,7% | 5.351 | 56.827 | 9,4% | 25.556 | 148.912 | 17,2% |

Fuente: SBS (2012)

La estadística incluye para los años 2001 y 2006 los créditos MES de acuerdo con la normatividad vigente para estos años; la información correspondiente al año 2012, incorpora los créditos para microempresas y pequeña empresa, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución 14353-2009 de la SBS, que reglamenta el crédito para la pequeña y micro empresa de la siguiente manera:

Crédito a Microempresas (MES), son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses (SBS, 2009).

Crédito a Pequeñas Empresas, son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses. (SBS, 2009).

La normatividad de la SBS es concordante con la Ley 28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, promulgada en julio del año 2003, que regula la actividad de mi micro y pequeña empresa. La Ley 28015 define a las MYPE de la siguiente manera:

La micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Ley 28015, 2003 artículo 2).

La Ley 28015 acota el tamaño de las micro y pequeñas empresas, de acuerdo con el número de trabajadores que utiliza y el nivel de ventas:

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

- A) El número total de trabajadores:
- La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive.
 - La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta 50 trabajadores inclusive.
- B) Niveles de venta anuales:
- La microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.
 - La pequeña empresa a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias – UIT. (Ley 28015 – Artículo 3, 2003).

Por la gran variedad de instituciones financieras que operan el sector microfinanciero, el éxito que han logrado, la penetración en el mercado, las condiciones del entorno y las características del regulador, el sistema de microfinanzas peruano es reconocido como uno de los más desarrollados del mundo. Durante los últimos 4 años, el país ha sido reconocido por contar con el *mejor entorno para el desarrollo de las microfinanzas*, según el índice Microscopio Global 2011 sobre el entorno de negocios de este sector, elaborado por la revista The Economist Intelligence Unit, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo – BID (peru.com, 2011).

La importancia que ha alcanzado el sector de las microfinanzas en el país, la solvencia y eficiencia de las instituciones que participan en el mismo ha permitido que diversas entidades crediticias mundiales, especializadas en microfinanzas, participen en el mercado peruano mediante operaciones de crédito de segundo piso (créditos para instituciones financieras). Entre otras instituciones, se puede mencionar a Oikocredit, Ethimos, Root Capital, Sos Faim, Rabobank, Grameen Foundation. Adicionalmente, el FOROMIC organizado por el BID, el evento más importante en microfinanzas del continente, se desarrolló el año 2009 en la ciudad de Arequipa.

Sin embargo, a pesar de los grandes logros del sector microfinanciero, el desarrollo alcanzado en las microfinanzas urbanas no se ha trasladado completamente hacia las zonas y actividades rurales que, en muchos casos, permanecen ancladas en mecanismos tradicionales de financiamiento: agiotistas o comerciantes habilitadores.

En la Tabla 1.2., se puede apreciar la escasa participación del crédito al sector agropecuario respecto de las colocaciones totales del sistema financiero supervisado. A pesar de haberse incrementado significativamente en volumen entre los años 2001 y 2012, su porcentaje de participación en dicho sistema financiero se ha reducido, fundamentalmente, por contarse con pocos productos de crédito que puedan ser aplicados masivamente en el sector rural, el cual sigue siendo percibido como un sector de alto riesgo.

Tabla 1.2. Participación del crédito agropecuario respecto del crédito total en el sistema financiero directamente supervisado

Crédito al Sector Agropecuario
(en millones de nuevos soles)

| Tipo de Institución | dic-01 | | | dic-06 | | | ene-12 | | |
|---------------------|--------------|---------------|-------------|--------------|---------------|-------------|--------------|----------------|-------------|
| | Agro | Total | % | Agro | Total | % | Agro | Total | % |
| Bancos | 1.206 | 36.638 | 3,3% | 1.206 | 50.339 | 2,4% | 3.157 | 129.158 | 2,4% |
| Cajas Municipales | 61 | 822 | 7,4% | 115 | 3.499 | 3,3% | 687 | 9.883 | 6,9% |
| Cajas Rurales | 122 | 240 | 51,1% | 138 | 637 | 21,7% | 432 | 2.001 | 21,6% |
| Financieras | 7 | 884 | 0,8% | 0 | 1.554 | 0,0% | 181 | 6.782 | 2,7% |
| Edpymes | 5 | 174 | 3,0% | 35 | 798 | 4,4% | 81 | 1.088 | 7,5% |
| Total | 1.401 | 38.758 | 3,6% | 1.495 | 56.827 | 2,6% | 4.537 | 148.912 | 3,0% |

Fuente: SBS (2012)

Aproximadamente, el 70% de las colocaciones al sector agropecuario corresponden a créditos bancarios, orientados principalmente al sector de la gran agroindustria ubicada en la costa peruana. Tomando como base la segmentación del mercado para créditos agrarios que realiza el BCP, principal banco del país, se puede determinar que el acceso de los pequeños agricultores al crédito bancario es prácticamente nulo, pues excluye a la gran mayoría de agricultores del país, dado que el 85% de agricultores tiene menos de tres hectáreas (GRADE,2005). Ello se evidencia en la oferta de financiamiento que realiza:

“Financiamiento de Corto Plazo, si tu empresa cuenta con un área de cultivo mayor a 30 has. de cultivos transitorios o 20 has. de cultivos

permanentes, te financiamos hasta un máximo de 65% de los costos de producción” (www.viabcp.com, 2012).

Una participación de 3% en las colocaciones de crédito se puede considerar baja para el sector agricultura que tiene una participación de aproximadamente 8% en el PBI Nacional y 20% en la generación de empleo. Por tanto, es un sector que necesita apalancamiento para poder crecer.

Otro aspecto importante de resaltar es la significativa reducción de las tasas de interés cobradas a pequeño y micro empresarios. Hace poco más de una década, la tasa de interés promedio en microfinanzas superaba el 100% anual. Como consecuencia de la mejora en los procesos y la tecnología crediticia, la masificación de los créditos y economías de escala, la reducción de la morosidad en el sistema y, fundamentalmente, de la creciente competencia en el sector, las tasas de interés promedio se han reducido hasta un nivel cercano al 40% anual, tal como se puede apreciar en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3. Tasa de interés promedio por tipo de crédito – Cajas Municipales

| Tipo de Crédito | Moneda Nacional | Moneda Extranjera |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| Corporativos | 12% | - |
| Grandes Empresas | 13.89% | 16% |
| Medianas Empresas | 18.89% | 13.65% |
| Pequeñas Empresas | 28.83% | 18.64% |
| Microempresas | 39.81% | 18.62% |

Fuente: SBS (2012)

Si bien se puede considerar que las tasas son aún altas, respecto de la tasa de interés promedio para las grandes empresas (que es el 15% aproximadamente), es necesario considerar el alto costo operativo del microcrédito, que incorpora una fuerte carga de trabajo para los analistas de crédito, que deben desarrollar sus labores principalmente con frecuentes visitas a los prestatarios, usualmente asentados en zonas periurbanas.

Se puede concluir que el sistema microfinanciero peruano es sólido, habiéndose consolidado y diversificado durante los últimos 20 años. Se hace evidente que enfrenta nuevos retos como, por ejemplo, i) la necesidad de ingresar con mayor énfasis al financiamiento del sector agropecuario (en oferta de productos y de manera masiva), ii) los altos niveles de endeudamiento que presentan diversos segmentos del mercado urbano y iii) la creciente competencia del sistema bancario; sin embargo, se puede estimar que el sistema seguirá creciendo y fortaleciéndose, contribuyendo con el desarrollo de la micro y pequeña empresa en el país.

1.2. ADMINISTRACIÓN

En esta sección se presenta la base teórica del modelo de administración que se va a utilizar en el Capítulo IV.

Henri Fayol es considerado el padre de la Administración Científica por su definición, entre otras, de las cinco etapas de la administración. Las cinco etapas definidas por Fayol (1916) son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, las cuales son consideradas como fundamentales por la secuencia que siguen y marcan la pauta para las funciones del administrador.

- Planear: ver el futuro para plasmar un plan de acción.
- Organizar: construir las estructuras de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar al personal.
- Coordinar: armonizar y unir todos los actos colectivos.
- Controlar: verificar que las acciones se realicen según las reglas y órdenes establecidas.

Las teorías y conceptos utilizados hasta la actualidad en materia de administración giran en torno, entre otros, del planteamiento de Fayol. Es, por ello, que en la presente tesis se utilizará esta definición de ciclo de administración como base para evaluar a la gerencia de una organización.

La gerencia es clave en una organización al ser la encargada de manejar aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2008). De esta manera, se debe

evaluar a la gerencia revisando cada una de las cinco fases involucradas en el ciclo de administración con el fin de mejorar las debilidades existentes y convertirlas en ventajas competitivas.

1.2.1. Planificación

La realización de un proceso de planificación en una organización es importante, pues marca el camino que debe seguir la organización para poder sobrevivir en el largo plazo. En este sentido, la planificación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización” (Robbins & Coulter, 2005:158).

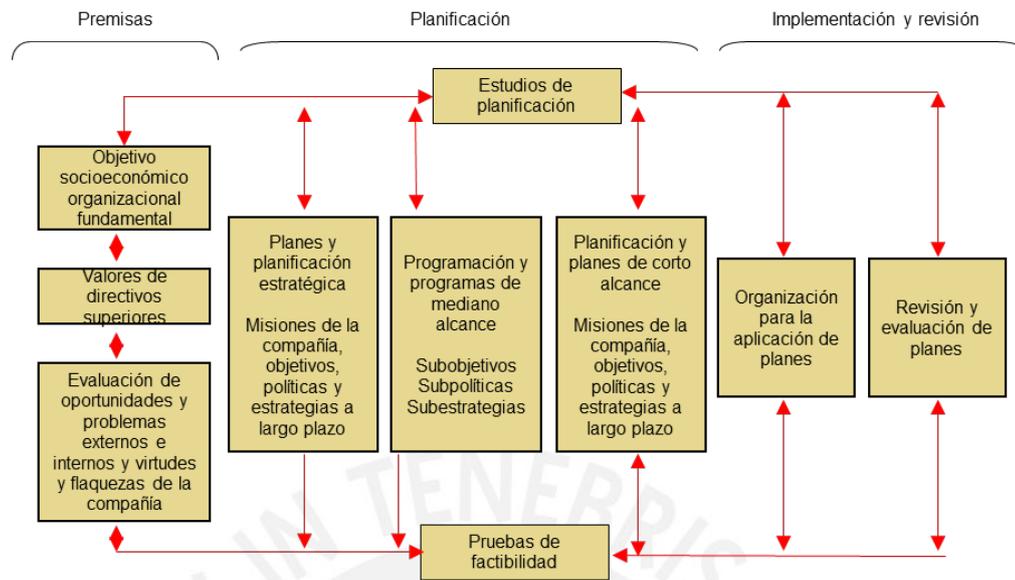
Los principales modelos de procesos de planificación estratégica son tres: (i) Modelo Steiner de Planificación Estratégica, (ii) Modelo de Planeamiento Estratégico de De Wit & Meyer, (iii) Modelo de Planificación Estratégica de Fred David.

Modelo Steiner de Planificación Estratégica (1969)

Es un modelo de planificación de tres fases (ver Figura 1.3), que parte de la definición de premisas generales de la empresa que guiarán los objetivos de largo plazo.

Se le da mucha importancia a la cuantificación de los objetivos de largo, mediano y corto plazo para poder asegurar el éxito en la aplicación de los planes. Sin embargo, las principales limitaciones del modelo son las siguientes: i) el proceso se focaliza en la materialización de planes y objetivos y en diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, ii) no muestra claramente la secuencia que se debe seguir en la formulación del planeamiento y los instrumentos y iii) no se permite campo de acción para la intuición dentro del proceso estratégico.

Figura 1.3. Modelo Steiner de Planificación Estratégica (1969)



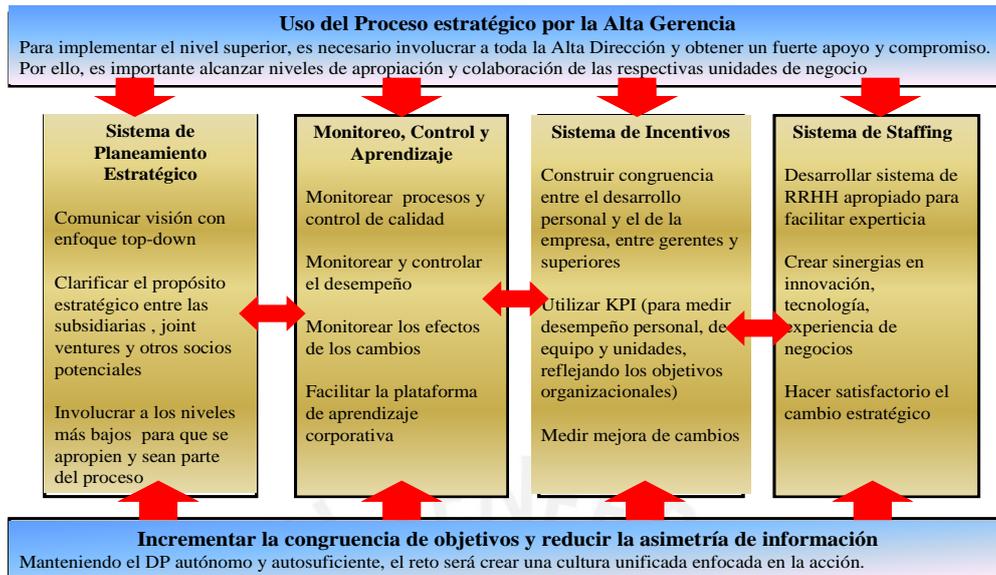
Fuente: Mintzberg, Alhstrand & Lampel (2003).

Modelo de Planeamiento Estratégico de De Wit & Meyer (1994)

Este modelo se construye a partir de la visión compartida de la visión y objetivos de la organización. Tiene un enfoque *top-down* que inicia con el involucramiento de la Alta Dirección en el proceso.

Es un modelo de cuatro fases que asegura que la información fluya a todos los niveles y establece la congruencia de objetivos en todos los niveles. Sin embargo, las principales limitaciones encontradas al modelo son las siguientes: i) no enfatiza en la secuencia que se debe seguir en la formulación del planeamiento y los instrumentos, ii) todo el proceso se basa solo en la visión como definición de lo que se desea llegar a ser en el futuro, iii) no especifica la interacción entre los análisis interno-externos y el proceso estratégico y iv) en la implementación no hay un proceso interactivo de retroalimentación.

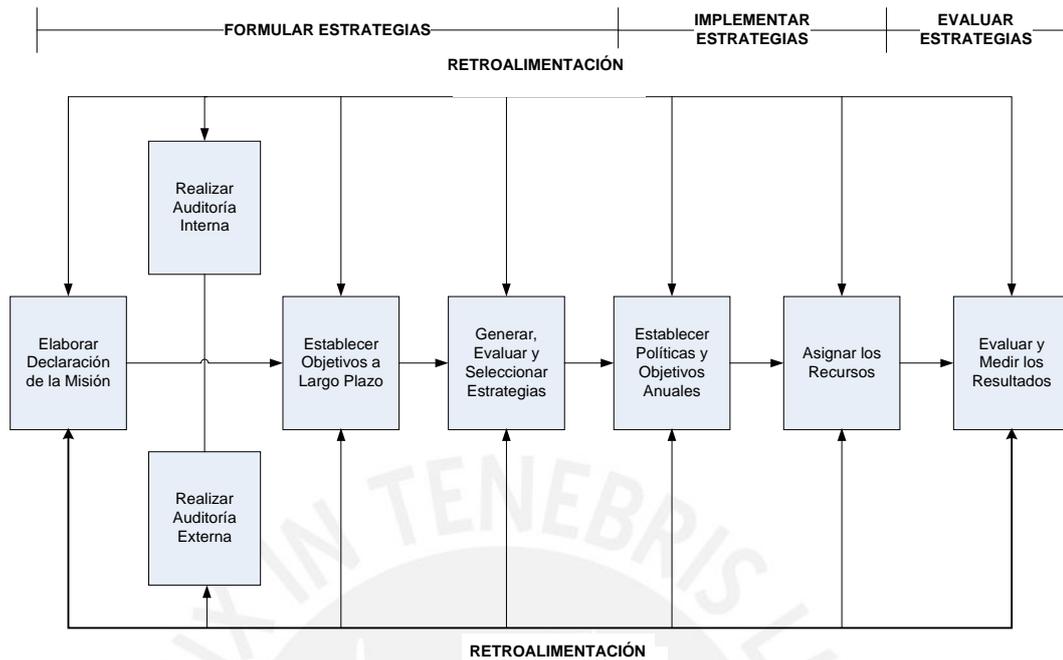
Figura 1.4. Modelo de Planeamiento Estratégico de De Wit & Meyer (1994)



Fuente: De Wit & Meyer (1994).
Elaboración propia

Modelo de Planificación Estratégica de Fred David (1997)

Este modelo cuenta con un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, a través de sus tres etapas, y la retroalimentación es permanente en cada una de las etapas del proceso. La única limitación que cuenta el modelo es que no establece la visión como punto de partida del proceso de planificación, solo la misión.

Figura 1.5. Modelo de Planificación Estratégica de Fred David (1997)


Fuente: David (1997).

Sobre la base de lo anterior, para la presente tesis, se tomará como base el modelo de Planificación Estratégica de Fred David, por ser el más completo en el análisis y porque plantea que la retroalimentación debe realizarse de manera continua a lo largo de todo el proceso de planificación para corregir posibles desviaciones. Asimismo, a este modelo, se le agregará como punto de partida del proceso el establecimiento de la visión y la misión de la organización, los cuales deben marcar el rumbo de la organización. Todo ello permitirá analizar la gestión de Funder Perú en el Capítulo IV.

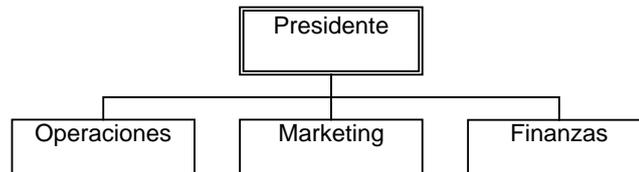
1.2.2. Organización

Esta fase implica entender el diseño y estructura organizacional, es decir, la estructura de roles que deben cumplir las personas en la organización y si esta estructura es clara y conocida por todos. Las principales formas de estructura organizacional (Montana & Charnov, 2000) se presentan a continuación.

Estructura funcional

Implica la departamentalización según las funciones especializadas dentro de la organización. El riesgo es que los individuos se preocupen más de sus áreas de especialización que en la organización en su conjunto.

Figura 1.6. Estructura funcional de una organización



Fuente: Montana & Charnov (2000)

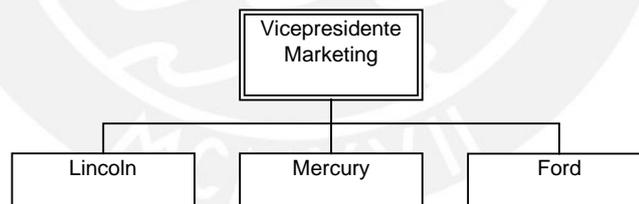
Estructura divisional

Agrupar personas que no trabajan en los mismos procesos, trabajan con los mismos clientes y/o están localizados en la misma ubicación geográfica.

Estructura de departamentalización por producto

Implica la agrupación según el conocimiento especializado de ciertos productos o servicios, lo cual ocurre, principalmente, en empresas grandes y diversificadas.

Figura 1.7. Estructura de departamentalización por producto

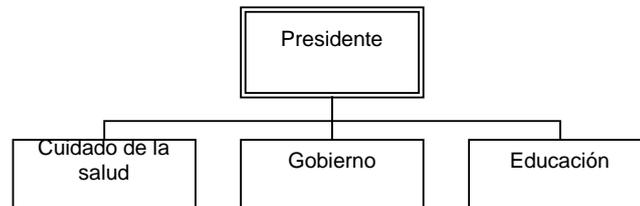


Fuente: Montana & Charnov (2000)

Estructura de departamentalización por mercado

Implica la departamentalización según la necesidad de proveer mejores servicios a diferentes tipos de mercados.

Figura 1.8. Estructura de departamentalización por mercado

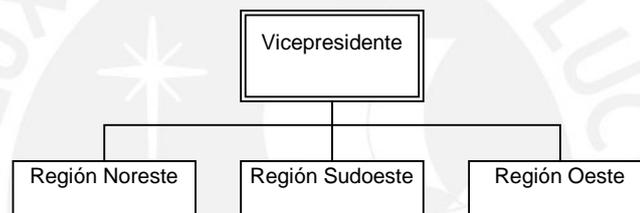


Fuente: Montana & Charnov (2000)

Estructura de departamentalización por área geográfica

Implica la departamentalización según la ubicación de las operaciones de los distintos servicios que brinda la organización para poder ser costo efectivo.

Figura 1.9. Estructura de departamentalización por área geográfica



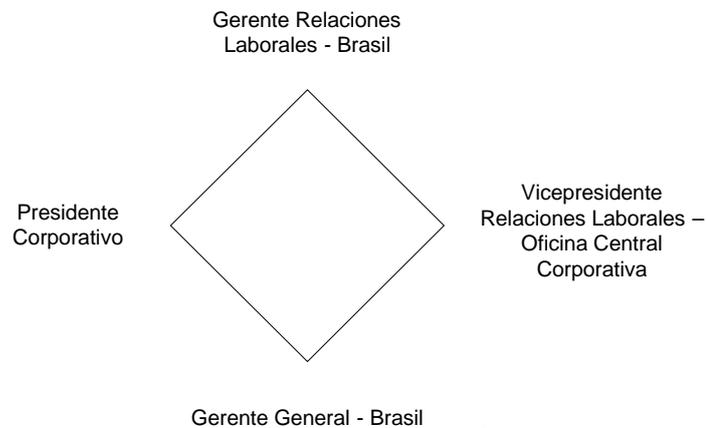
Fuente: Montana & Charnov (2000)

Estructura matricial

Implica la combinación de los enfoques de estructura funcional y divisional para dar énfasis a los equipos por programas y proyectos. Es decir, se utilizan equipos funcionales cruzados que integren su conocimiento funcional con un enfoque divisional (ver Figura 1.10).

De esta manera, con las estructuras señaladas anteriormente, se realizará el análisis de la utilizada por Funder Perú y su influencia en los resultados obtenidos.

Figura 1.10. Estructura matricial



Fuente: Montana & Charnov (2000)

1.2.3. Dirección

Las organizaciones se basan en personas y son estas las que influyen en la administración. De esta manera, es importante analizar a una organización centrándose en los aspectos interpersonales de la administración y establecer el margen de influencia de la administración sobre las personas, es decir, el estilo de liderazgo utilizado en los distintos niveles de la misma.

El Capítulo IV de la presente tesis se centrará en el análisis de la gestión de Funder Perú para la operativización del modelo de intervención. La dirección de Funder Perú ha estado basada, principalmente, en su fundador, razón por la cual resulta fundamental conocer el estilo de liderazgo ejercido. El modelo que se utilizará para analizar el estilo de liderazgo de la gerencia de Funder Perú es el de Rowe, Mason y Dickel para, de esta manera, conocer cuál fue su influencia sobre los resultados obtenidos. Rowe, Mason y Dickel (1986:231) definieron cuatro modelos de estilos de decisión en una organización. Estos estilos descritos tratan de relacionar la forma de tomar decisiones al dominio cognitivo pensante y a los requerimientos necesarios para tratar con las tareas y las personas (D'Alessio, 2008:204):

- Estilo directivo: gerentes directivos, son pocos tolerantes a la ambigüedad y tienden a ser más orientados a los aspectos técnicos. Son autocráticos y necesitan el poder. Al usar poca información y considerar pocas

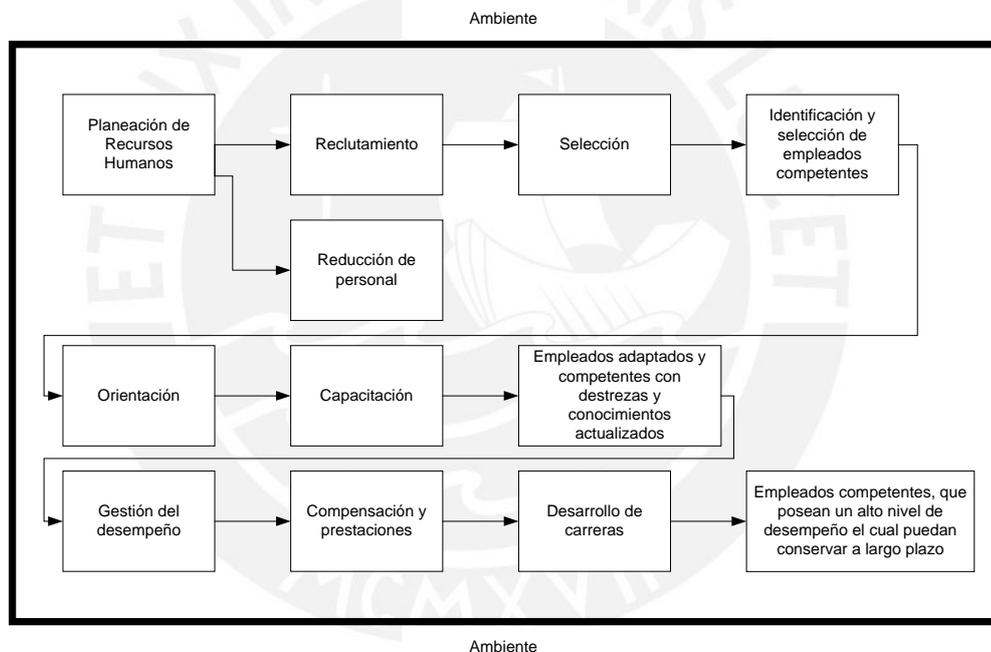
alternativas, son conocidos por su rapidez y resultados. Prefieren un ambiente estructurado y desean que se les informe oralmente. Aunque son efectivos y obtienen resultados, su enfoque es hacia el interior de la organización y al corto plazo, con exigentes controles. Desean mantener el control y el dominio del resto, pero necesitan seguridad y estatus.

- **Estilo analítico:** gerentes analíticos, son mucho más tolerantes a la ambigüedad que los gerentes directivos y poseen personalidades cognitivamente más complejas. Desean mucha información, preferentemente en forma escrita. Sin embargo, como los gerentes directivos, tienen una orientación técnica y una tendencia autocrática. Disfrutan la variedad y los desafíos, pero enfatizan el control. Tienden a ser innovadores y son buenos para el razonamiento deductivo, abstracto o lógico.
- **Estilo conceptual:** gerentes conceptuales, poseen una alta complejidad cognitiva y enfoque en las personas, tienden a ser orientados al logro y creen en las relaciones abiertas y basadas en la confianza. Al tomar decisiones, buscan gran cantidad de data y exploran muchas alternativas. Son normalmente creativos y visualizan relaciones complejas. Se preocupan del largo plazo y poseen gran compromiso organizacional. Son perfeccionistas y enfatizan la calidad. Prefieren amplios controles en comparación al poder directivo, frecuentemente invitan a los subordinados a participar en el proceso de toma de decisiones y al establecimiento de objetivos. Valoran el elogio, el reconocimiento y la independencia.
- **Estilo comportamiento:** aunque bajos en la escala de complejidad cognitiva, los gerentes comportamiento poseen una profunda preocupación por la organización y por el desarrollo de la gente. Tienen una gran necesidad de ser aceptados y tienden a defender y apoyar a los demás, demostrando entusiasmo y empatía. Prefieren la persuasión a la dirección y manejan un amplio control. Son receptivos a las sugerencias y se comunican fácilmente. Requieren poca data y prefieren las comunicaciones verbales a las escritas. Tienden a enfocarse en problemas de corto y mediano plazo.

1.2.4. Coordinación

El talento humano constituye el motor que da vida a las organizaciones. Los componentes clave del proceso de la gerencia de recursos humanos se presenta en la Figura 1.11, los cuales se agrupan en ocho actividades necesarias para la dotación de personal a la organización y, a la vez, mantener el alto nivel de desempeño de los mismos (Robins & Coulter, 2005): (1) Planeación de recursos humanos, (2) Reclutamiento, (3) Selección, (4) Orientación, (5) Capacitación, (6) Gestión del desempeño, (7) Compensación y prestaciones, (8) Desarrollo de carreras.

Figura 1.11. Proceso de gerencia de recursos humanos



Fuente: Robins & Coulter (2005:283).

Bajo estas ocho actividades es que se analizará cómo Funder Perú ha realizado la gestión de sus recursos humanos y cómo ello influenció los resultados obtenidos.

1.2.5. Control

Son tres las etapas de un proceso de control (Robins & Coulter, 2005): la medición del rendimiento real, la comparación de este con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas establecidas en el proceso de planificación. Por otro lado, las fuentes comunes de información para medir el desempeño según Robins & Coulter (2005) son: (i) las observaciones de personas, (ii) los informes estadísticos, (iii) los informes orales y (iv) los informes escritos. Para la presente tesis, se utilizarán las tres primeras fuentes para realizar el análisis del sistema de control de Funder Perú, pues la cuarta fuente no se encuentra disponible por no haber sido sistematizada por Funder Perú. Los tres tipos de fuentes a considerar permitirán conocer cómo se llevó a cabo el sistema de control en sus aspectos fundamentales.

1.3. ANTECEDENTES EN HONDURAS²

Esta sección presenta los antecedentes del modelo Funder implementado en Honduras. Resulta importante conocer el modelo implementado en dicho país, pues sirvió de base para el modelo replicado en Perú.

La Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (Funder) es una organización sin fines de lucro, que atiende a la familia campesina con servicios orientados a mejorar sus condiciones de vida. Se originó en Honduras en 1992 a partir del proyecto de la cooperación holandesa denominado “Consolidación de Empresas Asociativas Campesinas de la Reforma Agraria en Comayagua (PROCORAC)”, con la intención de promover la consolidación y el desarrollo empresarial sólido de las empresas asociativas campesinas en el valle de Comayagua y de plantear una metodología que pudiera replicarse en otras regiones de Honduras. Este proyecto, entre otras actividades, contaba con un componente de microcrédito, que operaba formando pequeños grupos conformados por mujeres rurales. Estas organizaciones se denominaron Cajas Rurales.

² La presente sección se basa en los siguientes documentos: Mejía (s/a), Neuhauser (2002) y Otero (2002), así como en la entrevista realizada a Óscar Muñoz, funcionario de Funder Honduras (Sú & Torres, 2011, 10 de noviembre).

Funder es una entidad autónoma, a pesar que el Estado hondureño participa en su estructura, junto con las organizaciones campesinas y organizaciones indígenas y garífunas en representación de la sociedad civil. El contexto en el cual se crea Funder era de alrededor de 300 mil familias campesinas viviendo en áreas rurales que no estaban siendo atendidas a través de políticas gubernamentales, por lo cual vivían en situación de subsistencia. De esta manera, el aspecto fundamental para Funder era contribuir efectivamente a la superación de la pobreza en áreas rurales, rompiendo con el ciclo de subsistencia productivo familiar que excluía socialmente a las familias campesinas.

La Visión de Funder es:

Ver a las familias campesinas produciendo para el mercado en condiciones competitivas o con un empleo, rural, no agrícola, o urbano, con ingresos por arriba de la línea de pobreza.

Su Misión es:

Contribuir a la superación de la pobreza y pobreza extrema, mejorando las condiciones de vida de los campesinos pobres e indígenas en las áreas hondureñas del sector rural organizado, transformando sus sistemas de producción de subsistencia en empresas rurales integradas competitivamente a la economía de mercado.

Así, desde 1996, desarrolla la metodología de generación de microunidades de ahorro y crédito con los siguientes objetivos:

- Romper con el círculo vicioso de la economía de subsistencia, mediante la incorporación del campesino al mercado por la vía de diversificación productiva y el uso intensivo de los recursos productivos de su familia, motivando el cambio cultural del campesino y orientándolo hacia una proyección de mayor exigencia desde el punto de vista de sus necesidades sociales.
- Cambiar las relaciones dentro de las familias, donde exista una mayor equidad entre hombre y mujer, entre los jóvenes y los mayores dentro de la familia y dentro de la sociedad campesina.
- Asegurar el buen uso de sus recursos financieros.

Su estrategia se basa en:

- Impulsar la formación de organizaciones empresariales en la población rural.
- Impulsar el uso de información oportuna y pertinente para la toma de decisiones adecuadas para el desarrollo productivo y comercial.
- Minimizar los riesgos de fracaso.
- Asegurar tasas de financiamiento acordes con la realidad del campesino y de la producción e intercambio en los espacios rurales.

En otras palabras, la estrategia de Funder se sustenta en la metodología Empresarial Rural que consiste en llevar al campesino pobre, con muy pocas oportunidades y en estado de exclusión, a ser partícipe de su propio desarrollo y bienestar mediante estrategias y programas que le permitan su inserción en el mercado en un sentido moderno. Para lograr ello, la propuesta busca:

- Diversificar la producción del campesino y aprovechar mejor los recursos involucrados frente a los requerimientos del mercado.
- Promover niveles de “conciencia moderna” que vinculen su actividad productiva con el mercado, mediante el aprendizaje a través de las cajas rurales de los conceptos de valor, asegurando el buen uso de los recursos financieros. Ello implica relacionar la práctica de manejo de pequeños recursos financieros y de los ingresos y costos consecuentes a su disposición.
- Promover la comparación de los costos y beneficios por la disposición de recursos financieros con aquellos propios de la actividad productiva y de intercambio real, como vía de comprensión de la economía y el mercado. En otras palabras, se insistiría en la necesidad de trasladar al campesino las mismas condiciones en que se recibían las aportaciones de la cooperación internacional sin agregar tasas adicionales de intermediación y sin convertirse en una política de subsidios.
- Minimizar los riesgos al momento de inducir al campesino a producir un tipo de cultivo y garantizarle un mercado seguro, a través de una agricultura por contrato, pactando precios atractivos para el productor y para el comercializador y fomentar, de esta manera, la producción de cultivos orientados al mercado.

- Subsidiar la asistencia técnica y la asesoría empresarial a la familia campesina, pudiendo introducir formas modernas de riego para evitar el peligro de las sequías y hacer que el productor sienta que controla las condiciones de producción.
- Incentivar la creación de organizaciones de productores que surjan de las necesidades efectivas de los productores.
- Promover la formación de alianzas estratégicas para el desarrollo de la tecnología de punta a través de técnicos y capitales que apoyen con inversiones hacia el campo.
- Generar condiciones que posibilitaran una transformación cultural en la familia campesina y la puedan sacar de la pobreza y la exclusión social.

El Modelo de Caja Rural de Funder Honduras se basa en la caja rural como eje fundamental para impulsar la transformación de los pequeños productores rurales, que no se encuentre atado a un proyecto y que funcione sobre la base de la confianza en la persona. A diferencia de las cooperativas que estaban dirigidas a una clientela más urbana o de productores medianos, las cajas rurales se dirigían a personas que no habían tenido el acceso a créditos, dado que, al ser microempresarios o familias campesinas pobres, no eran atractivos ni para la banca formal ni para las cooperativas. De esta manera, la caja rural era una empresa comunal conformada por un grupo de familias campesinas que se habían asociado y que tenía como objetivo mejorar la calidad de vida de sus familias, a través de la generación de ingresos, mediante los servicios de ahorro y crédito y del fomento de la solidaridad entre las familias. Las cajas rurales surgieron como alternativa campesina para enfrentar las situaciones de pobreza extrema y proporcionarle la liquidez necesaria para el desarrollo de actividades productivas a escala individual y colectiva y en mejores condiciones a las que les pueda ofrecer cualquier otra entidad del campo.

Un aspecto importante es que el modelo busca mejorar las relaciones familiares, debido al compromiso que deben asumir sus miembros obligándose a que sus hijos deben estar escolarizados, que no debe haber violencia familiar, a que los niños deben ser vacunados y demás obligaciones sociales. En este sentido, permitiría a los beneficiarios entender el significado de estar organizados, fomentar la disciplina en el grupo, redescubrir el valor de la solidaridad y, en

especial, descubrir que la organización que habían formado podía servir para otros fines y no simplemente para los relativos a la intermediación financiera.

La metodología Funder comprende tres claras etapas de maduración empresarial de las unidades familiares participantes, cada etapa caracterizada por un tipo de asociación empresarial distintivo: (i) las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA), en las que se asocian por un periodo indefinido 10 a 30 familias; (ii) las cadenas productivas, con familias organizadas por el periodo que establece su contrato ("agricultura por contrato"); y (iii) empresas con capital accionario difundido, ya sean de producción agrícola o comercializadoras o acopiadoras o de otro tipo, en las que alrededor del 70% de las acciones está en manos de las unidades familiares participantes. Las UNICA aseguran un fondo de emergencias y de capital de trabajo para los asociados y, más adelante, una vez consolidadas, hacen viable la posibilidad de canalizar hacia ellos fondos regulares del sistema financiero convencional.

En una primera etapa, se constituyeron 24 cajas rurales en los departamentos de Comayagua y La Paz. PROCORAC capacitaba a las asociadas en la gestión financiera de la caja rural y les otorgaba un fondo de crédito inicial en contrapartida con el aporte de las socias fundadoras, que era operado autogestionariamente por las socias de las cajas.

En el año 1997, se constituye la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural - Funder Honduras. Funder recoge y perfecciona la experiencia de los programas de microcrédito implementados por PROCORAC, mediante las cajas rurales, dándoles el enfoque de empresa financiera autogestionaria. El principal cambio metodológico implementado por Funder, respecto de la experiencia inicial de PROCORAC, fue que las socias y socios de las Cajas Rurales debían realizar el aporte inicial total de fondos de su propio bolsillo. Este cambio significó una ruptura con los mecanismos tradicionales de microfinanciamiento rural en Honduras, donde el capital semilla era usualmente aportado por la fuente cooperante, mediante la institución (ONG u otro tipo) que formaba diversos tipos de grupos organizados en las zonas rurales del país (bancos comunales, sistemas de financiamiento autogestionario, grupos de confianza, grupos solidarios, cajas de ahorro y crédito). De esta manera, al no requerir

capital semilla, sino que se autogestiona con aporte inicial de los socios, el modelo de cajas rurales implementado por Funder logró expandirse hacia países vecinos de Honduras como El Salvador y Nicaragua. Sin embargo, de acuerdo con lo expresado por el Sr. Oscar Muñoz, funcionario de Funder Honduras, existe un importante riesgo de que el modelo se desvíe de su concepción original, en tanto otras instituciones promotoras obvian el aporte inicial de los socios, lo que a criterio de Funder Honduras es el elemento central de la metodología, pues la gestión de un fondo propio permite que se genere una fuerte cohesión entre los asociados.

La Fundación Funder Honduras opera el modelo de cajas rurales en 13 de los 18 departamentos hondureños. Actualmente, tiene como misión conformar nuevas cajas rurales y consolidar las ya existentes. Funder trabaja en 4 componentes: (a) microfinanzas rurales, encargado de la conformación y supervisión de las cajas rurales; (b) agronegocios, que tiene como objetivo facilitar pequeños emprendimientos empresariales entre productores rurales, bajo esquemas tipo agricultura por contrato o pequeños centros de procesamiento, ayudando a pequeños productores a generar economías de escala, permitiéndoles llegar directamente a los mercados finales, incluso a exportar directamente; (c) energía renovable y biocombustibles, que es uno de las ejes de intervención específicos del componente de agronegocios, independizado por su importancia; (d) Oficinas de Desarrollo Local, que tienen como objetivo ser un espacio de concertación en los municipios y comunidades en las que se implementa el modelo.

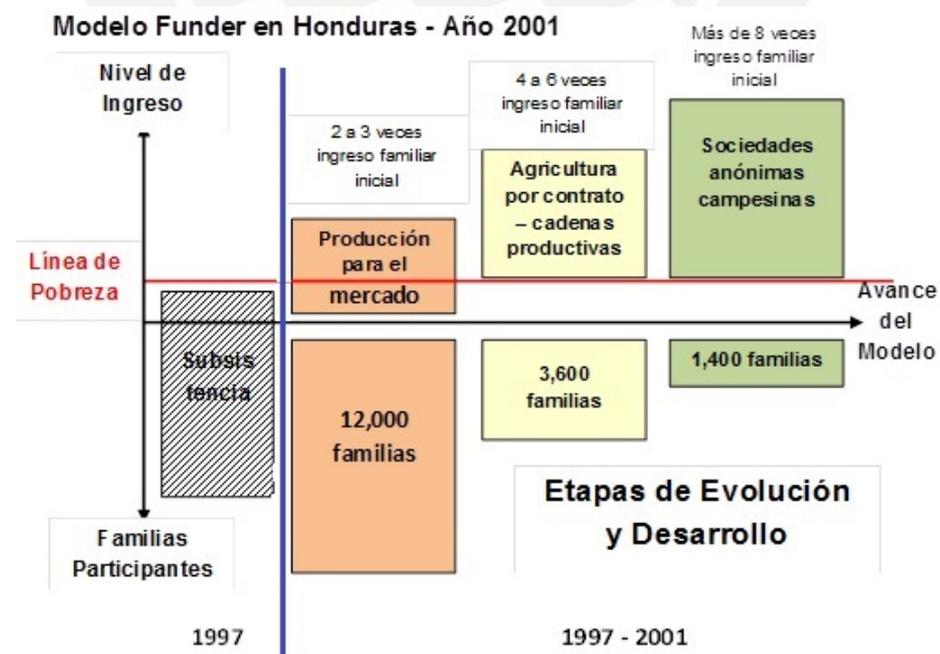
Hasta el año 2001, el Sr. Enrique Neuhauser lideró el proyecto implementado en Honduras. Posteriormente, asumió la dirección del proyecto que se implementa actualmente en Perú. Al concluir sus funciones en Honduras, la metodología Funder ya había contribuido en forma significativa con la inclusión de pequeños productores rurales hondureños en el mercado, tal como se puede apreciar a continuación (Neuhauser, 2004):

- unas 8,800 familias asociadas a la red Funder (de 12,000) continuaban con sus cultivos tradicionales (maíz y frijol), pero habían intensificado el uso de sus recursos mediante pequeños proyectos de riego y tecnologías adecuadas, con lo que habían logrado aumentos del ingreso familiar en una banda de 100% a 200%.

- Más de 3,600 familias participaban de cadenas productivas, con cultivos de alto valor agregado (en su mayor parte de exportación) con mercado seguro mediante agricultura por contrato (*contract farming*) y su ingreso familiar había aumentado en una franja del 400% al 600%.
- Finalmente, unas 1,400 familias, habían creado sus propios agronegocios empresariales, las llamadas Sociedades Anónimas Campesinas, y habían logrado aumentos de sus ingresos familiares iniciales por arriba del 1,000%. En estas empresas, las familias campesinas tenían más del 60% de las acciones, aseguraban su participación en el control y dirección de la empresa y contaban con personal comercializador y de administración de muy alto nivel profesional.

La Figura 1.12 muestra los resultados obtenidos en Honduras en relación con el desarrollo empresarial al año 2001, tras cinco años de implementación. Cabe señalar que todas las familias participantes parten con ingresos por debajo de la línea de pobreza (economía de subsistencia).

Figura 1.12. Situación general de la clientela de Funder Honduras a fines de 2001



Fuente: Neuhauser (2004)

De acuerdo con lo expuesto por Óscar Muñoz, el modelo de intervención de Funder Honduras ha sido evaluado por Jica y la Unión Europea, que han sido instituciones cooperantes de la Fundación (Sú & Torres, 2011, 10 de noviembre). Así, los siguientes aspectos son los más valiosos encontrados durante las evaluaciones del modelo de intervención:

- Incremento en los ingresos familiares de los socios participantes, como consecuencia de dos elementos: el acceso al crédito, que permitió adquirir insumos para los procesos productivos en los momentos necesarios, mejorando la capacidad productiva de los socios y la diversificación productiva que se alcanza mediante los proyectos de agronegocios. Jica determinó que, a los dos años de implementación del modelo, las familias incrementaban sus ingresos en un promedio de 70%.
- El incremento en productividad y la diversificación contribuyeron con la seguridad alimentaria de las zonas de intervención.
- Hubo un cambio en la actitud de la población, que fue adoptando un perfil empresarial que rompió el esquema de economía de subsistencia, facilitando los emprendimientos y el surgimiento de microempresarios rurales.
- La evaluación de la Unión Europea concluyó que el modelo Funder era un mecanismo muy potente, que permitía que las comunidades donde se había implementado el modelo se capitalizaran, incorporándose paulatinamente a una economía de mercado.

Como se puede apreciar, la experiencia de las cajas rurales fue exitosa. De las 24 cajas inicialmente constituidas, lograron sobrevivir 18 a la finalización y cierre del proyecto PROCORAC en el año 2001. De acuerdo con la investigación de Flores y Tello (2002), lo más valioso (en forma complementaria a los beneficios financieros, de acceso al crédito y al ahorro) de la experiencia de las Cajas Rurales hondureñas se dio en dos ámbitos: el desarrollo de las capacidades individuales y el fortalecimiento de las relaciones comunitarias:

- En el ámbito individual: “las mujeres fortalecieron sus conocimientos, facilitaron sus labores, mejorando la calidad de vida y aliviaron su carga de trabajo. Se consiguió también que ejercieran liderazgo en su ámbito

de acción, que se evidenciara su papel productivo y comunitario en estructuras en las que tradicionalmente predominan los hombres, y que manejaran elementos contables y que accedieran al crédito” (Flores & Tello, 2002:104).

- En el ámbito comunitario: “el efecto multiplicador de las promotoras campesinas, permitió promover, organizar y consolidar los grupos de base” (Flores & Tello, 2002:104).

Se han multiplicado las instituciones que operan el modelo de cajas rurales en Honduras. De acuerdo con Oscar Muñoz, un censo de PNUD indica que existen actualmente alrededor de 4,000 cajas rurales, de las cuales 1,500 han sido constituidas directa o indirectamente por Funder; las demás por otras instituciones de desarrollo, públicas y privadas. Actualmente, Funder supervisa directamente alrededor de 700 cajas, de las cuales 620 presentan puntualmente información financiera e indicadores sociales de desempeño. Por otro lado, Funder gestiona el “Centro de Cajas Rurales” que es una organización financiera de segundo piso que facilita recursos financieros para apalancar la intermediación de las Cajas Rurales ya consolidadas. El Centro también proporciona directamente servicios de capacitación y asistencia técnica a las familias que conforman las cajas rurales.

Una de las principales ventajas del modelo hondureño es el hecho que las Cajas Rurales cuentan con personería jurídica reconocida por la legislación del país. La Ley del Sector Social de la Economía, promulgada el año 1985, reconocía la existencia de las Cajas Rurales. PROCORAC y Funder Honduras utilizaron el nombre, ya previsto y reconocido por la legislación, para lograr una figura jurídica válida para las organizaciones que iban conformando. La Ley exonera a las cajas rurales del pago del impuesto a la renta y les otorga plena capacidad para suscribir contratos y acuerdos de cooperación.

Según Oscar Muñoz, el principal beneficio que perciben los pobladores es la posibilidad de acceder a un financiamiento en su propia zona, en forma rápida y sencilla, lo que les permite escapar de los “coyotes” (los agiotistas tradicionales de cada zona). Adicionalmente, la posibilidad de acceder a créditos para educación y salud les permite mejorar sus condiciones de vida y seguridad. La

principal restricción del modelo hondureño es que tiene un periodo de maduración bastante largo. Oscar Muñoz considera que en 2 o 3 años recién empiezan a verse los primeros resultados en crecimiento de capital financiero y de capital social en los asociados, sin embargo, los resultados se consolidan recién hacia el quinto o sexto año. Este largo período de maduración dificulta la gestión de proyectos, que usualmente tienen un horizonte de tiempo más corto, en promedio, de 3 años.

En conclusión, las cajas rurales permiten a las familias manejar conceptos fundamentales de gestión empresarial y productiva al constituirse en una escuela preparatoria para el manejo de negocios. Asimismo, permite a las familias reconocer la importancia de la asociatividad entre iguales y que la caja rural constituye un medio para financiar actividades comerciales, de producción y de beneficio comunal.



CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. FORMA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación constituye un estudio de caso, por un lado, al permitir describir con profundidad el modelo de inclusión financiera de Funder Perú, que consiste en una alternativa no tradicional de microfinanzas en el Perú, y, por otro lado, comprender las particularidades de su funcionamiento desde el punto de vista de los actores involucrados, para, de esta manera, analizar si el modelo de inclusión financiera de Funder Perú contribuyó a que los socios de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA) del departamento de Lambayeque puedan gestionar, en forma asociativa, sus recursos bajo una lógica de economía de mercado.

Por el alcance esperado y de acuerdo con los objetivos planteados para la tesis, se emplearán tanto métodos cualitativos como cuantitativos para poder realizar el diagnóstico del modelo, incluyendo el análisis de la gestión organizacional de Funder Perú.

Las preguntas que se buscan contestar realizada la investigación son las siguientes:

- ¿El modelo de inclusión financiera de Funder Perú contribuyó a que los socios de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA) del departamento de Lambayeque puedan gestionar, en forma asociativa, sus recursos bajo una lógica de economía de mercado?
- ¿Cuál fue el marco conceptual y metodológico del modelo de inclusión financiera de Funder Perú?
- ¿Cómo se realizó el proceso de implementación del modelo de inclusión financiera de Funder Perú?
- ¿Cómo fue la gestión de Funder Perú en la operativización del modelo de inclusión financiera?
- ¿Cómo fue la gestión de las Uniones de Crédito y Ahorro en el departamento de Lambayeque?

2.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Por tratarse de un estudio de caso, la metodología aplicada tenía como objetivo central recopilar la información relevante tanto de los aspectos conceptuales del Modelo Funder como de la implementación del mismo en la región Lambayeque. Esto porque no se contaba con la documentación del proceso seguido por Funder Perú, liderado por Enrique Neuhauser como ideólogo y gestor del mismo, para adaptar el modelo de intervención hondureño al contexto peruano ni con la sistematización de resultados, tanto financieros como de gestión de las UNICA y Funder Perú, que permitan luego tener evidencia para replicar el modelo con efectividad en otras regiones del país.

La investigación se desarrolló, cronológicamente, en cuatro etapas:

- a) Una primera etapa de diseño de los instrumentos para la recolección de información y datos.
- b) Una segunda etapa de entrevistas en la ciudad de Lima, residencia de los tesisistas, a diversos stakeholders relacionados con la implementación del Modelo Funder en el Perú y Honduras, en forma presencial y/o virtual.
- c) Una tercera etapa de trabajo de campo, en la región Lambayeque, con visita a las unidades de investigación y aplicación de las técnicas de recojo de información a los actores directamente involucrados en el proceso.
- d) Una cuarta etapa de trabajo, complementando entrevistas desde la ciudad de Lima, para afinar el conocimiento generado durante las etapas anteriores y validar su pertinencia.

De esta manera se pudo contrastar la información recopilada en las dos primeras etapas de investigación, con la que se recogió directamente durante el trabajo de campo.

Un aspecto sobre el que se tuvo especial cuidado en la recopilación de información, análisis de la misma y planteamiento de resultados y conclusiones ha sido las percepciones que la implementación del modelo generó, tanto entre sus beneficiarios y actores, como en los stakeholders relacionados con el mismo.

Es importante señalar que el trabajo desarrollado está focalizado en el análisis y descripción del Modelo de Inclusión Financiera de Funder Perú en la región Lambayeque durante el periodo 2005 – 2011; en tal sentido, a pesar de considerar valioso comparar su desempeño y resultados con modelos similares; dicho trabajo comparativo no ha sido realizado durante el desarrollo de la presente tesis por exceder el alcance planteado para la misma y requerir, por sí mismo, de una profunda investigación comparativa.

2.3. UNIDADES DE ANÁLISIS

El modelo Funder se basa en pequeñas unidades de micro ahorro y crédito. Es, por ello, que se plantea las siguientes unidades de análisis:

- Modelo de inclusión financiera de Funder Perú: marco conceptual y metodológico del mismo.
- Gestión de Funder Perú en la operativización del modelo de inclusión financiera: proceso de implementación del modelo Funder y el análisis de la gestión organizacional de Funder Perú, incluyendo análisis de stakeholders.
- Gestión financiera de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA) de la región Lambayeque: proceso de formación de las UNICA en la región Lambayeque entre los años 2005 y 2011, análisis de resultados financieros y valoración de los stakeholders.
- Gestión asociativa de los socios de las UNICA: resultados cualitativos en términos de las capacidades emprendedoras adquiridas.

2.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se tuvo acceso a fuentes de información tanto primarias como secundarias.

Fuentes primarias:

- Encuestas: se aplicó encuestas a las personas que asistieron a las asambleas mensuales de UNICA programadas entre el 20 y 24 de octubre de 2011.

- Observación participante: se pudo participar en cuatro asambleas zonales de UNICA.
- Entrevistas a profundidad: a siete socios de UNICA³ como 18 personas clave de instituciones diversas⁴.
 - Siete socios de UNICA: se realizó entrevistas a siete socios de seis UNICA, por considerarse casos exitosos.
 - Cinco funcionarios de COFIDE: para contar con la perspectiva de tres personas que conocieron el modelo desde sus primeras etapas (aunque sin participar directamente en su gestión), así como de dos funcionarios que gestionaron el modelo en etapas posteriores.
 - Un funcionario de la Fiducia Cayaltí: para conocer la perspectiva de un funcionario de la administración fiduciaria de la EAI Cayaltí, dado que el modelo se empezó a implementar en el valle del río Zaña.
 - Tres funcionarios de Funder Perú y Funder Honduras: quienes estuvieron directamente relacionados con la implementación del modelo.
 - Dos funcionarios de instituciones de microfinanzas: para conocer la perspectiva de FENACREP, quien brindó apoyo técnico, así como de la Cooperativa Ábaco, como proveedor de recursos del modelo.
 - Cinco monitores de UNICA: para conocer cómo la metodología utilizada por el modelo les sirve a los socios de las UNICA, así como a ellos mismos.
 - Alcalde de Túcume: por conocer el modelo durante sus primeras etapas de implementación y haber sido uno de los principales promotores del mismo por el impacto que tuvo la experiencia en la dinamización de la economía del distrito.
 - Un catedrático de la Universidad de Miami: porque tuvo la oportunidad de visitar, en compañía de alumnos de la misma universidad, las regiones de Lambayeque y Cajamarca, donde se implementa el modelo Funder.

³ La relación de entrevistas en profundidad se encuentra en el Anexo 2.

⁴ La lista de personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 3.

Fuentes secundarias:

- Publicaciones sobre Funder Honduras
- Informes de situación sobre el modelo Funder
- Reportes de gestión de Funder Perú para COFIDE
- Data estadística financiera de evolución de las UNICA recogida por Funder Perú y PRIDER
- Reportes de monitores de Funder Perú
- Bibliografía sobre modelos de gestión microfinanciera en América Latina

2.5. TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

La metodología se basa en métodos cualitativos como la investigación documental y entrevistas para sistematizar el marco conceptual del modelo Funder, así como también para conocer la percepción de los distintos grupos de interés acerca del proceso de inclusión financiera llevado a cabo. Así, el Capítulo III está relacionado con el OE1 al presentar la reseña histórica, el marco conceptual y la metodología de intervención de Funder. El Capítulo IV responde a los OE2 y OE3. Por último, el Capítulo V responde al OE4, con un análisis de variables cuantitativas sobre los resultados financieros de las UNICA.

Se ha empleado cuatro técnicas de recojo de información: encuestas, observación participante, entrevistas en profundidad y revisión documental.

2.5.1. Encuestas

Fueron 92 las encuestas aplicadas, entre el 20 y 24 de octubre de 2011, a las personas que asistieron a las asambleas mensuales de UNICA programadas. Estas 92 personas provenían de 12 distritos (ver Tabla 2.1.) con un total de 36 UNICA y el 71% eran directivos.

Tabla 2.1. Distritos de donde provenían los socios de las UNICA encuestados

| Distritos | N° personas |
|--------------|-------------|
| Cayaltí | 5 |
| Íllimo | 3 |
| Jayanca | 14 |
| Mocupe | 1 |
| Mórrope | 1 |
| Nueva Arica | 11 |
| Oyotún | 9 |
| Pacanga | 1 |
| Pacora | 5 |
| Pítipo | 19 |
| Túcume | 19 |
| Zaña | 4 |
| Total | 92 |

El perfil de las personas entrevistadas es el siguiente: (i) 3 de cada 5 entrevistados fueron hombres; (ii) 3 de cada 5 entrevistados son casados; (iii) la mayoría tiene más de 3 hijos; (iv) 2 de cada 5 entrevistados tiene educación secundaria. Los resultados completos se pueden apreciar en las Figuras 2.1 a 2.4.

Figura 2.1. Género de las personas encuestadas

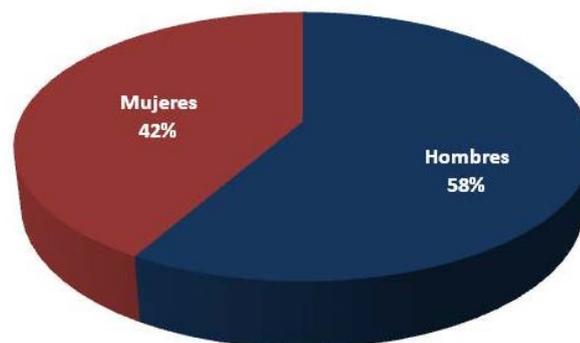


Figura 2.2. Estado civil de las personas encuestadas

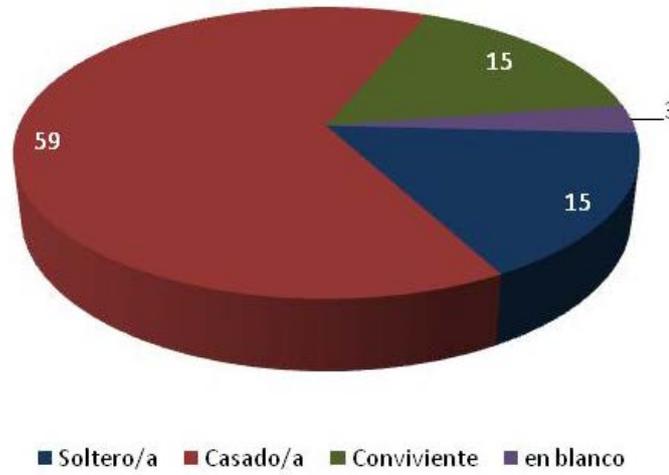


Figura 2.3. Número de hijos de las personas encuestadas

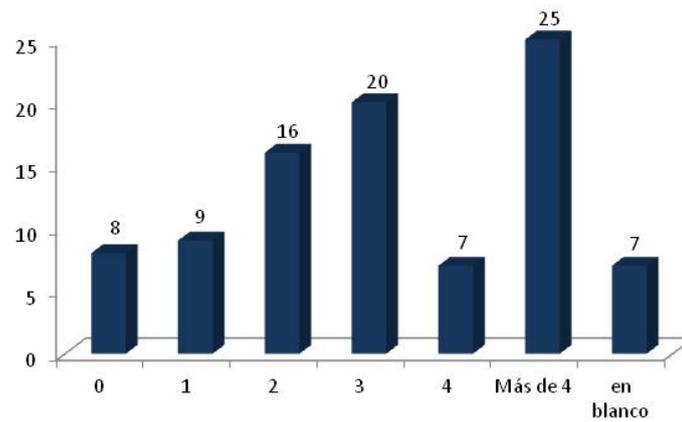
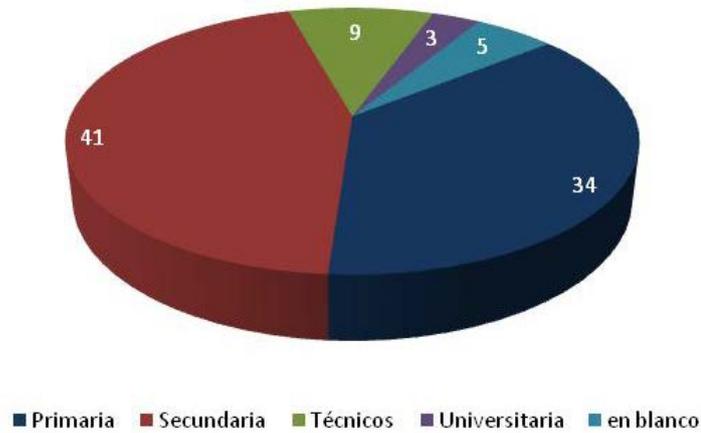


Figura 2.4. Nivel educativo de las personas encuestadas



2.5.2. Observación participante

Se participó en cuatro asambleas zonales (de ocho que se realizan mensualmente) de UNICA: Zaña, Nueva Arica, Batangrande y Túcume. Ello con el fin de observar el desenvolvimiento de los socios de las UNICA durante las asambleas, así como también conocer la evolución de las UNICA en dichos distritos.

2.5.3. Entrevistas en profundidad

Adicional a las encuestas, se decidió visitar a 6 UNICA representativas geográficamente: 2 en la zona pesquera, 1 en la zona azucarera, 1 en los alrededores de la capital, 1 en la zona centro y 1 en la zona norte (ver Anexo 2 con la relación de entrevistas realizadas). Esto permitiría profundizar sobre su percepción acerca del modelo de inclusión financiera, así como también sus principales aprendizajes.

Por último, se decidió realizar entrevistas en profundidad a personas clave relacionadas con la implementación del proyecto. Estas entrevistas se realizaron durante los meses de agosto 2011 y febrero de 2012. Fueron un total de 13 entrevistas a 18 personas clave de las siguientes instituciones: funcionarios de COFIDE, Fiducia Cayaltí, Municipalidad distrital de Túcume, Cooperativa de Ahorro y Crédito Ábaco, Funder Perú, Funder Honduras, Fenacrep y Universidad de Miami (ver Anexo 3).

2.6. DIMENSIONES DEL ESTUDIO

Universo: 367 UNICA en 32 distritos.

Muestra: 36 UNICA en 12 distritos. 92 socios de UNICA, de los cuales 71% eran directivos.

El universo de las Uniones de Crédito y Ahorro de la región Lambayeque ascendía, al año 2011, a 367 UNICA ubicadas en 32 distritos.

Se decidió realizar un muestreo no probabilístico por cuotas para la realización de las encuestas para recoger los principales resultados obtenidos por las UNICA en la región desde el punto de vista de la población objetivo y conocer acerca de su actividad económica, su participación en la UNICA y su experiencia con la UNICA.

El trabajar con cuotas implica establecer las variables a través de las cuales se establecerá las metas o cuotas que se desea alcanzar para lograr una tipología que logre dar cierta representatividad a los resultados. Así, las variables escogidas fueron: Asambleas zonales, UNICA y Directivos.

La primera cuota está dada por las asambleas zonales. Los representantes de las UNICA realizan ocho asambleas mensuales, razón por la cual se decidió participar en cuatro de ellas (50%): Zaña, Nueva Arica, Batangrande y Túcume. Estas cuatro asambleas abarcan información de 30% de los distritos.

La segunda cuota está dada por el número de UNICA a las cuales se recogería la información. Así, se planteó alcanzar un mínimo de 10% de UNICA según los participantes en las Asambleas.

Por último, la tercera cuota estaba dada por el número de directivos a encuestar. Recoger información de los directivos de las UNICA permitiría poder generalizar algunos resultados. De esta manera, la cuota se fijó en un mínimo de 60% de directivos presentes en las asambleas.

CAPÍTULO III

EL MODELO DE INCLUSIÓN FINANCIERA DE FUNDER PERÚ

El presente capítulo busca dar a conocer el marco conceptual y metodológico del modelo de inclusión financiera de Funder Perú. Se divide en tres subcapítulos. En el primero, se presenta la reseña histórica sobre cómo se logró traer la metodología de intervención al Perú; en el segundo, se describen los tres componentes sobre los cuales se basa el modelo de intervención y, en el tercero, se presenta las conclusiones del capítulo.

3.1. RESEÑA HISTÓRICA⁵

En el año 2001, los economistas Daniel Schydrowsky y Carlos Otero participaron, como parte de la consultora Boston Institute for Developing Economies – BIDE, en la evaluación del proyecto implementado por la Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural – Funder Honduras, basado en la operación de las cajas rurales. Ambos llegaron a la conclusión que el modelo implementado en Honduras era valioso, contribuyendo con el desarrollo del capital social en el sector rural y permitiendo que pequeños productores se articulen eficientemente al mercado. Por las características del modelo implementado, ambos consideraron que era replicable en Perú.

El primer intento de implementar el modelo Funder en el Perú se dio el mismo año 2001, cuando Carlos Otero presentó al Fondo Ítalo Peruano un proyecto de desarrollo que tenía como objetivo implementar el modelo Funder en los distritos de Cañaris e Incahuasi en la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque y en las provincias de Cutervo y Hualgayoc en la región Cajamarca. El proyecto finalmente no pudo concretarse por falta de financiamiento.

En agosto del año 2002, Daniel Schydrowsky fue nombrado presidente de la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE. En febrero del año 2003,

⁵ La presente sección ha sido desarrollada tomando como base el conocimiento de uno de los testistas al haber trabajado en COFIDE y haber sido parte de la administración fiduciaria de la Empresa Agroindustrial Cayaltí, donde se inició el proyecto.

Carlos Otero fue designado como Gerente General de la misma empresa financiera pública. Desde el inicio de sus actividades, ambos funcionarios intentaron, de diversas maneras, replicar el modelo Funder en el país, con el objeto de que COFIDE empiece a cumplir con su rol de “banca de desarrollo”, que había sido abandonado para transformarse exclusivamente en una “banca de segundo piso”. Para ello, lograron que el Dr. Enrique Neuhauser, ideólogo y gestor del modelo hondureño, llegue al país (mediante un contrato con PNUD). Entre los años 2003 y 2005, se hicieron varios intentos para introducir el modelo en el Perú, realizando diversas actividades de promoción, entre potenciales socios estratégicos interesados en replicar el modelo en el país. La principal restricción para la implementación era la falta de una experiencia similar en el país, así como la percepción por parte de diversas fuentes cooperantes e instituciones de desarrollo de que COFIDE no era un interlocutor válido en el tema, en tanto su labor estaba restringida a la función de banca de segundo piso.

En abril del año 2003, COFIDE asumió la administración fiduciaria de la Empresa Agroindustrial (EIA) Cayaltí, constituyendo para tal efecto el Fideicomiso de Gestión y Administración de los Activos y Pasivos de la Empresa Agroindustrial Cayaltí SAA – Fiducia Cayaltí. La EAI Cayaltí, principal empresa agroindustrial en el valle del río Zaña, propietaria de 7,200 hectáreas, con más de 4,200 socios y aproximadamente 1,200 trabajadores, había paralizado su actividad económica a mediados de la década del 90, como consecuencia de la crisis del modelo cooperativo, en medio de una gran corrupción e ineficiencia de la gestión; situación que se vio agravada por el fenómeno del Niño del año 1998 y diversos períodos de sequía. Ante la imposibilidad de conducir eficientemente la empresa, los socios de la misma acudieron al Gobierno Regional (GORE) de Lambayeque para que asuma la gestión de la misma. El GORE Lambayeque, en coordinación con COFIDE, propuso a los accionistas la administración fiduciaria de la misma, por un período de 10 años, que finalmente se inició en abril del año 2003.

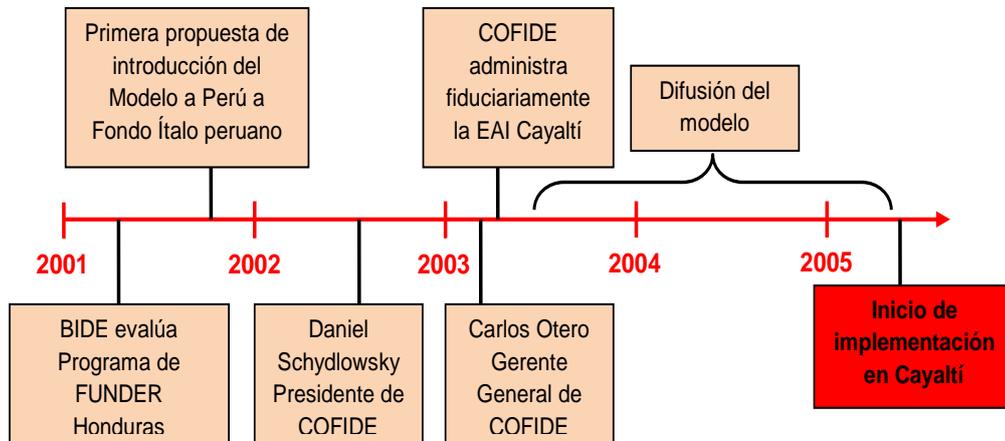
Durante los primeros meses de gestión, entre los años 2003 y 2004, la Fiducia Cayaltí enfrentó diversos conflictos sociales, principalmente, como consecuencia de la falta de ingresos económicos de los trabajadores, que no contaban con una

jornada laboral completa por encontrarse la empresa aún semiparalizada. En diciembre del año 2004, se inician los procesos productivos, con la instalación de 730 ha. de algodón Hazera. A mediados del año 2005, la actividad económica de la empresa se había restablecido, llegándose a una situación de pleno empleo entre los trabajadores de la misma. Sin embargo, los pequeños agricultores colindantes con los terrenos de la empresa seguían enfrentando serias dificultades económicas. Una importante parte de estos pequeños productores estaban indirectamente relacionados con la EAI Cayaltí, por ser familiares de socios y trabajadores por lo que potencialmente se podía generar un conflicto.

Con el objetivo de contribuir con el desarrollo territorial del valle del río Zaña, ámbito de influencia de la EAI Cayaltí y de minimizar las posibilidades de enfrentar nuevos conflictos sociales, la alta dirección de COFIDE tomó la decisión de implementar el modelo Funder en el valle del río Zaña. COFIDE consideró que implementar el modelo Funder, en dicha zona, facilitaría que las familias rurales y periurbanas circundantes a la Empresa Agroindustrial Cayaltí, que vivían en situación de pobreza extrema dentro de una economía de subsistencia, pudieran, en forma asociativa, lograr una inclusión eficiente y sostenible en el mercado, articulándose, mediante cadenas productivas a los procesos productivos que la Fiducia Cayaltí desarrollaba. Se podría, de esta manera, alcanzar mayores economías de escala y contribuir con el desarrollo integral del ámbito de influencia de la empresa.

En agosto del año 2005, con un aporte inicial de US\$ 30,000 entregado por la Fiducia Cayaltí, empezó el proceso de implementación del modelo Funder en el Perú, teniendo como objetivo intervenir con la población del valle del río Zaña, relacionada directa o indirectamente con la EAI Cayaltí, en los distritos de Zaña, Cayaltí, Nueva Arica y Oyotún.

La Figura 3.1. resume la cronología de introducción del modelo Funder en el Perú.

Figura 3.1. Cronología de introducción del modelo Funder en el Perú

Fuente: Elaboración propia.

3.2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO⁶

El denominado modelo Funder tiene como objetivo principal lograr la inclusión social y económica de pobladores actualmente excluidos, que viven en una economía de subsistencia. Se trabaja, para tal fin, desde un enfoque de desarrollo económico – financiero, teniendo como base del modelo la creación de microunidades de ahorro y crédito. En este sentido, se busca que los pequeños y micro productores incorporen conceptos básicos de mercado como eficiencia, rentabilidad y uso del dinero, con el objeto de lograr un cambio en la mentalidad y en la actitud hacia el mercado de bienes y servicios. El fin último del proceso es lograr que las familias beneficiarias se integren en forma competitiva y sostenible, como unidades empresariales, en el mercado y que, de este modo, superen su condición de pobreza o pobreza extrema. Transversalmente durante el proceso, se busca la consolidación de modelos asociativos, en tanto se considera que los mismos son la forma más factible de generar economías de escala, necesarias para lograr condiciones eficientes de producción y comercialización.

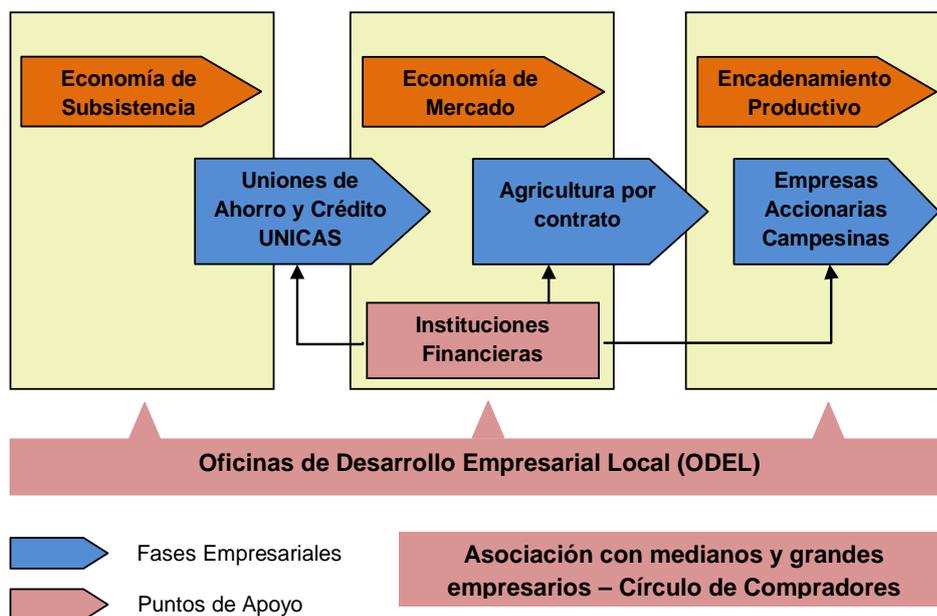
El modelo Funder se implementa en tres etapas: (i) las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA), (ii) las cadenas productivas y (iii) empresas con capital accionario difundido. La denominación de cada etapa tuvo modificaciones en la

⁶ La presente sección ha sido desarrollada tomando como base el documento de ALIDE (2009).

nomenclatura (adaptada a la realidad peruana), sin experimentar modificaciones sustantivas en los conceptos y objetivos. La institución que realiza la implementación del modelo debe acompañar a los beneficiarios del proyecto, desde un estadio de subsistencia hacia una situación de plena articulación con el mercado, tal como se puede apreciar en la Figura 3.2.

Para cada una de las etapas de desarrollo, el modelo ha previsto la utilización de diferentes instrumentos que contribuyen con el sostenimiento y consolidación de los emprendimientos de los beneficiarios. Se trabaja en tres componentes, que se van articulando de acuerdo con el nivel de avance en la implementación: el primero de los mismos es el microfinanciero; luego de haber logrado la consolidación inicial de este componente, base del modelo, se implementan el segundo y tercer componente que son el programa de desarrollo empresarial rural y las oficinas de desarrollo local, respectivamente.

Figura 3.2. Etapas de desarrollo empresarial rural



Fuente: ALIDE (2009)

Si bien el componente microfinanciero es el primero que se implementa durante el proceso, al ser un elemento de vital importancia en la consolidación del modelo, Funder considera al mismo como un medio, no un fin. Si bien los servicios microfinancieros permiten que los beneficiarios tengan la posibilidad de acceder a créditos y al servicio de ahorros (inicialmente para atender

emergencias familiares y, posteriormente, al crecer el fondo de crédito para emprendimientos comerciales o productivos), el fin último es el aprendizaje y capital social asociativo que genera la implementación del componente microfinanciero. Esto, desde la perspectiva de Funder, es el resultado más valioso del modelo de inclusión. A continuación, se explica cada uno de los tres componentes del modelo Funder.

3.2.1. Componente microfinanciero: Las UNICA y el microcrédito

La Unión de Ahorro y Crédito – UNICA – constituye la célula básica del modelo de intervención planteado dentro del modelo Funder. En Honduras, las UNICA recibían el nombre de Cajas Rurales, sin embargo, al existir en Perú instituciones de microfinanzas que utilizan el mismo nombre, se decidió cambiarlo con el objetivo de evitar la homonimia, pero sin modificar la lógica de intervención ni la metodología de trabajo.

Las UNICA son asociaciones autogestionarias de 10 a 30 familias que se seleccionan entre sí y se organizan voluntariamente para brindar servicios de intermediación financiera entre sus socios. La principal diferencia de las UNICA implementadas con Funder respecto de otros modelos asociativos microfinancieros (por ejemplo, los bancos comunales) es que el capital para la intermediación financiera es proporcionado por los propios socios de la misma, mediante dos modalidades:

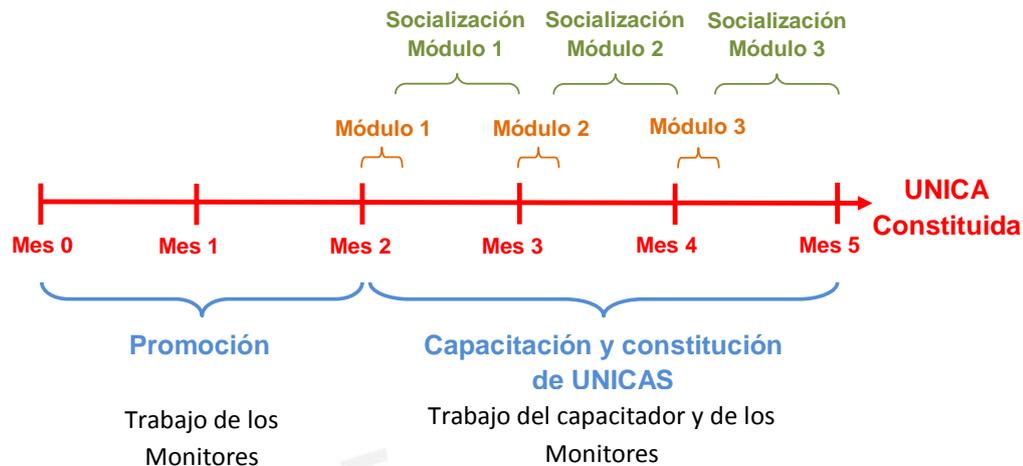
- Compra de acciones, que se realiza mensualmente. Todos los socios tienen la obligación de adquirir una acción mensual. El valor nominal de la acción es usualmente de S/. 10 (el monto lo decide la UNICA al momento de su constitución). Los socios pueden comprar más acciones mensualmente si lo desean. Los socios que deseen retirarse de la UNICA retiran el monto aportado mediante la compra de acciones. Las acciones tienen derecho al reparto de las utilidades que se generan en cada ejercicio anual.
- Ahorros, los socios (y pobladores que no sean socios) tienen la posibilidad de ahorrar en las UNICA, recibiendo el pago de intereses, de acuerdo con lo acordado por los socios de cada UNICA.

El proceso de conformación de una UNICA es largo, con una duración aproximada de cinco meses. El tiempo de implementación tiene su principal explicación en el hecho que no se entregan fondos para la intermediación, porque deben ser aportados por los propios beneficiarios, lo que puede resultar “poco atractivo” para una buena parte de los potenciales interesados. El trabajo de conformación de UNICA es realizado por los monitores, que son profesionales, contratados por Funder, encargados de realizar las labores de promoción y facilitación del proceso. No existe un requerimiento específico de formación en los monitores, sin embargo, es preferible que tengan experiencia o conocimiento en el trabajo con grupos de adultos, utilizando metodologías participativas y que tengan facilidad para relacionarse con personas en la base de la pirámide.

El proceso de conformación de UNICA tiene dos etapas:

- Promoción del modelo, con una duración aproximada de dos meses, donde se presenta el proyecto de conformación de UNICA a las comunidades y asociaciones, trabajando principalmente con sus líderes. Cuando se logra concertar la participación de grupos potencialmente interesados, se busca que cada organización de base (comunidad, centro poblado, asociación, grupo de vecinos o familiares) designe a dos representantes, que deben participar en el proceso de capacitación.
- Capacitación y constitución de UNICA, con una duración aproximada de tres meses. En esta etapa, se capacita, en tres módulos, a los dos representantes elegidos por cada organización interesada, en todos los temas relacionados con la formación y operación de la UNICA. La capacitación debe realizarse preferentemente bajo la modalidad de internado, por un periodo de 5 días. Luego de realizada la capacitación a los delegados de cada UNICA, ellos deben socializar los conocimientos adquiridos entre todos los miembros de sus UNICA.

La Figura 3.3. presenta la cronología del proceso de implementación de las UNICA.

Figura 3.3. Proceso de implementación de las UNICA


Fuente: Funder Perú (2011)
Elaboración propia

Cada uno de los módulos de capacitación tiene un tema específico, permitiendo que, en forma secuencial, los beneficiarios del proyecto vayan adquiriendo e interiorizando los conocimientos necesarios para la gestión de la UNICA constituida. El primer módulo se centra en los temas relacionados con la organización y estructura orgánica de la UNICA; el segundo módulo se centra en los temas relacionados con la administración de la UNICA; finalmente, el tercer módulo aborda los temas de registro contable que son necesarios para la gestión de cada UNICA. El Cuadro 3.1. presenta el contenido de los manuales de capacitación para los socios de las UNICA.

Cuadro 3.1. Contenido de los manuales de capacitación

Contenido de los Manuales de Capacitación

El contenido de los manuales responde a las diversas actividades que se realizan en cada UNICA y las funciones de cada puesto de la organización. Los manuales se han diseñado sobre la base de la experiencia de Funder Honduras, habiendo recibido algunas correcciones menores que los han adaptado a la realidad peruana (i.e. moneda en la que realizan las operaciones). Los tres manuales de capacitación se denominan “Organización, Administración y Contabilidad de Uniones de Crédito y Ahorro”.

El Módulo I tiene como objetivo proporcionar los lineamientos generales sobre qué es la UNICA y cómo opera. Se incluye información sobre los requisitos para ser socio y directivo, la estructura organizacional base, las funciones de cada puesto y las operaciones que se desarrollan en la UNICA como capitalización (mediante compra mensual de acciones), ahorros y créditos. Concluye con un modelo de estatuto que deberá ser discutido y aprobado en cada UNICA y un breve módulo de contabilidad y matemáticas financieras básicas.

El Módulo II se centra en proporcionar los conocimientos necesarios para la gestión contable y financiera de cada UNICA: definición de los tipos de intereses, para operaciones activas y pasivas, intereses compensatorio y moratorio. Se realiza una amplia casuística sobre cálculo de intereses y temas relacionados y se capacita a los participantes en la utilización del libro auxiliar de ahorros.

El Módulo III se centra en la gestión de créditos, se proporciona a los socios los conceptos principales de la gestión crediticia, formatos de solicitud de créditos, criterios para la evaluación de los mismos, una propuesta de reglamento de créditos, para finalmente capacitar a los asistentes en la gestión del libro auxiliar de préstamos y el libro de caja.

Fuente: Elaboración propia en base a información de entrevistas a funcionarios de Funder Perú (2011)

Al concluir el proceso de capacitación, los socios de cada UNICA están en capacidad de: (1) elegir a sus autoridades, (2) iniciar la compra de acciones, (3) definir y discutir sus estatutos y reglamentos (Funder proporciona estatutos y reglamentos modelo, sin embargo, cada UNICA los ajusta de acuerdo con su propio criterio, preferencias y prioridades), (4) llevar los libros contables, (5) calcular los intereses y (6) llevar adecuadamente las cuentas de la UNICA. El aprendizaje del proceso de capacitación lo mide cada monitor, según el acompañamiento brindado a cada UNICA en la formación de las UNICA, así como en el manejo de los libros contables.

Un aspecto importante del modelo operativo de las UNICA es que las condiciones de los créditos y los ahorros son decididas, en forma autónoma, por cada una de las organizaciones. La capacitación les proporciona a los socios de las UNICA los conceptos y los criterios necesarios para definir las condiciones y las características de las operaciones activas y pasivas. Pero, son finalmente los socios quienes definen las tasas de interés, los plazos, el destino para el cual se prestan los fondos y las garantías. La práctica de la intermediación financiera permite que los socios de cada UNICA comprendan el valor del dinero y su importancia, no solo como medio de intercambio, sino como generador de riqueza y bienestar.

La estructura orgánica básica de las UNICA tiene una cierta similitud con el modelo cooperativo. A pesar que tanto su gestión como su operación mantienen una gran cercanía con este tipo de organizaciones, las UNICA no pueden ser consideradas cooperativas en tanto tienen importantes diferencias en la concepción de las mismas y en la gestión, tal como se aprecia en el Cuadro 3.2.

Cuadro 3.2. Comparación entre las UNICA y las cooperativas

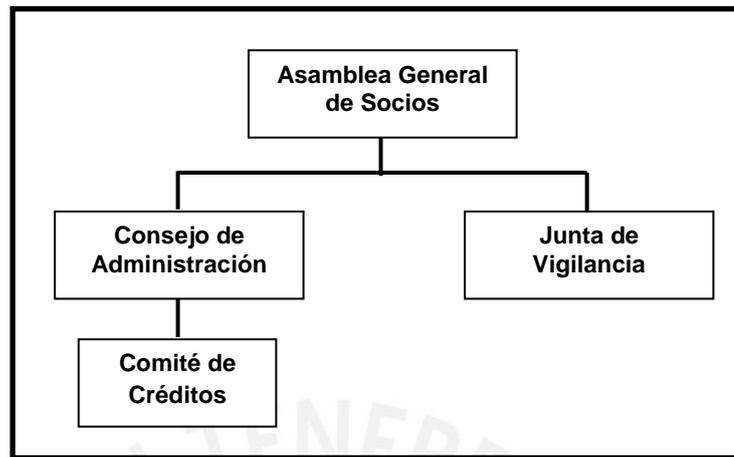
| UNICA | COOPERATIVA |
|---|---|
| Surgen bajo una lógica de mercado, teniendo como fin último la inclusión, en condiciones competitivas de sus socios dentro del mercado, rompiendo con la situación de exclusión, como consecuencia de la desarticulación productiva y baja productividad. | Surgen bajo una lógica de economía social, para ofrecer soluciones a los problemas de sus asociados, buscando satisfacer sus necesidades de bienes y servicios, para lograr mejorar sus condiciones de vida, no necesariamente contribuir con su inclusión competitiva en el mercado. |
| Organizaciones cerradas, con un crecimiento orgánico limitado al ámbito de influencia (centro poblado, comunidad). Tienen un tope de socios, que usualmente es de 30 socios. | Crece hasta alcanzar dimensiones mayores, sin tope de socios. |
| Estructura orgánica simple (por su tamaño reducido), incluyendo solamente un Consejo de Administración y un Comité de Vigilancia. | Además de un Consejo de Administración y Comité de Vigilancia, cuenta con un Comité de Educación y Comité Electoral. |
| Mantiene la gestión en manos de los asociados | Tienden a profesionalizarse y tomar personal remunerado |

Fuente: ALIDE (2009)
Elaboración propia

Las UNICA se articulan como unidades autónomas dentro de un gremio que las organiza. En el caso de la región Lambayeque, la Red de UNICA es la organización gremial que coordina sus actividades y la Cooperativa Red de UNICA la institución financiera de segundo piso que facilita la intermediación.

Tal como se ha mencionado, la estructura orgánica de las UNICA es muy simple, dado que solo contempla cuatro órganos institucionales: (a) Asamblea General de Socios, (b) Consejo de Administración (con un presidente, un vicepresidente, un tesorero y un secretario), (c) Junta de Vigilancia y (d) Comité de Créditos. Ninguno de los puestos requiere de profesionales o personas que hayan alcanzado un nivel educativo superior. Las funciones y responsabilidades de cada órgano y cada cargo están estipuladas en los estatutos de las UNICA. En la Figura 3.4., se muestra el organigrama básico de cada UNICA.

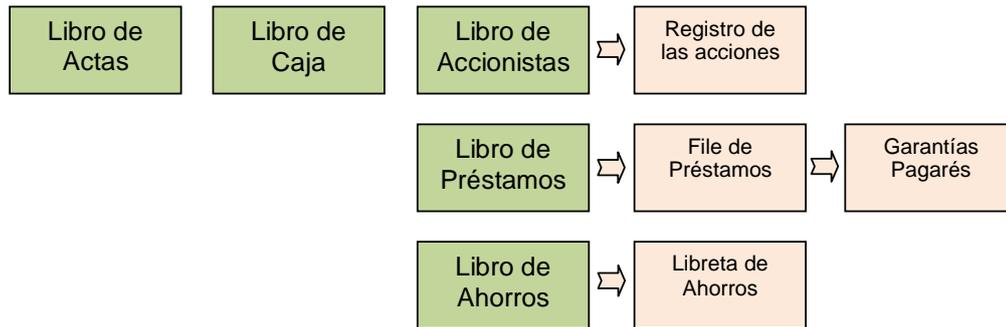
Figura 3.4. Estructura orgánica de la UNICA



Fuente: ALIDE (2009)

Las UNICA tienen la obligación de realizar reuniones mensuales, en las que se toman los acuerdos organizacionales, se adquieren las acciones y se realizan las recuperaciones y el otorgamiento de créditos. El registro de las operaciones y los acuerdos tomados se realiza en cinco libros: (a) libro de actas, (b) libro de caja, (c) libro de accionistas, (d) libro de préstamos y (e) libro de ahorros (ver Figura 3.5). Durante las capacitaciones, se enseña a los delegados de cada UNICA el manejo adecuado de cada uno de los libros, sin embargo, teniendo en consideración que el proceso de aprendizaje es continuo, los monitores acompañan y asesoran el llenado de los libros en los primeros meses de operación de cada UNICA. Paulatinamente, de acuerdo con la capacidad de gestión que van alcanzando los socios, los monitores van espaciando sus visitas y limitando su participación en las reuniones de cada UNICA. El contenido de los libros de las UNICA se puede apreciar en el Cuadro 3.3.

Figura 3.5. Registros de la UNICA



Fuente: ALIDE (2009)

En el modelo hondureño, las cajas rurales están asociadas en el Centro de Cajas Rurales, gestionado directamente por Funder Honduras, y que actúa como un segundo piso financiero para la intermediación de fondos y como órgano gremial de las Cajas. En el modelo peruano, ha habido modificaciones en este aspecto organizacional, dadas las diferencias en el marco regulatorio del sistema microfinanciero. Se ha generado dos instancias con mayor autonomía, las cuales son facilitadas y apoyadas por Funder Perú; sin embargo, son independientes y con personería jurídica propia: (a) La Red de UNICA, que es el órgano gremial asociativo de las UNICA, que cumple también un rol facilitador en el proceso de articulación con el mercado y (b) la Cooperativa de la Red de UNICA, que es la organización financiera de segundo piso que intermedia recursos entre y hacia las UNICA.

Cuadro 3.3. Contenido de los libros de las UNICA

Los Libros de las UNICA

Para la adecuada gestión de cada UNICA, es necesario llevar un adecuado registro de los acuerdos y de las operaciones de compra de acciones, créditos y ahorros. Para ello, los socios de las UNICA cuentan con el respaldo de cinco libros de control, cuyos formatos son proveídos por Funder Perú y pueden ser perfeccionados por los socios de cada UNICA.

El primero de ellos, es el libro de actas, donde se registran todos los acuerdos que se toman dentro de cada UNICA. El segundo es el libro auxiliar de accionistas, donde se registran las operaciones de compra de acciones que realizan los socios de la UNICA. En este libro, se va registrando la compra de acciones que realiza cada socio de la UNICA y las utilidades que recibe al concluir cada ejercicio anual. El tercero es el libro auxiliar de ahorros, donde se registran los ahorros captados por la UNICA y las condiciones pautadas para cada operación de captación. El cuarto es el libro auxiliar de préstamos, donde se registra cada operación de crédito, indicando las condiciones pautadas para las mismas. El quinto es el libro de caja, donde se registra todos los movimientos de efectivo que realiza las UNICA: compra de acciones, ahorros, créditos y gastos. La información que se realiza independientemente en cada uno de los libros correspondientes (créditos, ahorros, accionistas) se consolida en este libro, que permite gestionar el flujo de caja de cada UNICA.

La operación de cada uno de los libros es respaldada con formatos proveídos por Funder Perú (que al igual que los libros, pueden ser perfeccionados por cada UNICA): acciones, certificados de ahorros, pagarés, contratos de crédito, entre otros. Todas las UNICA utilizan los libros en versiones impresas (usualmente fotocopias de los modelos proporcionados por Funder Perú). Algunas tienen adicionalmente un respaldo generado en hoja de cálculo (Excel).

Fuente: Elaboración propia en base a información de entrevistas a funcionarios de Funder Perú (2011)

3.2.2. Desarrollo Empresarial Rural: Las redes y cadenas de producción

El segundo componente del modelo peruano es el de Desarrollo Empresarial Rural, que trabaja básicamente bajo el mismo modelo aplicado en Honduras (Agronegocios). El objetivo de este componente es lograr que las unidades familiares que se han desarrollado empresarialmente en el marco de las UNICA, con el fin de mejorar su situación, y que están dispuestas a arriesgarse diversificando su producción hacia cultivos o rubros con mayor valor agregado puedan incorporarse en forma competitiva en el mercado. No existe, para tal efecto, una metodología o forma de intervención estándar, sino que depende de las características de cada proceso productivo y de las condiciones particulares definidas para cada operación. El esquema general de trabajo encaja con lo que en Perú se denomina “cadena productiva” y en Honduras “agricultura por contrato”.

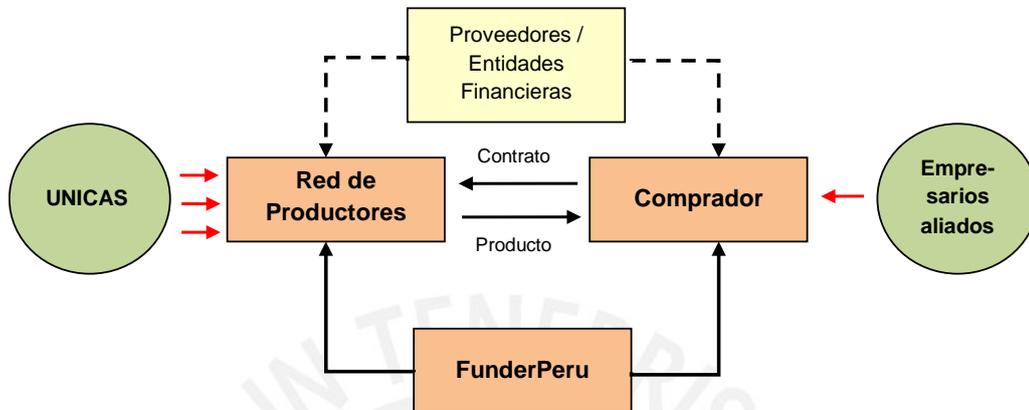
En las operaciones productivas y comerciales que se desarrollan bajo esta metodología, intervienen tres agentes principales:

- Las unidades familiares interesadas, que deben estar organizadas manteniendo un cierto nivel de cohesión territorial y una capacidad productiva relativamente homogénea. No necesariamente todas las familias pertenecen a la misma UNICA.
- Los empresarios compradores de productos para la industria o mercado local o de agroexportación. Deben estar dispuestos a contribuir con asistencia técnica, garantizar contractualmente la compra y, eventualmente, proporcionar las semillas y parte de los insumos necesarios.
- Funder Perú, que interviene como facilitador del proceso.

Existe, adicionalmente, una institucionalidad complementaria que interviene para proporcionar los bienes y servicios necesarios para que el proceso productivo se desarrolle en forma óptima. Entre otras instituciones, son de gran importancia los proveedores y las entidades financieras.

La Figura 3.6. explica la relación entre los agentes participantes bajo el modelo de agricultura por contrato.

Figura 3.6. El modelo de agricultura por contrato / cadenas productivas



Fuente: ALIDE (2009)

La principal ventaja de trabajar bajo un modelo de cadena productiva consiste en la seguridad de la venta, pues es uno de los principales riesgos que afrontan los pequeños productores rurales. Otra ventaja es que se logra contar con asistencia técnica, la cual es muy importante para lograr mejorar la productividad. Adicionalmente, es más factible acceder a financiamiento externo cuando se tiene una operación cerrada. En el Perú, aún existe desconfianza por parte de los empresarios, así como de los pequeños productores de trabajar bajo este modelo dado que no ha dado buenos resultados en décadas anteriores. Algunas de las principales empresas agroindustriales del país, como Sociedad Agrícola Virú, Danper, Deprodeca, entre otras, han trabajado limitadamente (y con distintos resultados) modelos de cadenas productivas. Se ha logrado concretar diversas operaciones, pero con un universo muy limitado de compradores (por ejemplo, la exportadora Sun Packers), sin alcanzar una amplia diversificación de los cultivos, estando restringida, básicamente, a trabajar con menestras (frijoles, pallares, garbanzo), maíz amarillo duro y algodón.

En este segundo componente, se contempla la formación de “Empresas Asociativas Campesinas”, en asociación con un socio inversionista o un empresario dispuesto a trabajar bajo este modelo de negocio. Funder es el encargado de contactar a los posibles socios inversionistas. Las empresas asociativas campesinas son aquellas donde las familias campesinas

participantes deben comprar al menos un 80% de las acciones, constituyendo empresas formales y estables, para atender la demanda permanente de determinados productos, de preferencia de ciclo largo (cultivos perennes) o labores de post cosecha (comercialización, acopio, empaque, etc.). Asimismo, cuentan, generalmente, con un socio o empresario mayor que realiza los estudios de preinversión y efectúa las inversiones iniciales (su aportación no debe superar el 20% del capital total).

La articulación productiva bajo el esquema de cadenas productivas o agricultura por contrato es similar al que desarrollan en el país múltiples instituciones y organizaciones públicas y privadas. Una de las razones por las cuales aún no se ha iniciado en el Perú esta segunda etapa es la informalidad imperante en el sector rural y la escasez de compradores serios dispuestos a respetar contratos suscritos con pequeños productores. Si bien uno de los objetivos del programa es fortalecer las relaciones entre ambos estamentos, la problemática supera la capacidad de intervención del mismo; habiéndose solo concretado algunas operaciones de alcance focalizado.

Una de las metodologías más utilizadas por diversas instituciones de microfinanzas es la de los bancos comunales. Es, por ello, que en el Cuadro 3.4. se presentan las diferencias entre el modelo de UNICA y los bancos comunales.

Cuadro 3.4. Diferencias entre las UNICA y los bancos comunales

UNICA y Bancos Comunales

Las UNICA son microunidades de crédito y ahorro. Esta característica las aproxima a los bancos comunales, una metodología ampliamente utilizada por diversas instituciones de microfinanzas en el país. Sin embargo, las diferencias entre ambos modelos de intervención son no solo de forma y denominación, sino que alcanzan cuestiones de fondo.

En primer lugar, la diferencia más resaltante la constituye el hecho de que, en el caso de las UNICA, el fondo de crédito es constituido con los aportes de los beneficiarios. En el caso de los bancos comunales, el fondo de crédito es externo. Adicionalmente, las UNICA tienen una duración indeterminada en el tiempo, los bancos comunales un número de ciclos predefinido.

En segundo lugar, los bancos comunales responden a un esquema de trabajo preformateado, donde las condiciones de los créditos vienen definidas por la institución conformante. En el caso de las UNICA, las condiciones de los créditos (montos, plazos, tasas de interés, garantías) son definidas por los socios de cada UNICA, de acuerdo con la capacitación que reciben de la institución que promociona e implementa el modelo.

En tercer lugar, las UNICA son un componente de un esquema de intervención más amplio y ambicioso, que contempla otros ejes de intervención relacionados con el desarrollo productivo y local. Los bancos comunales son instrumentos de microfinanzas que, eventualmente, articulan otros esfuerzos.

Finalmente, los beneficiarios de los bancos comunales no se apropian del modelo, en tanto cada banco comunal tiene una periodicidad definida y responde a un esfuerzo exógeno. En el modelo implementado bajo la metodología de Funder Perú, los beneficiarios se apropian del modelo, los logros y el avance que pueda tener cada UNICA responde, principalmente, a un esfuerzo endógeno de los propios beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de entrevistas a Funder Perú (2011)

3.2.3. Desarrollo local: Las oficinas de desarrollo empresarial local (ODEL)

Las Oficinas de Desarrollo Empresarial Local – ODEL son el tercer componente del modelo Funder y tienen como objetivo constituirse en un espacio de concertación y diálogo dentro de cada circunscripción territorial, con el fin de “reorientar las prioridades de inversión en infraestructura del distrito, hacia la satisfacción de las necesidades más urgentes de la población y al apoyo a la producción y a la creación de un ambiente favorable a los negocios” (ALIDE, 2009). Las ODEL cumplirían el rol que ejercen otros espacios de participación en el distrito como los presupuestos participativos o las mesas de concertación. El ejemplo más típico de la disyuntiva de inversión entre una con un fin económico o de mejora en las condiciones de vida de la población respecto de otra con fines suntuarios o superfluos es la inversión en canales de riego o de una red de agua potable, en lugar de proyectos de ornato público, respectivamente.

En el Perú, no se ha logrado desarrollar este tercer componente dado el desarrollo de espacios de participación como los presupuestos participativos o las mesas de concertación de lucha contra la pobreza. Sin embargo, en aquellos distritos donde la presencia de UNICA es significativa, de acuerdo con la información proporcionada directamente por socios y directivos de las UNICA, la presión social de las UNICA ha logrado reperfilar las preferencias de gasto de las municipalidades locales hacia inversiones en desarrollo económico o mejora en las condiciones de vida de la población.

3.3. CONCLUSIONES

El modelo Funder propone un significativo cambio respecto de otras estrategias y mecanismos de intervención en el sector rural, en tanto el fondo inicial de intermediación de las UNICA es aportado por los propios beneficiarios del proyecto. Esta situación tiene, en una primera aproximación, un doble efecto: resulta en una primera etapa poco interesante para los beneficiarios potenciales, en tanto no recibirán fondos externos (lo que es un limitante en diversas zonas del país, donde ha habido concurrencia de muchas instancias públicas y

privadas que intervienen mediante estrategias y mecanismos basados en la donación). En una segunda etapa, deviene en una fuente de cohesión social como consecuencia de que el fondo de crédito es generado con el aporte de los propios beneficiarios y el mantener o incrementar el fondo es de interés y responsabilidad de todos los socios.

Si bien, aparentemente, la consolidación del modelo de microfinanzas rurales es el objetivo principal del proceso de implementación, la propuesta de Funder Perú utiliza las microfinanzas como un medio y no lo considera un fin, en tanto el fin último es la inclusión competitiva en el mercado de los pequeños productores. La operación de las UNICA busca que los socios incorporen conceptos sobre el valor del dinero y su uso eficiente, contribuyendo con el cambio en la lógica de producción y articulación comercial.

Estas dos características principales del modelo, la creación de un fondo de crédito con aportes de los propios beneficiarios y entender al componente microfinanciero como un medio, no como un fin, son las diferencias fundamentales entre la intervención de Funder Perú de otras propuestas similares y de los otros mecanismos de intermediación financiera en el mercado microfinanciero peruano.

El segundo componente del modelo planteado por Funder Perú, de articulación productiva bajo el esquema de cadenas productivas o agricultura por contrato, al ser similar al que desarrollan en el país múltiples instituciones y organizaciones públicas y privadas, enfrenta los mismos retos tales como luchar contra la informalidad imperante en el sector rural y la escasez de compradores serios dispuestos a respetar contratos suscritos con pequeños productores.

El tercer componente del modelo, las ODEL, se ha visto limitado en la medida que existen otros espacios de concertación, formal y legalmente constituidos, dentro de cada distrito, como los presupuestos participativos o las mesas de concertación. Sin embargo, en aquellos distritos con una alta presencia de UNICA, la presión social de estas ha logrado orientar el gasto de los gobiernos locales hacia inversiones en proyectos de desarrollo económico y/o mejora en las condiciones de vida de la población.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE FUNDER PERÚ EN LA OPERATIVIZACIÓN DEL MODELO DE INCLUSIÓN FINANCIERA

El proceso de implementación del modelo Funder en la región Lambayeque se ha desarrollado en dos etapas. En una primera, el operador del proyecto fue la ONG Funder Perú (2005 – 2008); en una segunda etapa (2008 – 2011), COFIDE asumió directamente la gestión del proyecto, mediante el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural – PRIDER. El cambio en el operador del proyecto no generó mayores modificaciones en el modelo implementado, en el personal a cargo de la gestión operativa en la región Lambayeque ni en la conducción del Programa desde la ciudad de Lima.

Para efectos de la realización de la presente tesis y de la evaluación de la experiencia, se considerarán ambos periodos de implementación como un continuo, en tanto el modelo implementado no sufrió variaciones con el cambio nominal de operador del proyecto en la región Lambayeque.

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el proceso de implementación del modelo Funder, así como también el análisis realizado a la gestión de Funder Perú según las etapas de administración de Fayol. Asimismo, se realizará un análisis de stakeholders para conocer su percepción sobre el modelo. Para ello, en primer lugar, se describen los principales stakeholders de Funder Perú; en segundo lugar, se analiza la gestión del modelo de inclusión financiera por parte de Funder Perú; en tercer lugar, se presenta el análisis costo beneficio, en términos financieros, del modelo de Funder Perú y, por último, se muestran las conclusiones del capítulo.

4.1. STAKEHOLDERS

La implementación del modelo Funder en la región Lambayeque ha impactado o ha sido impactada, directa o indirectamente, por la acción de diversas instituciones y organizaciones sociales. La intervención ha sido favorecida por la concurrencia de agentes externos que, teniendo objetivos comunes o similares a

los planteados para la intervención, han contribuido con la implementación del modelo.

Freeman (1983) definió stakeholders (grupos de interés) como aquel individuo o grupo que puede afectar a la consecución de los objetivos de la organización o que se vea afectado por la consecución de los objetivos de una organización. En este sentido, los principales stakeholders de Funder Perú identificados son: (a) COFIDE, (b) cooperación internacional, (c) Fiducia Cayaltí, (d) clientes (empleados y población objetivo), (e) Gobiernos regionales y locales y (f) instituciones de microfinanzas.

1. COFIDE. Tal como se ha mencionado anteriormente, COFIDE ha sido el principal promotor de la implementación del modelo Funder en el país. COFIDE, como banco de desarrollo del Estado peruano, ha venido diseñando e implementando durante la última década diversos programas que tienen como objetivo contribuir con el desarrollo de sectores socioeconómicos desfavorecidos, usualmente no atendidos por la banca tradicional, buscando complementar, de esta manera, su rol tradicional de banca de segundo piso. Uno de los programas implementados para tal fin es el denominado Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural – PRIDER, que inicialmente tercerizó la gestión del modelo Funder en la región Lambayeque en la ONG Funder Perú y luego asumió directamente la operación del mismo en el año 2008. COFIDE ha sido el principal financiador del programa en la región Lambayeque⁷. Complementariamente al aporte monetario, que no se pudo precisar por limitaciones en el acceso a la información⁸, COFIDE ha asumido en distintos periodos el pago directo de diverso personal relacionado (total o parcialmente) con el proyecto, así como la contratación directa de consultores de apoyo, representando casi el 90% de financiamiento de Funder Perú. Asimismo, realizó alianzas con la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el

⁷ Complementariamente, los trabajadores de COFIDE anualmente realizan una actividad navideña, en beneficio de los hijos y nietos de los socios de las UNICA.

⁸ Durante los meses de marzo y setiembre de 2011, periodo en el cual se recogió toda la información necesaria para la elaboración de la presente tesis, se realizó las coordinaciones necesarias para tener acceso a los reportes financieros de COFIDE sobre Funder. Sin embargo, no se pudo tener acceso a ellos dado que no se encontraban sistematizados o por la falta de autorización por parte de los funcionarios encargados del programa PRIDER.

Desarrollo (ALIDE) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) para cofinanciar el programa en sus dos etapas.

2. Cooperación internacional. Son dos las organizaciones que apoyaron el financiamiento del programa liderado por COFIDE, a través de fondos no reembolsables: ALIDE y CAF. CAF participó con contrapartidas de US\$ 100,000 y US\$ 180,000 para la primera y segunda etapa, respectivamente.
3. Fiducia Cayaltí⁹. El objetivo inicial de la implementación del modelo Funder en la región Lambayeque fue contribuir con la gestión de la Fiducia Cayaltí para mejorar las condiciones sociales de los pobladores de su entorno. Se planteó, para tal fin, una estrategia de intervención que buscaba lograr que los pobladores del ámbito de influencia de la Fiducia, directamente relacionados con la misma (socios o trabajadores de la EAI Cayaltí y sus familiares) o indirectamente relacionados (pequeños productores agropecuarios del valle del río Zaña, que vivían en el ámbito de influencia de la empresa) puedan, en una primera etapa, atender sus emergencias de liquidez mediante la gestión microfinanciera de las UNICA y, en una segunda etapa, articularse a los procesos productivos que desarrollaba la Fiducia Cayaltí; todo ello bajo el enfoque de inclusión económica en el mercado.

La Fiducia Cayaltí, en agosto del año 2005, dio un aporte inicial de US\$ 30,000, que fue utilizado en la selección y contratación del primer equipo de monitores y en la realización del primer curso de capacitación y formación de UNICA. Las actividades de capacitación se realizaron en las instalaciones del Instituto Mayorga, en la ciudad de Zaña, con quien la Fiducia Cayaltí mantenía un convenio de cooperación interinstitucional. En noviembre del año 2005, la Fiducia Cayaltí realizó un aporte complementario de US\$ 30,000 adicionales, que sirvió para mantener operativo el proyecto hasta que se concretó el programa implementado directamente con fondos de COFIDE, ALIDE y la CAF.

⁹ El Fideicomiso de Gestión y Administración de los Activos y Pasivos de la Empresa Agroindustrial Cayaltí SAA – Fiducia Cayaltí, es una persona jurídica implementada y gestionada por COFIDE, con el objeto de administrar la EAI Cayaltí, paralizada por la crisis del modelo cooperativo. Responde al modelo fiduciario contemplado por la legislación peruana.

4. Clientes. Son dos los tipos de clientes del modelo de intervención, los internos y los externos. Los clientes internos están dados por los empleados del programa, mientras que los clientes externos están dados por la población objetivo del programa. Como se explicó en el punto anterior, el objetivo inicial de la implementación del modelo Funder fue contribuir con el desarrollo de los pobladores del valle del río Zaña, vinculados directa o indirectamente con la EAI Cayaltí. Por diversos motivos, que serán abordados más adelante, el modelo Funder fue más exitoso en otras zonas de intervención.
5. Gobiernos regionales y locales. En primera instancia, se tuvo el apoyo del Gobierno Regional de Lambayeque, liderado por el Dr. Yehude Simon Munaro en aquel periodo. El Dr. Simon apoyó personalmente la implementación del programa, participando en diversas reuniones de coordinación y eventos. Sin embargo, por restricciones presupuestarias, nunca se concretó un apoyo monetario efectivo. En segunda instancia, se tuvo el apoyo de la Municipalidad distrital de Túcume. El alcalde distrital de Túcume, Sr. Otto Santamaría, tomó conocimiento del proyecto implementado en el Valle del río Zaña y coordinó con los representantes de COFIDE y de la ONG Funder Perú para lograr que el mismo pueda expandir su ámbito de actividades hacia su distrito, en la zona norte de la región. Teniendo como base el distrito de Túcume, el programa pudo expandirse hacia todos los distritos colindantes y periféricos. Por último, se contó con el apoyo de las municipalidades de los distritos donde se viene implementando el programa. Estas colaboraron y colaboran con la implementación del programa, básicamente, mediante la cesión de ambientes donde se desarrollan las reuniones mensuales y las sesiones de capacitación. A modo de ejemplo, se encuentran las municipalidades de Zaña, Nueva Arica, Mochumí, Batangrande, entre otras.
6. Instituciones de microfinanzas. En primer lugar, se tiene a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ábaco. Ábaco realizó un convenio en 2010 con la Cooperativa de UNICA con el fin de apoyarla financieramente. Hasta la fecha, le ha brindado dos préstamos a la Cooperativa de UNICA, uno por

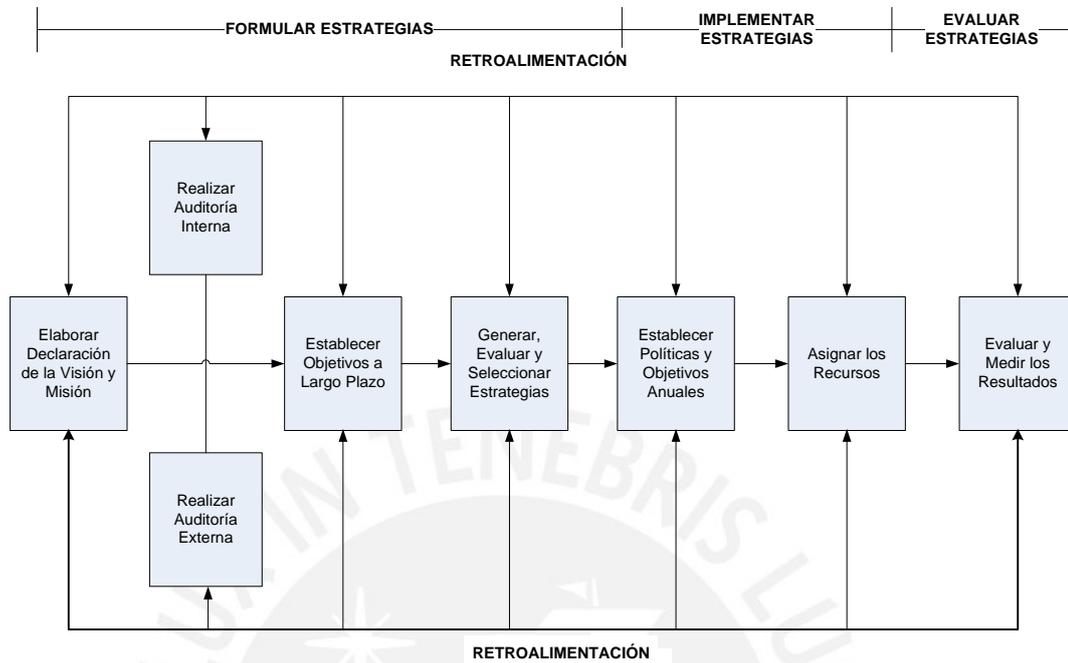
S/. 30,000 y el segundo por S/. 50,000 para la implementación de la tienda de insumos agrícolas. De esta manera, según Jorge Iglesias, Coordinador de Proyecto BID – FOMIN, Ábaco se convierte en una entidad de segundo piso, condicionando el préstamo a la asesoría técnica que pudiera dar Funder en agricultura y al trabajo de primer piso que brinde la Cooperativa de UNICA (Sú y Torres, 2011, 16 de agosto). En segundo lugar, se tiene a la FENACREP, a través del proyecto Cassa Padana. El proyecto Cassa Padana tiene como objetivo brindar apoyo financiero para la promoción de formación de cooperativas y, de esta manera, las organizaciones construyan su propio esquema de financiamiento. El apoyo inició en el año 2008 para la constitución de la cooperativa de UNICA, dadas las limitaciones que enfrentaba la Red de UNICA en cuanto al pago de impuesto a la renta, captación de ahorros y de cooperación externa. De esta manera, Marco Solís, Coordinador del Proyecto Cassa Padana – FENACREP, señaló que las UNICA se beneficiarían de formar una cooperativa en el sentido que las cooperativas se encuentran exentas del pago de impuesto a la renta y sí se encuentran en condiciones de captar ahorros por parte de los socios (Sú, 2011, 24 de octubre).

4.2. GESTIÓN DEL MODELO DE INCLUSIÓN FINANCIERA

En esta sección, se presentará el análisis de la gestión de Funder Perú. Este análisis se realizó organizando las principales variables de estudio bajo las cinco funciones de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control, presentadas en el marco teórico. Asimismo, se incorporará la opinión de los distintos stakeholders respecto de la gestión del modelo en cada una de las funciones analizadas.

4.2.1. Planificación

Tal como se analizó en el Capítulo I, las organizaciones deben realizar un proceso de planificación con el fin de definir el camino que debe seguir para ser sostenible en el tiempo.

Figura 4.1. Modelo de planificación estratégica


Fuente: David (1997).
Elaboración propia.

Fase de formulación de estrategias

Funder Perú buscó replicar la experiencia de intermediación financiera dado el éxito obtenido en Honduras. No realizó ninguna de las cuatro etapas en esta fase: elaboración de la declaración de visión y misión; realización de auditoría interna y externa, establecimiento de objetivos a largo plazo y generación de estrategias. Dado el éxito obtenido por el modelo hondureño, se asumió lo establecido en dicho país y que no debía realizarse la fase de formulación de estrategias para el modelo peruano, sino que debía dedicarse solamente a lo establecido en la fase de implementación de estrategias, es decir, la formulación de objetivos anuales con la consecuente asignación de recursos.

Fase de implementación de estrategias

Los primeros intentos de introducción del modelo en el país se realizaron a través de actividades de promoción para conseguir el financiamiento necesario. Se desarrolló un programa de tres años que incluía la explicación de la concepción teórica de la metodología, las fases de la metodología en sí misma y

los procesos que se debían realizar. Asimismo, contaban con objetivos programáticos para trabajar con módulos, es decir, metas de creación de UNICA por regiones. Estas metas programáticas anuales de creación de UNICA no incluyeron indicadores cualitativos que dieran cuenta de la calidad de las UNICA formadas.

Planificación basada en proyectos

El proceso de implementación del modelo de gestión de Funder Perú se basó en gestión de proyectos para la búsqueda de financiamiento. Esta búsqueda de financiamiento se realizó sin una planificación al interior de la organización para determinar la forma de expansión del modelo o para conseguir nuevos aliados. Una gestión basada en aspectos operativos (proyectos) no es sostenible, dado que se centra en el corto plazo y en la disponibilidad de fondos. Los perfiles de proyectos presentados contaban con la siguiente estructura:

- Resumen de la operación
- Antecedentes y justificación
- Historia del solicitante
- Objetivo del proyecto
- Objetivos específicos
- Términos de referencia: descripción de actividades
- Indicadores
- Metas del proyecto
- Costo y financiamiento
- Impacto del proyecto

El presentar perfiles de proyectos que no se encuentran relacionados con los planes operativos anuales limita la gestión al no estar en condiciones de ver el panorama completo de hacia dónde se dirige la organización. Asimismo, podría caerse en el riesgo de que se trabaje en función de los objetivos del financiador y no de la organización, tal como se verá más adelante.

Ente rector del modelo para establecimiento de políticas y objetivos

COFIDE ha jugado un rol importante en la implementación del modelo, pues ha sido el canalizador de los fondos. Sin embargo, se ha podido notar que ha habido una confusión de roles sobre quién debe implementar el programa, COFIDE o Funder Perú, debido a la precaria planificación organizacional de Funder. Por otro lado, se ha podido apreciar que no ha habido una apropiación del modelo por parte de las distintas gestiones de COFIDE al no entender los verdaderos cambios que se esperaban alcanzar en la población, es decir, solo se ha entendido el componente financiero del modelo, más no el fin último de inclusión competitiva en el mercado de los pequeños productores. De haber seguido las etapas establecidas por David, Funder Perú podría haber tenido la información necesaria para tomar mejores decisiones dado los cambios en el contexto, así como también haber tenido más éxito en la búsqueda de financiamiento complementario y no depender solo de COFIDE. Si bien la intervención de COFIDE ha sido vital para la implementación del modelo en el país, pues sin su participación este nunca se hubiese implementado en Perú, los continuos cambios organizacionales que ha tenido COFIDE impidieron que el programa se incluya adecuadamente dentro de su estructura organizacional y sus lineamientos de acción. Jorge de la Torre, primer Coordinador del programa en Lambayeque, comentó lo siguiente:

Uno de los problemas que hay en este proyecto es que el impacto pudo haber sido mucho mayor, pero creo que COFIDE hasta ahorita no entiende qué es lo que hace Funder y el trabajo que está haciendo. Ha habido oportunidades y ellos teniendo la posibilidad de poder cerrar convenios con bancos, un mixto con el Estado, siempre han tenido temor de poder hacerla, de correr el riesgo. Creo que nunca se compró la idea de hacer que la metodología Funder siga desarrollándose.

Estrategias para expandir el modelo

Por otro lado, la expansión del modelo de Cayaltí a otras zonas de Lambayeque se debió a factores externos y no a un proceso de expansión planificado por la institución. Asimismo, la implementación en Perú se ha centrado solo en el primer componente del modelo, la creación de UNICA, no se logró dar el salto a

los dos componentes siguientes. De las entrevistas realizadas, se pudo apreciar que no se tiene claro cuál es el fin último del modelo de intervención, solo se conoce la meta de creación de UNICA, así como la consolidación de su Red y Cooperativa. Lo descrito anteriormente explica por qué los resultados no se pudieron consolidar más rápidamente.

La intención de iniciar la implementación sin una adecuada planificación, con un presupuesto exiguo que no cubría las necesidades financieras totales de la organización, es claramente descrita por el señor Jorge de la Torre:

Uno de los temas que quería siempre hacer Enrique era hacer un programa que tenga impacto y que sea cómodo, barato. Entonces, en ese cómodo y barato, a veces se dejaba temas operativos que al final no te permitía tener información a la mano...

Tal como se ha comentado, el crecimiento del programa en la región no respondió a una planificación establecida, sino que se dio de acuerdo con las oportunidades y requerimientos que se fueron presentando, muchas veces sin tener el apoyo de COFIDE. Judit Tuesta, Gerente de la Cooperativa de UNICA, comentó lo siguiente sobre la primera ampliación del programa hacia el distrito de Túcume.

En Cayaltí, se promocionaba y estábamos en el mismo sitio, pero ya se enteraban en otros sitios porque primero COFIDE dio apoyo para la cuenca del Zaña nada más porque ahí estaba el fideicomiso. Pero, algunos de ellos no lo tomaban muy bien, en cambio, había otros que sí querían, incluso el alcalde de Túcume no sé cómo se había enterado de que habían las UNICA. Se fue cuando estábamos trabajando por Zaña y nos pidió visitar las UNICA para traerlo acá. Entonces, lo llevamos a la Otra Banda, las UNICA de Cayaltí y dijo yo quiero para Túcume. Eso fue en 2006. Pero COFIDE no nos daba fondos por lo que Funder Perú trató de hacer un convenio donde la mitad de los gastos iban por la municipalidad y la otra mitad la daba Funder. Así se hizo acá en Túcume. Cuando se hizo los cursos, el alcalde daba el local, apoyaba para los módulos, apoyaba para los refrigerios y así se formaron acá y por eso es que acá tenemos más UNICA. Además, las personas eran diferentes. También era más agricultura.

Las acciones de Funder Perú en la región Lambayeque no respondieron a las intenciones iniciales del cooperante (COFIDE). La rápida ampliación de Funder Perú a zonas distintas al área priorizada por COFIDE (la zona de intervención de la Fiducia Cayaltí), cambio los planes iniciales de COFIDE. Posteriormente, los directivos de COFIDE buscaron ampliar la cobertura del proyecto, sin tener en consideración la necesidad de profundizar la intervención para aquellas UNICA constituidas durante las primeras etapas del programa. De la Torre comentó lo siguiente respecto del crecimiento del programa en la región:

COFIDE se compró el tema de las UNICA porque era un tema políticamente interesante. Entonces, se iban formando UNICA. El proyecto tenía un módulo, que era primero hacer las 50 UNICA y de ahí las 180 en un periodo de 2 años, pero después de eso, salieron 180 UNICA más, cuando esas UNICA debieron haber acabado primero su proceso. Ya, OK; formaste la UNICA, desarrollaste el tema microfinanciero, la mentalidad empresarial, entonces pasemos al tema de las cadenas. El tema de las cadenas se retrasó, se retrasó porque tenías que seguir formando UNICA, formando UNICA...

La opinión de Jorge de la Torre, respecto de un crecimiento no planificado, ni previsto por COFIDE es concordante con la opinión de la señora Judit Tuesta. La expansión de la intervención de Funder Perú en Lambayeque no respondió a un proceso planificado, sino que fue producto de oportunidades de intervención y requerimientos específicos de actores interesados.

Ese fue el primer choque que hubo. Los alcaldes empezaron a pedir que esto vaya creciendo, que vaya a sus distritos. Siempre COFIDE estaba, por temor yo creo, tratando de parar, de parar, de parar las cosas.

Concepción del modelo de intervención

No hay consenso entre los diversos actores que han participado en el programa respecto a la duración que debió haber tenido el mismo. Las opiniones son incluso discrepantes. Los proyectos implementados (Fiducia Cayaltí, COFIDE – CAF, COFIDE – ALIDE) tenían una duración determinada, sin embargo, más allá de las metas puntuales de creación de UNICA, no se generó un mecanismo de salida o que permita la presencia permanente del programa. Enrique Neuhauser

creo que se debe tener permanentemente una instancia dedicada a la supervisión del modelo: “COFIDE tiene la tendencia a cerrar el proyecto: no hay madurez aún. Necesita seguimiento y apoyo permanente. Funder funciona como control y estímulo”.

Sin embargo, otros actores directamente involucrados, consideran que el programa debe tener una duración limitada en el tiempo, permitiendo que las organizaciones constituidas (UNICA, Red de UNICA y Cooperativa de UNICA), sean autosostenibles y operen en forma autónoma con los fondos aportados por las organizaciones de base. Judit Tuesta opinó lo siguiente:

Creo que el apoyo acá se está dando porque primero nos decían que era un año, apoyo económico para poder organizar las UNICA. Pero acá ya tenemos 6 años y creo que ellos se han acostumbrado mal. Por eso en la cooperativa tenemos que ver cómo mantener mejor porque acá como es modelo Lambayeque se quiere que las cosas queden bien. Tendría que ser un tiempo determinado, no muy largo porque se acostumbran.

Uno de los temas que no fue considerado dentro del modelo inicial fue la conformación de la Cooperativa de UNICA. La cooperativa se formó a raíz de la preocupación sobre el futuro de las UNICA. Así, se decidió conformar la cooperativa de manera tal que mantenga la estructura local de la UNICA y actúe como un esquema de segundo piso para las UNICA. La constitución de la cooperativa como brazo financiero de la Asociación Red de UNICA se realizó con el apoyo del proyecto Cassa Padana por tener objetivos afines. Las ventajas que se estudiaron para crear la cooperativa es que la Red, como asociación, no podía manejar dinero y debía pagar impuesto a la renta por los préstamos que realizaba. En cambio, en la cooperativa, el tema de impuesto a la renta está eliminado del esquema de trabajo. Por otro lado, a diferencia de la red, la cooperativa está facultada por ley para captar ahorros de los socios. Por último, la cooperativa puede tener un mejor nivel de interacción con otras entidades similares para canalizar recursos externos.

Un problema con la escasa planificación para la creación de la cooperativa es la demora en la aceptación por parte de los socios de las UNICA. Si bien tomo un tiempo relativamente largo revertir esta situación, se ha logrado consolidar a la

Cooperativa. Actualmente, 220 UNICA de las 367 forman parte de la cooperativa. Una parte minoritaria de las UNICA mantiene un nivel de desconfianza como consecuencia del fracaso del modelo cooperativo, por la mala experiencia obtenida durante la reforma agraria. Por otro lado, no hubo una estrategia clara para explicar los beneficios de pertenecer a la red de UNICA y luego a la Cooperativa.

Evaluación de estrategias

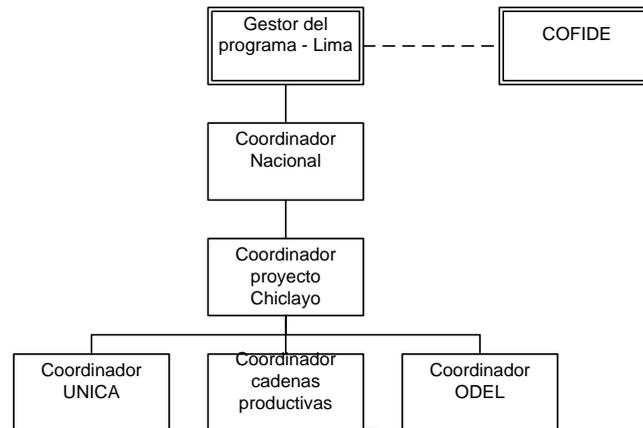
Esta fase no llegó a implementarse formalmente por parte de Funder Perú, a pesar de ser indispensable por permitir la retroalimentación a lo largo de todo el proceso de planificación y, con ello, la mejora de la intervención.

4.2.2. Organización

El diseño de la estructura organizacional debe derivarse del planeamiento estratégico realizado previamente. Al no contar Funder Perú con un plan estratégico, su estructura organizacional se estableció sobre la base de necesidades operativas de corto plazo, es decir, Funder Perú no contaba con una estructura organizacional formal. Esto podría haber redundado en los resultados obtenidos.

Estructura de Funder Perú

Funder Perú era considerada como una organización horizontal, con pocos niveles jerárquicos establecidos, a pesar de lo que se puede apreciar en la Figura 4.2, dado que en la práctica solo quedaban dos de los cinco puestos establecidos. Eran cinco los puestos establecidos inicialmente: (a) Enrique Neuhauser, ideólogo del modelo y gestor del programa desde Lima; (b) un coordinador nacional, para manejar los distintos proyectos de Funder; (c) un coordinador de proyecto en Chiclayo; (d) tres coordinadores de áreas: UNICA, cadenas productivas y ODEL. De esta manera, sobre la base de los modelos presentados en el marco teórico, se podría decir que la estructura planteada inicialmente por Funder era funcional con departamentalización geográfica.

Figura 4.2. Organigrama Funder Perú


Fuente: Elaboración propia en base a información de Funder Perú

Solo los coordinadores de área contaban con descripciones de puesto establecidas y no se llegó a cubrir la posición de coordinador de ODEL. En cuanto al coordinador nacional y al coordinador en Chiclayo, estos no tenían definidas sus funciones ni responsabilidades. La única función formalmente establecida era la de promover costos financieros estandarizados, dado que los fondos para salarios provenían de COFIDE. La relación existente entre la oficina en Chiclayo y las oficinas de Funder y COFIDE en Lima era, básicamente, para temas operativos, es decir, gestión de fondos y remisión de informes de avance.

Se ha podido apreciar que no existía una segunda línea de mando que pudiera enlazar la parte estratégica y metodológica que pudiera dar Enrique Neuhauser desde Lima con la parte operativa de implementación propiamente dicha. Los dos coordinadores existentes tenían un perfil operativo por lo que se dedicaron, básicamente, a labores de gestión administrativa del programa. Esta brecha se hizo más notoria en el mes de octubre de 2011, debido a la renuncia del que fuera coordinador del programa en Chiclayo desde el año 2006. Ante ello, el coordinador del área de cadenas productivas fue designado como coordinador del programa. Al provenir de un área de especialización, tuvo un limitado conocimiento del programa, así como las perspectivas para la consolidación de la Cooperativa de UNICA durante el año 2012, último año de apoyo financiero por parte de COFIDE.

El equipo de monitores era el encargado de hacer el seguimiento, principalmente, a la formación y consolidación de las UNICA. Estaban encargados de brindar capacitación en los tres módulos (organización, administración y contabilidad básica), asesorar el llenado de los libros y participar en las Asambleas de UNICA con voz, pero sin voto. Al inicio del programa, se realizó una convocatoria en la cual quedaron 13 monitores. El perfil solicitado era el de docentes o profesionales de otras especialidades con experiencia en capacitación a adultos en áreas rurales.

Jorge de la Torre describió la situación organizacional durante los primeros meses del proceso de implementación, sin puestos definidos ni funciones debidamente acotadas:

Al comienzo, veíamos los dos todo, pero después (...) José Carlos pasó a ser ya como un coordinador nacional porque había otros proyectos y yo me quedé a cargo de todo allá. Pero, cuando estábamos juntos, él veía el tema de las UNICA y yo veía el tema de las cadenas.

La organización no contó ni cuenta con un organigrama formalmente aprobado, tampoco con manual de organización y funciones ni con descripción de actividades y procesos porque el tamaño de la organización no lo ameritaba. No se ha sistematizado la metodología de intervención, siendo los manuales de capacitación los únicos documentos formales del programa. De la Torre describió así la organización:

Estructura orgánica sí. Un tiempo estuvimos tratando de hacerlo, pero el tiempo te ganaba, yo tengo por ahí, creo que sí lo llegamos a hacer, pero para los chicos más que todo. Digamos, estaba Enrique, ya después José Carlos, en el proyecto yo, habían tres áreas, el tema de cadenas productivas que estaba Pedro y ahora está de coordinador, el tema de las UNICA que estaba Fernando y nosotros les hacíamos subcontratos a ellos y en los términos de referencia poníamos sus funciones digamos, pero para nosotros no. Es más, nuestros términos de referencia eran promover costos financieros estandarizados...

Principalmente, por un tema presupuestal, la organización ha pasado por momentos muy complicados, que han limitado su intervención, ello – en nuestra

opinión - como consecuencia de una precaria planificación y un limitado acceso a fondos. De la Torre comentó lo siguiente, respecto de los procesos organizacionales y sus causas:

Sí pues, por un tema de presupuesto, ha habido muchos avances y retrocesos, básicamente, por un tema de personal. Es más, ha habido meses críticos, en 2009, nos quedamos con 4 monitores para ver 350 UNICA, imposible hacerle seguimiento a todo el tema.

Consecuencias de las restricciones presupuestales en la organización de Funder

Las restricciones presupuestales que ha tenido el programa en la región Lambayeque han condicionado notablemente la gestión del mismo. Los profesionales que trabajan en el programa tienen muchas veces que duplicar las funciones que desempeñan. La señora Judit Tuesta es, actualmente, la Gerente de la Cooperativa de UNICA de manera voluntaria. Asume esta función por falta de fondos, tal como ella misma lo describe al responder a la pregunta de por qué fue elegida como gerente general de la Cooperativa Red de UNICA: “Porque no hay plata. La cooperativa como no tiene dinero para pagar gerentes, como a mí ya me pagan, entonces me dijeron que también tenía que ser la gerente de la cooperativa”.

Las restricciones presupuestales limitan la capacidad de intervención de la organización. Judit Tuesta amplió lo expuesto respecto de las limitaciones presupuestales.

Yo hago de todo porque ahí no hay secretaria, solita tengo que hacer los informes, no tenemos aún el sistema, hago en Excel todos los cuadros, todos los trámites en registros públicos, en SUNAT...ya luego se ha visto conveniente llamar a practicantes que sean hijos de los socios o socios de las UNICA. La primera vez vino una chica a practicar que es de una UNICA de Pítipo, porque está estudiando administración de negocios en un instituto. Ha estado 6 meses, maneja el Excel muy bien, ha entendido cómo se hace la cooperativa. Como no le podíamos pagar, se fue a buscar trabajo, pero ha entrado otra chica a practicar.

Consecuencias del cambio constante de directivos en COFIDE

Otro de los problemas encontrados fue el constante cambio de directivos, sobre todo en COFIDE, que no permitieron la sostenibilidad de las acciones iniciadas al centrarse solo en las metas de creación de UNICA. En el año 2009, COFIDE decidió formar gestores voluntarios con el fin de apoyar en la creación de UNICA. Fueron 22 los líderes capacitados para tal fin. Sin embargo, ese capital formado no está siendo utilizado para apoyar a la sostenibilidad del modelo a pesar que reside en la zona. Entonces, al olvidar a estas personas, los monitores son los encargados de brindar capacitación, charlas, pero sin dar profundidad al seguimiento, solo a la conformación de UNICA.

4.2.3. Dirección

Como se explicó en el Capítulo I, en la presente sección, se utilizará el modelo de Rowe, Mason y Dickel (ver Anexo 4) para conocer el estilo de liderazgo de la gerencia de Funder Perú y su influencia sobre los resultados obtenidos. De esta manera, se realizó una simulación¹⁰ con las posibles respuestas que darían Enrique Neuhauser, Director de Funder Perú, Jorge de la Torre, ex Coordinador de Funder en Chiclayo, y Pedro Pita, actual Coordinador del programa en Chiclayo. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Director de Funder Perú: tiene un estilo conceptual. Esto es consistente con el cargo que desempeña al ser el ideólogo del modelo. Posee una alta complejidad cognitiva, tiende al logro y cree en las relaciones abiertas y basadas en la confianza.
- Ex Coordinador de Funder en Chiclayo: tiene un estilo directivo. Este resultado es consistente con el perfil para administrador de proyectos. Por contar con este perfil, la labor de coordinador de programa fue orientada a la de administrador de proyecto, dedicándose a llevar las estadísticas y gestión operativa del mismo.
- Actual Coordinador del programa: tiene un estilo comportamiento. Este perfil es consistente con la labor que realizaba de coordinador de área

¹⁰ La simulación se realizó infiriendo las respuestas que hubieran dado los tres gestores del programa. Esta inferencia se pudo realizar dado el tipo de respuestas en las entrevistas realizadas. Los resultados se muestran en Anexo 4.

técnica. Sin embargo, no le es útil para desempeñar el cargo de Coordinador de programa, que necesitaría de un estilo más analítico.

Como se ha podido apreciar, los estilos de liderazgo sí han podido influir en los resultados obtenidos en el modelo de intervención financiera, es decir, en la expansión del modelo de intervención, la consolidación de las etapas del proyecto, la consecución de alianzas con socios y empresas privadas, entre otros.

Para mejorar los resultados de la organización, es necesario escoger a las personas idóneas para desempeñar puestos clave en función de lo establecido en la etapa de planificación. Según las responsabilidades que realicen, los gerentes deben ejercer distintos tipos de liderazgo para la consecución de los objetivos planteados. En este sentido, los dos puestos en estudio en Funder Perú deben ser ocupados por personas con estilos de liderazgo según las responsabilidades que deban desempeñar.

El Director de Funder Perú, al poseer una alta complejidad cognitiva, tiende al logro y a creer en las relaciones abiertas y basadas en la confianza. Por ello, necesitaría que los coordinadores en terreno cuenten con un perfil diferente, de manera que apoyen al Director en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de Funder, así como en el desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones a nivel local. En este sentido, el Coordinador Nacional como el Coordinador de programa debieran tener un estilo predominantemente analítico que les permita asumir con mayor eficacia las funciones gerenciales.

La limitada institucionalización del programa genera una alta dependencia de la figura de Enrique Neuhauser. Si bien él formalmente ya no interviene en la gestión del programa en Lambayeque, su figura es recurrente. Todas las actividades se desarrollan siguiendo los lineamientos por él trazados. Enrique Kitamoto, ex funcionario de Funder Perú, cree que el proyecto se truncaría sin la presencia de Enrique Neuhauser como ideólogo y gestor del mismo.

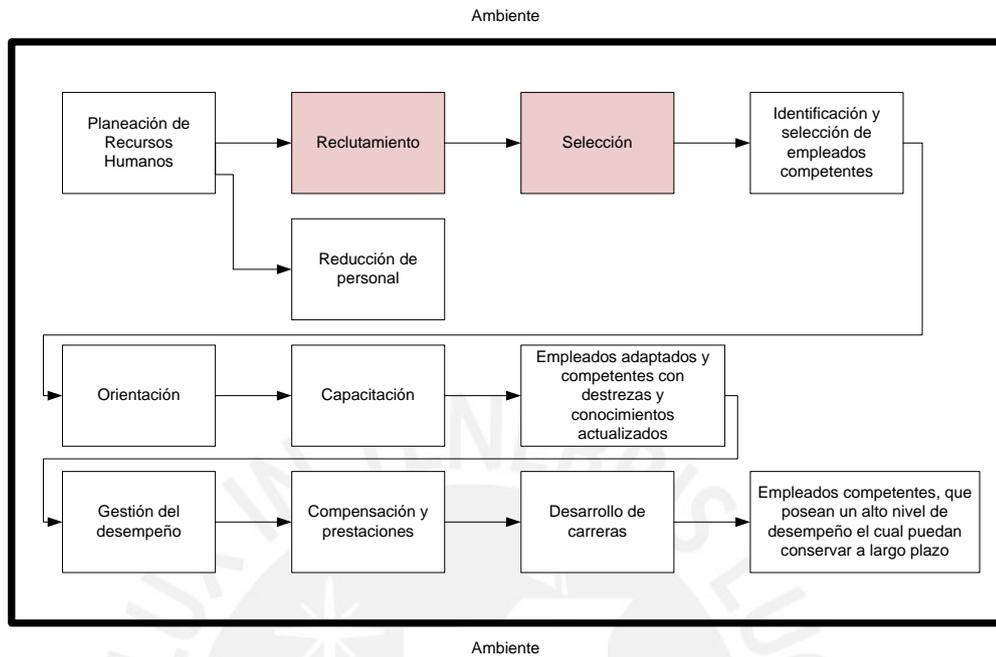
Se paralizaría totalmente, no tendría sostenibilidad. Eso también era otra de las concepciones iniciales del proyecto que COFIDE debería poner un equipo de

gente que sea capacitada para que sea la segunda línea de mando después de Enrique, pero tampoco nunca se dio y los dos o tres que habían se fueron. Al final, Enrique Neuhauser está solo y tiene un gran vacío porque la persona que coordina allá en COFIDE es una persona nueva y no conoce nada, más bien hay una rivalidad, hay una confusión de roles ahí: yo soy el encargado del programa porque yo soy de COFIDE o yo soy el encargado del programa porque yo lo estoy ejecutando y en esa interacción como que hay un distanciamiento total y no hay comunicación entre las instituciones.

4.2.4. Coordinación

Sobre la plana de Funder Perú

En cuanto a la gestión de recursos humanos, se realizó el reclutamiento de la plana de Funder Perú sin una verdadera planeación de los recursos humanos necesarios por las razones expuestas anteriormente. Los coordinadores fueron parte de la plana de COFIDE, sin embargo, COFIDE solo cumplió con dos de las ocho actividades establecidas por Robins y Coulter para la dotación de personal: reclutamiento y selección (ver Figura 4.3), situación que redundó en la desmotivación por parte del equipo para lograr mejores resultados en el largo plazo. Asimismo, al no contar con un sistema de gestión de recursos humanos, se pierde el *know how* y aprendizaje adquiridos a lo largo de los años y que representa el capital intangible de una organización.

Figura 4.3. Proceso de gerencia de recursos humanos en COFIDE


Adaptado de Robins & Coulter (2005)

Sobre la gestión de monitores

Los monitores son quienes dan el soporte operativo del modelo. La gestión de monitores se realizó con un proceso parecido al de la plana de Funder Perú. El grupo inicial de 13 monitores fue reclutado con un perfil de docente o profesional con experiencia en capacitación, dada la necesidad inicial de dar a conocer el modelo. Solo recibieron capacitación en los aspectos técnicos, más no pedagógicos por el perfil solicitado. En este sentido, recibieron la misma capacitación dirigida a las UNICA, pero en un periodo más intensivo, para que ellos luego lo puedan replicar. Otro de los principales problemas destacados por los monitores es que no se recibió la capacitación adecuada en cómo promocionar el programa para poder captar socios de UNICA. Entonces, las principales limitaciones radicaban en que se transmitía distintos mensajes sobre qué era una UNICA, para qué servía, sus beneficios y ello retrasó la entrada y formación de UNICA al inicio del programa. Por otro lado, no ha existido un programa de capacitación continua a los monitores, solo se ha brindado capacitaciones esporádicas en temas puntuales, por lo que el desarrollo personal se ha dado por las motivaciones que cada uno de ellos perseguía o por

la experiencia que traía. En otras palabras, no ha existido un desarrollo de carrera y la contratación se ha realizado a través de servicios no personales a través de COFIDE.

La señora Judit Tuesta, actualmente gerente de la Cooperativa Red de UNICA, capacitada como monitora en el primer curso desarrollado en la ciudad de Zaña en el año 2005, comentó lo siguiente respecto de la capacitación que recibió: “La capacitación era sobre los módulos I, II y III, organización, administración y contabilidad básica de las UNICA. En eso era lo que nos capacitaba el Dr. Enrique, José Carlos...nos explicaban de las UNICA, pero tampoco lo entendía yo bien”.

Cuando se le preguntó a la señora Tuesta si recibió algún tipo de capacitación adicional, respondió:

Después no. Esas dos semanas nos capacitaron. Ya después, para ir a capacitar nosotros, nos iban repasando. En la capacitación, la verdad, yo no lo entendí. Inclusive, cuando me llevaron la primera vez para promocionar a la semana. Nos iban dejando en los sitios en una combi, en cada lugar te iban dejando para promocionar. Cuando yo llegué ahí no sabía qué decir a las personas. No te dieron la metodología de cómo ibas a entrar en el lugar ni a quién tampoco. Nos decían tú tienes que formar la UNICA, con tantas personas. Por eso que para formar una UNICA ahí nos demoramos porque no nos entendíamos, no nos entendía la gente.

De acuerdo con la metodología, luego de constituida cada UNICA, el equipo de Funder Perú debe replicar la capacitación recibida por los 2 gestores (los socios que asistieron a la capacitación en internado) para todos los socios. En Lambayeque, este proceso fue muy limitado, ocasionando que solo en un grupo de UNICA todos los socios adquieran los conocimientos necesarios para asumir cargos directivos dentro de las mismas.

Formación de cuadros directivos en Funder Perú

Son dos los monitores que han pasado a desempeñar cargos directivos en el programa. En primer lugar, la señora Tuesta es actualmente una de las

colaboradoras del programa con mayor reconocimiento entre los socios de las UNICA. Su experiencia docente previa le permitió desempeñarse eficientemente; sin embargo, su testimonio muestra claramente las deficiencias del programa de capacitación, que no se desarrolló completamente, atendiendo los aspectos relacionados a la promoción del modelo, por falta de presupuesto y de una idea clara de cómo debería desarrollarse.

En segundo lugar, se encuentra el ingeniero agrónomo Pedro Pita, actualmente coordinador del programa en la región Lambayeque. Él fue capacitado junto con los beneficiarios del programa, accediendo a los mismos conocimientos que ellos.

Con el proceso de formación de UNICA, cuando se comienzan a formar las UNICA hay 4 módulos, 3 módulos principales que se dan a los socios cuando van a iniciar para explicarles cómo es el trabajo de las UNICA, cómo se llevan los libros de caja, la metodología de cómo deben trabajar, entonces en esas capacitaciones participé. Específicamente, eran para formar las UNICA y así me capacité.

Las limitaciones en el presupuesto organizacional explican estas deficiencias en la formación de los cuadros de Funder Perú. Los funcionarios responsables tuvieron la misma formación que los beneficiarios en cuanto al modelo a implementar por Funder Perú y fue, sobre todo, su experiencia previa y formación profesional lo que les ha permitido asumir las funciones y responsabilidades encomendadas.

4.2.5. Control

Para el caso de control, se puede diferenciar entre el control interno y el control de las UNICA.

Control interno

Funder no cuenta con un sistema de monitoreo integral. Se realiza informes para los financiadores, pero no se cuenta con un registro ordenado de los mismos, ni se recibe retroalimentación acerca de la calidad de dichos informes.

Ese fue uno de los principales problemas encontrados al realizar la presente tesis. La información estadística sobre la evolución del programa no se encuentra sistematizada e, incluso, se ha tenido que reconstruir la información pues no se fueron guardando copias de seguridad de la misma.

La información sobre el programa, su financiamiento, sus gastos, sus inversiones y los resultados obtenidos, se encuentra fragmentada. Diversas personas tienen partes de la información, sin existir una sola base consolidada. Ha sido imposible tener acceso a información sistematizada que permita analizar completamente el desempeño financiero y organizacional. El señor Jorge de la Torre comentó lo siguiente al respecto:

El problema de la falta de data es que siempre COFIDE pedía información de una forma que no era real, entonces siempre había que trabajar información para COFIDE e información para Funder. COFIDE primero quería información mensual, entonces, muchas veces había que hacer aproximaciones para enviar esa información a COFIDE. Con el personal que tenías, no te daba tiempo para recoger información, pero igual esa base de datos conforme pasaban los meses se iba actualizando y esa información ya no se pasaba a COFIDE, sino que quedaba para el proyecto.

Control de UNICA

Los monitores son los encargados de recoger la información estadística sobre las UNICA: capital social, ahorros, utilidad capitalizada, reserva legal, préstamos vigentes, préstamos acumulados, intereses cobrados, porcentaje de mora. El recojo de información se realiza a pedido de COFIDE para poder ser colocada en los informes mensuales de avance.

Ausencia de instrumentos para monitoreo de avances de las UNICA

Los instrumentos de monitoreo se centraron en el aspecto financiero. Uno de los aspectos que no recogieron fue el avance en el tema no financiero (social) por parte de los socios de las UNICA a pesar de constituir compromisos para la conformación de la UNICA. Este componente es clave para poder entender el

valor del programa como modelo de inclusión financiera y social. Cada uno de los monitores cuenta con esos datos, pero no de manera formal ni sistematizada.

Recursos humanos insuficientes para el control

Otro de los problemas de control que tuvo el modelo implementado en Chiclayo está referido al seguimiento y capacitación permanente que se debería hacer a las UNICA constituidas. Pese a las evidentes limitaciones de recursos y personal, se siguió promocionando la formación de UNICA, lo que impidió desarrollar un adecuado seguimiento y cumplir con todas las etapas de capacitación que cada una de ellas requiere. En los primeros años, había una rotación de zonas por parte de los monitores. Actualmente, se les asigna zonas específicas donde cada monitor tiene a cargo, en promedio, 60 UNICA. Por ello, no se abastecen y dejan la mitad de UNICA para el mes siguiente. El monitor Mauro Yamunaqué respondió lo siguiente ante la pregunta referida a los problemas durante el proceso de implementación:

Me parece que es el tema de las réplicas, para este programa no se ha enfocado en el tema de la réplica, por el tema de las metas. Nos decían tantas metas, tantas UNICA y un poco el tema de las réplicas no lo hemos ido dejando muy bien. Deberían mejorar, al menos, acá se nota porque como te digo se ve en el cambio de los directivos. Supuestamente, cuando cambian los directivos todos deben estar capacitados para asumir un cargo y necesitan siempre del directivo anterior, de nosotros el apoyo para que puedan marchar bien.

Falta de sistematización de información

Internamente, cada monitor manejaba una serie de indicadores para calificar a las UNICA bajo su jurisdicción. Sin embargo, esta información tampoco se sistematizaba ni se podía medir de manera objetiva. En el tema organizacional, se veía si se realiza reuniones, cuántos socios van, si participan todos los socios, asume la función el presidente, secretario y tesorero dentro de la Asamblea (es decir, que la Asamblea no sea dirigida por el monitor). En el tema financiero, se medía el manejo de libros (porque a veces sucedía que los monitores iban y le hacían el libro al tesorero), rentabilidad, cómo respondían los socios, el tema de las moras (al día o no con sus pagos), cantidad de socios, frecuencia de las

reuniones. Si una UNICA cumplía todo eso, estaba bien. Según Jorge de la Torre, de las 350 UNICA, hay 150 que ya asimilaron el trabajo, saben cómo trabajar y se manejan muy bien. Hay otras 100 que están trabajando también bien, pero que avanzan lento y las otras 100 que quedan, por el tema de falta de seguimiento, por ausencia de monitores, prácticamente están un poco desorganizadas y no caminan bien.

4.3. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO EN TÉRMINOS FINANCIEROS

Con el fin de verificar la viabilidad del modelo en términos financieros, se esbozará, a grandes rasgos y bajo supuestos de eficiencia administrativa, una proyección para la atención, de manera modular, de 1 millón de personas (200,000 familias)¹¹, de los sectores de subsistencia. Por falta de información financiera, se decidió considerar los costos y los resultados históricos de los programas de Perú y Honduras para los 3 primeros años y se proyectó los costos para los años siguientes. Estos supuestos fueron estimados tomando en consideración la relativa estabilidad económica de los países que permitirían que los costos no se eleven con el transcurso del tiempo por factores macroeconómicos.

Supuestos para la proyección de costos

- Población objetivo: 1 millón de personas
- Total de familias: 200,000
- Capacitación: el primer año se realizan 444 cursos, tanto para monitores como para los socios de UNICA. No es necesario capacitar durante los años 2 y 3. A partir del año 4, se realizan 40 cursos anuales.
- Monitoreo: Los 3 primeros años se necesitan 444 monitores para dar seguimiento a 30 UNICA cada uno. A partir del año 4, se necesitan 175 monitores.
- Coordinador del proyecto: Se necesita 50 coordinadores durante los 5 primeros años. El último año solo requiere 25 coordinadores. El primer año incluye capacitación a los coordinadores.

¹¹ Se asumió que cada familia tiene, en promedio, 5 personas. Por otro lado, se decidió proyectar 1 millón de personas por la facilidad de cálculo.

- Logística: El primer año incluye los gastos de oficina, servicios e instalación. A partir del segundo año, solo se consideran los gastos de oficina y servicios.

Tabla 4.1. Proyección de costos de atención de 200,000 familias en 6 años (en nuevos soles)

| Alcance del Proyecto | |
|------------------------------|-----------|
| Población objetivo: | 1,000,000 |
| Número de familias | 200,000 |
| Número de familias por UNICA | 15 |
| Número total de UNICA | 13,333 |
| UNICA por Curso | 30 |
| Número de Cursos | 444 |

| Costo Anual del Proyecto | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capacitación | Nro de Cursos | 444 | 0 | 0 | 40 | 40 | 40 |
| | Costo por Curso | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 |
| | Costo Total | 6,660,000 | 0 | 0 | 600,000 | 600,000 | 600,000 |
| Monitoreo | Nro de Monitores | 444 | 444 | 444 | 175 | 175 | 175 |
| | Costo Anual por Monitor | 11,250 | 11,250 | 11,250 | 11,250 | 11,250 | 11,250 |
| | Costo Total | 4,995,000 | 4,995,000 | 4,995,000 | 1,968,750 | 1,968,750 | 1,968,750 |
| Coordinadores | Nro de Coordinadores | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 25 |
| | Costo Anual por Coordinador | 14,400 | 14,400 | 14,400 | 14,400 | 14,400 | 14,400 |
| | Costo Capacitación | 30,000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Costo Total | 750,000 | 720,000 | 720,000 | 720,000 | 720,000 | 360,000 |
| Gastos Logísticos | | 150,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 |
| Costo Total Anual Proyecto | | 12,555,000 | 5,835,000 | 5,835,000 | 3,408,750 | 3,408,750 | 3,048,750 |

Fuente: Neuhauser (2009) - Actualizado con RMV 2015

Teniendo como base el costo anual total del proyecto y el número de beneficiarios, es posible estimar el costo anual y mensual por familia beneficiaria.

Tabla 4.2. Costo mensual por familia (en nuevos soles)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|---------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Costo Anual del Proyecto | 12,555,000 | 5,835,000 | 5,835,000 | 3,408,750 | 3,408,750 | 3,048,750 |
| Familias Beneficiadas | 200,000 | 200,000 | 200,000 | 218,000 | 236,000 | 254,000 |
| Costo anual por familia | 62.8 | 29.2 | 29.2 | 15.6 | 14.4 | 12.0 |
| Costo mensual por familia | 5.2 | 2.4 | 2.4 | 1.3 | 1.2 | 1.0 |

Elaboración propia

La implementación del proyecto permitirá que las familias participantes inicien procesos de ahorro monetario. Este ahorro se implementa de dos maneras, en primer lugar el aporte mediante la compra de acciones (usualmente S/. 5 mensuales) y en segundo lugar mediante depósitos de ahorro, que van creciendo conforme la UNICA va logrando consolidarse y generando mayor confianza entre sus asociados. En la Tabla 4.3., se muestra el ahorro esperado por familia durante los 6 años del Proyecto.

Tabla 4.3. Formación de capital por familia (en nuevos soles)

| | Año 1* | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aporte de Capital Anual | 35 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| Ahorro Anual | 0 | 50 | 150 | 250 | 350 | 450 |
| Formación de Capital Anual por Familia | 35 | 110 | 210 | 310 | 410 | 510 |
| Formación de Capital Mensual por Familia | 5 | 9 | 18 | 26 | 34 | 43 |

* 7 meses de vida de la Unica

Elaboración propia

La implementación del proyecto tiene un impacto positivo en la economía de las familias y, además, tiene un costo menor a los beneficios económicos que estas obtienen, tal como se aprecia en la Tabla 4.4.:

Tabla 4.4. Cálculo del VAN del proyecto

| Año | Formación de capital anual por familia (Capital social + ahorro) | Costo anual por familia | Diferencia neta | VAN |
|-------|--|-------------------------|-----------------|-------------------|
| Año 1 | 35 | 62.8 | -27.8 | S/. 605.33 |
| Año 2 | 110 | 29.2 | 80.8 | |
| Año 3 | 210 | 29.2 | 180.8 | |
| Año 4 | 310 | 15.6 | 294.4 | |
| Año 5 | 410 | 14.4 | 395.6 | |
| Año 6 | 510 | 12.0 | 498.0 | |

Elaboración propia

La implementación del modelo de intervención de Funder genera un VAN de S/. 605.33 por familia, para un total de S/. 121MM para el universo total de 200,000 familias. Los incrementos de capital por familia (y totales) a lo largo del tiempo, justifican la ampliación del proyecto. El VAN positivo indica que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad esperada que, en este caso, era de 20%.

4.4. CONCLUSIONES

De acuerdo con la información recogida mediante las entrevistas realizadas y la información recopilada, se ha podido determinar que la implementación del programa en la región Lambayeque ha presentado limitaciones en la gestión

administrativa, relacionadas con el cumplimiento de las cinco funciones de la administración moderna: planificación, organización, dirección, coordinación y control. A pesar de ello, se pudo cumplir con las metas de formación de UNICA en la región, cuyos resultados se detallarán en el Capítulo V.

Respecto del componente de planificación, el proceso de implementación no fue ordenado ni respondió a un plan preestablecido. La intención inicial de COFIDE, de implementar el modelo únicamente en el área de influencia de la Fiducia Cayaltí no se cumplió, dado que Funder Perú, respondiendo a requerimientos externos, amplió su área de intervención, sin el conocimiento y autorización inicial de COFIDE. Sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos, resulta evidente que si la aplicación del Programa se hubiera restringido a la zona de influencia inicial, quizás, no se hubieran obtenido los resultados positivos que se verán en el Capítulo V.

La planificación del programa no ha mantenido una adecuada correlación con la metodología de intervención propuesta en el modelo Funder. Los objetivos planteados en cada uno de los proyectos implementados han tenido en consideración, básicamente, el componente microfinanciero; los componentes de desarrollo empresarial rural y desarrollo local, han sido abordados en forma tangencial, sin darles la participación e importancia propuesta por el modelo. El no haber implementado un proceso de planificación perjudicó a Funder Perú en la consecución de fondos para el programa. Luego de cumplir con los objetivos del componente microfinanciero, se debió apuntalar los otros dos componentes, con el objeto de consolidar el modelo y lograr una eficiente y sostenible articulación económica mediante cadenas productivas y agricultura por contrato.

El modelo de desarrollo social, planteado mediante las ODEL, debió adecuarse a la institucionalidad vigente en Perú, ya con múltiples espacios de coordinación local y regional (i.e. mesas de concertación, presupuesto participativo). No se realizó un esfuerzo institucional de perfeccionar el componente para adecuarlo a la realidad peruana.

Funder Perú no ha logrado consolidar una organización que responda eficientemente a las necesidades del modelo que implementa. Hay una larga

distancia entre la dirección (Enrique Neuhauser) y los coordinadores de proyecto, situación que se agravó al desaparecer el puesto de coordinador nacional. La directa participación de COFIDE en la gestión del modelo debilitó la institucionalidad de Funder Perú, que en la práctica solo opera, actualmente, el programa que se desarrolla en la región Cajamarca.

El rápido crecimiento inicial (en el componente microfinanciero, tanto en cobertura geográfica como número de UNICA) y la necesidad de cumplir metas ambiciosas en el componente microfinanciero para cada nuevo proyecto implementado no fue respaldado con fondos que permitieran consolidar lo avanzado y desarrollar los otros dos componentes. Los funcionarios de Funder Perú muchas veces han tenido que duplicar sus actividades, realizando funciones para las que no se encontraban preparados o que recargaban excesivamente sus funciones.

Respecto del modelo de dirección, se pudo apreciar que, al no haberse institucionalizado la organización, se sigue dependiendo de los lineamientos de políticas e intervención planteados por el director nacional, los cuales se encuentran dispersos en diversos documentos de trabajo, sin haber sido sistematizados. En el caso del Programa implementado en la región Lambayeque, la situación es sui generis, en tanto COFIDE ha asumido la conducción directa del mismo, sin variar ni las personas ni las actividades previamente desarrolladas.

El principal eje de coordinación se da entre COFIDE (como cooperante) y Funder Perú (como promotor y operador del programa). Aparentemente, ha habido deficiencias en este componente, especialmente en los temas relacionados a la definición de metas y reporte, por las limitaciones presupuestarias de Funder Perú, que no ha tenido el personal necesario para realizar las labores de generación y envío de reportes.

Respecto del componente de control, se puede considerar que la gestión de Funder Perú ha sido regular, en tanto permanentemente se ha llevado el registro de las UNICA y sus principales indicadores; sin embargo, esa información, valiosa para la evaluación y seguimiento del programa, no ha sido sistematizada,

encontrándose dispersa, siendo de difícil acceso. Funder Perú no cuenta con un sistema de monitoreo integral que permita obtener información actualizada de manera oportuna.

A pesar de las limitaciones en la gestión de Funder, la institución pudo llevar adelante el proyecto y responder a los diferentes obstáculos que se le presentaron, siendo prueba de ello los resultados que se presentarán en los capítulos posteriores. Por otro lado, un aspecto determinante para los resultados obtenidos es que no se descuidó la calidad de la capacitación inicial para la formación de las UNICA, base para la implementación del modelo de inclusión financiera. Asimismo, las distintas dificultades encontradas influyeron para que Funder se centre en la operativización de la primera fase del modelo, es decir, las UNICA.



CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS UNICA EN LAMBAYEQUE

En el presente capítulo, se presentará el proceso de formación de las UNICA en la región de Lambayeque entre los años 2005 y 2011¹², se analizarán los resultados obtenidos por estas y se mostrará la valoración del modelo por parte de los stakeholders. Los resultados se dividirán en dos grupos: (i) cuantitativos en términos de formación de UNICA y resultados financieros de las UNICA y (ii) cualitativos en términos de las capacidades emprendedoras adquiridas.

5.1. FORMACIÓN DE UNICA POR AÑO

La formación de UNICA se inició en el valle del río Zaña en el año 2005. La expansión en el año 2006 a Túcume fue gracias a la gestión de su alcalde para replicar el modelo Funder a la zona norte de la región. A partir de allí, se decidió expandir el modelo al resto de distritos de la región. La evolución de la formación de UNICA por zona y por años se puede apreciar en la Figura 5.1.

Tabla 5.1. Número de UNICA formadas por año y zona

| Año | Zona | UNICA | Familias |
|----------------------|--------------|--------------|-----------------|
| 2005 | Sur | 22 | 344 |
| 2006 | Norte | 48 | 777 |
| | Sur | 44 | 636 |
| | Total | 92 | 1,413 |
| 2007 | Centro | 74 | 1,076 |
| | Norte | 19 | 286 |
| | Sur | 6 | 88 |
| | Total | 99 | 1,450 |
| 2008 | Centro | 52 | 832 |
| | Norte | 48 | 672 |
| | Sur | 42 | 579 |
| | Total | 142 | 2,083 |
| 2011 | Centro | 5 | 75 |
| | Norte | 6 | 72 |
| | Sur | 1 | 23 |
| | Total | 12 | 170 |
| Total general | | 367 | 5,460 |

Fuente: PRIDER (2011)
Elaboración propia

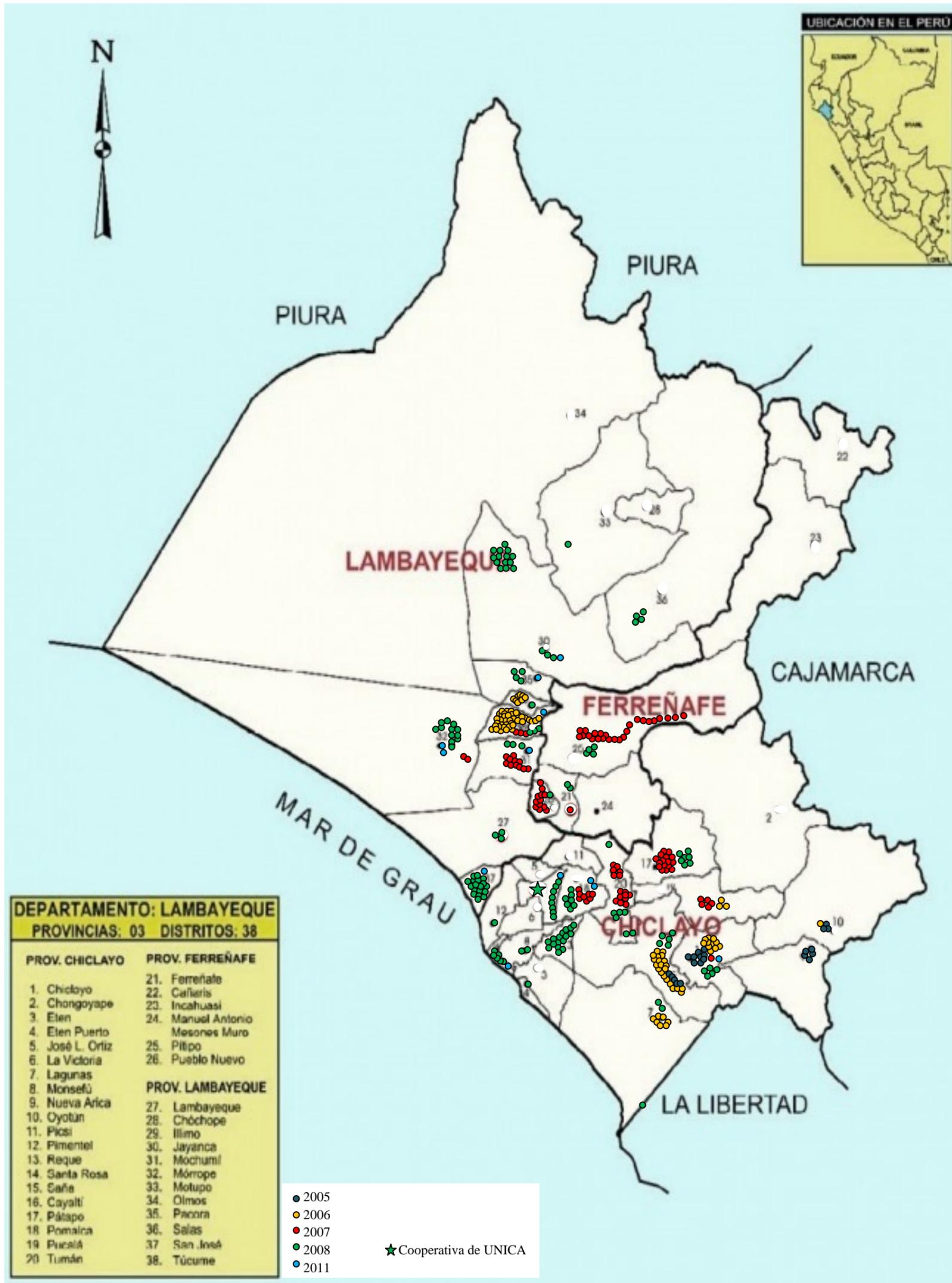
¹² Los datos del año 2011 se encuentran al mes de setiembre. Durante los años 2009 y 2010, no se crearon UNICA, por lo que no se presentará información estadística de dicho periodo.

Uno de los principales problemas para la conformación de UNICA en Cayaltí fue la desconfianza y porque la población estaba acostumbrada al asistencialismo. Entonces, como el modelo buscaba el autodesarrollo de las familias, este no caló entre los pobladores de Cayaltí. Al respecto, Judit Tuesto expresó lo siguiente:

Cayaltí fue un poco difícil porque la gente no creía y estaban acostumbrados a recibir algo, ellos querían que se les dé algo porque inclusive había una reunión en Culpón y una señora se me acercó y me dijo ustedes son de una ONG ¿no? Sí, le digo. ¿Y qué nos van a dar? Le digo no señora, no se les va a dar nada, se les va a dar una capacitación y se les va a enseñar cómo ustedes van a trabajar su dinero. Ah, si es así no porque nosotros pensábamos que nos iban a dar algo. Había mucho paternalismo, ellos estaban acostumbrados a eso de los patrones que les daban todo. Nos contaban que antes cuando había los patrones cuando se enfermaban sus hijos, ellos les daban las medicinas, les daban lo que necesitaban. Pero se ha logrado que ya la mayoría lo entienda, que no es bueno eso.

En cambio, en Túcume, el modelo caló por el mayor apoyo por parte del alcalde. Lo que le pareció importante del modelo al Sr. Otto Santamaría, alcalde de Túcume, fue la capacitación a los socios para el trabajo de forma conjunta. Por otro lado, su apoyo consistió en reunir a la gente y fomentar a que trabajen en forma mancomunada al darles confianza para que los pobladores se agrupen. Al ser socios de las UNICA, la municipalidad los reconoce como institución de base, con una resolución de reconocimiento, y puede participar en todos los espacios que la municipalidad organice. Por otro lado, el municipio destinaba una cierta cantidad de dinero dentro del presupuesto participativo para proyectos productivos (pozos, equipamiento) y era destinado, previa presentación de proyectos, a las mejores UNICA.

Figura 5.1. Mapa de la zona de intervención – UNICA formadas por año (2005-2011)



Fuente: PRIDER (2011)
 Elaboración propia

Por otro lado, la población de Túcume, Mochumí tiene mayor disposición de tierra por familia, es decir, no se basan en el autoconsumo y están más cerca del mercado, por lo que había un tipo de asociación en el tema para sembrar. En Túcume, hay más gente de la sierra, que está acostumbrada al cooperativismo, a diferencia del costeño que es más individualista.

En la zona pesquera, la realidad es diferente porque al haber época de veda, la actividad económica se reduce. Por ello, el crecimiento no es tan rápido y los socios no compran en totalidad sus acciones. Se reúnen mayormente de noche y se ve el crecimiento cuando hay generación de trabajo y ahí ellos compran fuertemente sus acciones. El plazo de los préstamos también es más largo, teniendo un vencimiento a 6 u 8 meses.

5.2. RESULTADOS FINANCIEROS POR UNICA 2005-2011

En esta sección, se presentan los resultados financieros de las UNICA por zona. Las variables consideradas¹³ son:

- Capital social: dinero que los socios aportan a las UNICA.
- Ahorro: monto voluntario destinado por los socios de las UNICA adicional a las acciones obligatorias.
- Ingresos acumulados: ingresos de dinero a las UNICA por las actividades realizadas.
- Intereses pagados: rentabilidad pagada por los ahorros de los socios.
- Utilidad capitalizada: utilidad no distribuida y convertida en patrimonio.
- Reserva legal: protección del capital de la UNICA ante posibles pérdidas.
- Mora mensual: monto cobrado por demora en pago de préstamos.
- N° de préstamos: número de préstamos otorgados por las UNICA.
- Monto total de préstamos: monto total de préstamos otorgados por las UNICA desde su conformación hasta el año 2011.

Cabe señalar que, por disponibilidad de información, se van a presentar los resultados financieros acumulados a setiembre 2011 según año de creación de las UNICA, tal como se puede apreciar en las Tablas 5.2. a 5.7.

¹³ Los montos están expresados en nuevos soles.

Tabla 5.2. Resultados financieros acumulados de UNICA creadas en el año 2005

| UNICA | N° Familias | Capital Social | Ahorro | Ingresos Acumulados a la Fecha | Intereses pagados a la fecha | Utilidad Capitalizada | Reserva Legal | Mora Mensual (S/.) | N° Préstamos Acumulados | Total de Préstamos Acumulados | |
|----------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| SUR | 22 | 344 | 179,644 | 14,758 | 1,696,983 | 12,470 | 91,284 | 15,397 | 2,005 | 4,990 | 1,339,302 |
| CAYALTI | 9 | 135 | 103,309 | 3,498 | 929,603 | 1,320 | 46,569 | 6,332 | 0 | 2,962 | 749,567 |
| NUEVA ARICA | 5 | 86 | 30,920 | 4,343 | 252,607 | 720 | 16,977 | 1,770 | 314 | 867 | 209,501 |
| OYOTÚN | 3 | 47 | 28,860 | 1,879 | 259,120 | 263 | 17,492 | 3,136 | 500 | 575 | 210,853 |
| ZAÑA | 5 | 76 | 16,555 | 5,037 | 255,654 | 10,167 | 10,246 | 4,158 | 1,192 | 586 | 169,381 |
| Total general | 22 | 344 | 179,644 | 14,758 | 1,696,983 | 12,470 | 91,284 | 15,397 | 2,005 | 4,990 | 1,339,302 |

Fuente: PRIDER (2011)

Elaboración propia

Tabla 5.3. Resultados financieros de UNICA creadas en el año 2006

| UNICA | N° Familias | Capital Social | Ahorro | Ingresos Acumulados a la Fecha | Intereses pagados a la fecha | Utilidad Capitalizada | Reserva Legal | Mora Mensual (S/.) | N° Préstamos Acumulados | Total de Préstamos Acumulados | |
|----------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| NORTE | 48 | 777 | 400,183 | 30,250 | 3,344,193 | 7,627 | 123,450 | 54,350 | 11,944 | 6,785 | 2,862,063 |
| ILLIMO | 10 | 142 | 35,623 | 2,075 | 238,789 | 192 | 8,541 | 1,339 | 1,109 | 620 | 208,383 |
| TUCUME | 38 | 635 | 364,560 | 28,175 | 3,105,404 | 7,436 | 114,909 | 53,011 | 10,835 | 6,165 | 2,653,680 |
| SUR | 44 | 636 | 327,698 | 35,472 | 2,627,030 | 8,131 | 175,674 | 38,169 | 2,602 | 5,682 | 2,132,649 |
| CAYALTI | 11 | 139 | 27,471 | 1,219 | 295,609 | 1,010 | 13,561 | 1,732 | 0 | 790 | 236,324 |
| LAGUNAS | 7 | 119 | 35,480 | 2,758 | 341,303 | 112 | 20,763 | 2,905 | 142 | 1,232 | 289,117 |
| OYOTÚN | 1 | 20 | 2,770 | 102 | 14,775 | 0 | 1,574 | 82 | 0 | 19 | 10,570 |
| PUCALÁ | 3 | 34 | 5,875 | 0 | 43,055 | 736 | 2,896 | 465 | 150 | 65 | 31,774 |
| TUMAN | 1 | 18 | 740 | 121 | 10,885 | 0 | 989 | 0 | 0 | 92 | 7,846 |
| ZAÑA | 21 | 306 | 255,362 | 31,273 | 1,921,404 | 6,273 | 135,891 | 32,985 | 2,310 | 3,484 | 1,557,018 |
| Total general | 92 | 1,413 | 727,881 | 65,722 | 5,971,223 | 15,758 | 299,124 | 92,520 | 14,546 | 12,467 | 4,994,712 |

Fuente: PRIDER (2011)

Elaboración propia

Tabla 5.4. Resultados financieros acumulados de UNICA creadas en el año 2007

| UNICA | N° Familias | Capital Social | Ahorro | Ingresos Acumulados a la Fecha | Intereses pagados a la fecha | Utilidad Capitalizada | Reserva Legal | Mora Mensual (S/.) | N° Préstamos Acumulados | Total de Préstamos Acumulados | |
|----------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| CENTRO | 74 | 1,076 | 421,723 | 23,806 | 3,765,585 | 10,788 | 183,203 | 40,042 | 10,398 | 8,420 | 3,005,795 |
| FERREÑAFE | 1 | 19 | 12,390 | 34 | 114,045 | 0 | 4,747 | 1,034 | 0 | 241 | 101,638 |
| PATAPO | 16 | 166 | 54,338 | 180 | 482,523 | 286 | 24,260 | 5,049 | 1,357 | 1,343 | 421,539 |
| PITIPO | 25 | 387 | 187,105 | 8,605 | 1,581,468 | 4,767 | 82,085 | 17,834 | 537 | 3,354 | 1,282,563 |
| POMALCA | 8 | 138 | 67,923 | 108 | 653,989 | 1,382 | 32,042 | 6,409 | 1,510 | 1,515 | 521,306 |
| PUEBLO NUEVO | 9 | 128 | 41,178 | 163 | 257,464 | 138 | 15,246 | 2,972 | 2,090 | 473 | 141,352 |
| TUMAN | 15 | 238 | 58,790 | 14,716 | 676,097 | 4,216 | 24,823 | 6,743 | 4,904 | 1,494 | 537,397 |
| NORTE | 19 | 286 | 199,360 | 54,861 | 1,754,512 | 7,866 | 64,818 | 12,840 | 2,540 | 2,873 | 1,488,245 |
| MOCHUMI | 11 | 160 | 94,150 | 16,628 | 816,187 | 3,951 | 29,945 | 4,899 | 2,540 | 1,636 | 702,966 |
| MORROPE | 2 | 40 | 7,520 | 588 | 22,099 | 16 | 588 | 147 | 0 | 73 | 20,121 |
| PUEBLO NUEVO | 3 | 47 | 64,020 | 35,645 | 676,902 | 3,518 | 27,874 | 6,086 | 0 | 964 | 559,598 |
| TUCUME | 3 | 39 | 33,670 | 2,000 | 239,325 | 380 | 6,410 | 1,707 | 0 | 200 | 205,560 |
| SUR | 6 | 88 | 34,683 | 5,068 | 283,665 | 1,087 | 2,007 | 1,861 | 1,056 | 733 | 240,170 |
| CAYALTI | 1 | 12 | 930 | 0 | 8,322 | 190 | 402 | 50 | 0 | 36 | 6,825 |
| PUCALÁ | 5 | 76 | 33,753 | 5,068 | 275,343 | 897 | 1,604 | 1,811 | 1,056 | 697 | 233,345 |
| Total general | 99 | 1,450 | 655,765 | 83,735 | 5,803,762 | 19,741 | 250,028 | 54,742 | 13,994 | 12,026 | 4,734,210 |

Fuente: PRIDER (2011)
Elaboración propia

Tabla 5.5. Resultados financieros acumulados de UNICA creadas en el año 2008

| UNICA | N° Familias | Capital Social | Ahorro | Ingresos Acumulados a la Fecha | Intereses pagados a la fecha | Utilidad Capitalizada | Reserva Legal | Mora Mensual (S/.) | N° Préstamos Acumulados | Total de Préstamos Acumulados | |
|----------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| CENTRO | 52 | 304,492 | 14,440 | 2,457,508 | 5,583 | 93,540 | 18,590 | 1,769 | 6,148 | 2,092,621 | |
| FERREÑAFE | 2 | 12,890 | 18 | 127,187 | 0 | 2,320 | 376 | 0 | 435 | 123,075 | |
| JAYANCA | 3 | 32,190 | 2,423 | 209,251 | 1,494 | 11,940 | 2,837 | 0 | 353 | 164,900 | |
| PATAPO | 7 | 94,137 | 2,955 | 727,924 | 934 | 23,125 | 5,483 | 460 | 1,651 | 584,986 | |
| PITIPO | 4 | 23,540 | 1,750 | 256,643 | 1,186 | 4,550 | 1,256 | 0 | 521 | 238,782 | |
| POMALCA | 7 | 50,190 | 10 | 477,759 | 0 | 16,897 | 2,806 | 530 | 1,176 | 438,310 | |
| PUEBLO NUEVO | 1 | 23,200 | 0 | 137,877 | 0 | 11,234 | 1,822 | 0 | 235 | 119,798 | |
| SAN JOSE | 18 | 48,393 | 6,823 | 358,080 | 1,037 | 18,149 | 2,930 | 80 | 1,188 | 285,141 | |
| SANTA CRUZ | 1 | 300 | 200 | 500 | 0 | 0 | 0 | 350 | 1 | 500 | |
| SANTA ROSA | 5 | 12,483 | 238 | 94,151 | 203 | 3,705 | 652 | 0 | 363 | 80,526 | |
| TUMAN | 4 | 7,170 | 23 | 68,136 | 731 | 1,620 | 427 | 349 | 225 | 56,603 | |
| NORTE | 48 | 268,297 | 53,307 | 1,671,243 | 8,339 | 68,300 | 13,807 | 630 | 3,779 | 1,443,611 | |
| CHEPEN | 1 | 4,310 | 100 | 11,928 | 0 | 1,452 | 41 | 0 | 44 | 11,581 | |
| ILLIMO | 1 | 5,050 | 1,067 | 29,874 | 0 | 0 | 142 | 0 | 118 | 25,489 | |
| JAYANCA | 14 | 50,865 | 35,575 | 422,704 | 7,165 | 13,136 | 2,753 | 350 | 1,198 | 354,084 | |
| LAMBAYEQUE | 3 | 18,770 | 0 | 61,254 | 0 | 3,210 | 190 | 0 | 211 | 57,440 | |
| MOCHUMI | 3 | 21,950 | 7,156 | 161,478 | 76 | 5,018 | 742 | 100 | 382 | 134,742 | |
| MORROPE | 13 | 100,382 | 2,734 | 555,173 | 477 | 21,544 | 6,102 | 180 | 850 | 498,623 | |
| MOTUPE | 1 | 80 | 0 | 80 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 80 | |
| PACORA | 4 | 46,140 | 6,081 | 330,306 | 229 | 20,503 | 3,122 | 0 | 734 | 280,784 | |
| SALAS | 4 | 15,380 | 594 | 79,387 | 392 | 2,510 | 522 | 0 | 129 | 66,048 | |
| TUCUME | 3 | 4,980 | 0 | 18,190 | 0 | 926 | 193 | 0 | 108 | 14,190 | |
| TUMAN | 1 | 390 | 0 | 870 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 550 | |
| SUR | 42 | 264,136 | 28,242 | 2,777,376 | 8,029 | 61,140 | 13,517 | 723 | 4,214 | 1,718,688 | |
| CAYALTI | 5 | 14,950 | 81 | 86,548 | 7 | 4,026 | 806 | 0 | 294 | 73,211 | |
| CHICLAYO | 8 | 41,283 | 7,326 | 311,805 | 1,651 | 3,461 | 1,182 | 223 | 588 | 279,537 | |
| LAGUNAS | 2 | 2,280 | 142 | 20,720 | 0 | 420 | 184 | 350 | 112 | 17,396 | |
| MONSEFU | 2 | 20,533 | 0 | 199,250 | 64 | 4,980 | 959 | 0 | 272 | 184,689 | |
| PIMENTEL | 1 | 3,990 | 0 | 24,125 | 0 | 200 | 285 | 0 | 108 | 19,810 | |
| PUERTO ETEN | 1 | 840 | 0 | 4,312 | 0 | 0 | 0 | 0 | 37 | 4,035 | |
| REQUE | 16 | 163,160 | 20,536 | 2,026,998 | 6,306 | 44,714 | 9,487 | 100 | 2,406 | 1,047,584 | |
| TUMAN | 2 | 1,980 | 0 | 4,962 | 0 | 70 | 18 | 50 | 52 | 4,207 | |
| ZAÑA | 5 | 15,120 | 157 | 98,657 | 0 | 3,269 | 595 | 0 | 345 | 88,219 | |
| Total general | 142 | 2,083 | 836,925 | 95,989 | 6,906,128 | 21,951 | 222,980 | 45,913 | 3,122 | 14,141 | 5,254,919 |

Fuente: PRIDER (2011)

Elaboración propia

Tabla 5.6. Resultados financieros acumulados de UNICA creadas en el año 2011

| UNICA | N° Familias | Capital Social | Ahorro | Ingresos Acumulados a la Fecha | Intereses pagados a la fecha | Utilidad Capitalizada | Reserva Legal | Mora Mensual (S/.) | N° Préstamos Acumulados | Total de Préstamos Acumulados |
|----------------------|----------------|-------------------|----------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| CENTRO | 5 | 3,160 | 0 | 5,150 | 0 | 0 | 0 | 0 | 26 | 4,817 |
| CHICLAYO | 1 | 260 | 0 | 265 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 100 |
| POMALCA | 2 | 1,210 | 0 | 1,557 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 1,507 |
| SAN JOSE | 1 | 790 | 0 | 1,001 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 940 |
| SANTA ROSA | 1 | 900 | 0 | 2,327 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 2,270 |
| NORTE | 6 | 7,285 | 0 | 12,095 | 0 | 0 | 0 | 0 | 65 | 11,482 |
| JAYANCA | 1 | 320 | 0 | 320 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 320 |
| MOCHUMI | 1 | 1,220 | 0 | 2,701 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 2,660 |
| MORROPE | 2 | 2,210 | 0 | 4,104 | 0 | 0 | 0 | 0 | 33 | 3,640 |
| PACORA | 1 | 2,410 | 0 | 2,991 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 2,962 |
| TUCUME | 1 | 1,125 | 0 | 1,979 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 1,900 |
| SUR | 1 | 6,840 | 0 | 8,508 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 4,650 |
| CAYALTI | 1 | 6,840 | 0 | 8,508 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 4,650 |
| Total general | 12 | 17,285 | 0 | 25,753 | 0 | 0 | 0 | 0 | 114 | 20,949 |

Fuente: PRIDER (2011)
Elaboración propia

Tabla 5.7. Resultados financieros acumulados al año 2011 por zona

| UNICA | N° Familias | Capital Social | Ahorro | Ingresos Acumulados a la fecha | Intereses pagados a la fecha | Utilidad Capitalizada | Reserva Legal | Mora Mensual (S/.) | N° Préstamos Acumulados | Total de Préstamos Acumulados | |
|----------------------|----------------|-------------------|------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
| CENTRO | 131 | 1,983 | 729,375 | 38,246 | 6,228,243 | 16,371 | 276,743 | 58,632 | 12,167 | 14,594 | 5,103,232 |
| NORTE | 121 | 1,807 | 875,125 | 138,418 | 6,782,043 | 23,832 | 256,568 | 80,997 | 15,114 | 13,502 | 5,805,400 |
| SUR | 115 | 1,670 | 813,000 | 83,541 | 7,393,563 | 29,717 | 330,105 | 68,943 | 6,386 | 15,642 | 5,435,459 |
| Total general | 367 | 5,460 | 2,417,500 | 260,205 | 20,403,849 | 69,920 | 863,415 | 208,572 | 33,667 | 43,738 | 16,344,092 |

Fuente: PRIDER (2011)
Elaboración propia

Los distritos con mejores resultados de UNICA por zona son: Pítipo con el 30% de los préstamos realizados en la zona Centro, Túcume con el 50% de los préstamos realizados en la zona Norte y Zaña con el 33% de los préstamos realizados en la zona Sur.

En resumen, a setiembre de 2011, los resultados obtenidos por las UNICA fueron bastante favorables al atender a 5,460 familias con un capital social de más de 2 millones de nuevos soles, ingresos acumulados por más de 20 millones y casi 44 mil préstamos por 16 millones de nuevos soles con mora de 0%. Estos resultados son muy favorables teniendo en consideración que el público objetivo del modelo de inclusión financiera está constituido por familias en condición de subsistencia y sin acceso al sistema financiero formal. Por otro lado, todo el capital social y los ingresos pertenecen a las propias familias, dado que el modelo no incluye brindarles capital semilla. Esto último resulta crucial porque implica que los mismos pobladores son artífices de su propio desarrollo.

Respecto del destino que los socios dieron a los préstamos, Judit Tuesta, en Cayaltí, menciona que los primeros préstamos se utilizaban para tramitar DNI. La mayoría no tenía su DNI porque costaba 25-35 soles. Entonces, fue ese el aspecto que les pareció importante, que la gente empezara a tramitar primero sus documentos. Posteriormente, los préstamos se utilizaban para salud, pago de luz porque los montos de préstamos eran pequeños, de 20 soles a 30 soles. Conforme iba avanzando la UNICA, se prestaban para campaña, para cultivo, para abono, arado, tierra.

Pedro Pita expresó que el cambio es notorio en los socios de las UNICA gracias a los préstamos.

Se dan cambios en el tema de los préstamos, por ejemplo, mi persona veía que cuando iniciaban pedían préstamos para salud, alimentación, poquito dinero y conforme pasan los años ya tienen su *frigider*, su computadora, su LCD, sí mira me he comprado con mi propia UNICA con un crédito. El cambio es notorio. Hay personas de una UNICA que están mejorando sus casas, antes no tenían un techo y ahora están techando, están evolucionando. Primero, siempre se da para eso alimentación, salud, lo básico y conforme aumentan su capital ya ellos van destinando a otras cosas agricultura, hasta campaña ya prestando 2,000-3,000 soles para una hectárea de maíz, los montos van creciendo y por consiguiente

los motivos también porque ya van implementando sus bodegas también. Tienen una pequeñita tienda y ya con el capital de la UNICA han podido crecer.

Los resultados de las encuestas realizadas a los socios de las UNICA apoyan la evolución de los resultados financieros mostrados en las tablas anteriores. A continuación, se muestra el monto de la cuota obligatoria (valor de la acción) en las UNICA, recepción de créditos por parte de las UNICA, monto del primer préstamo recibido y monto del último préstamo recibido.

Figura 5.2. Monto de la cuota obligatoria (nuevos soles)

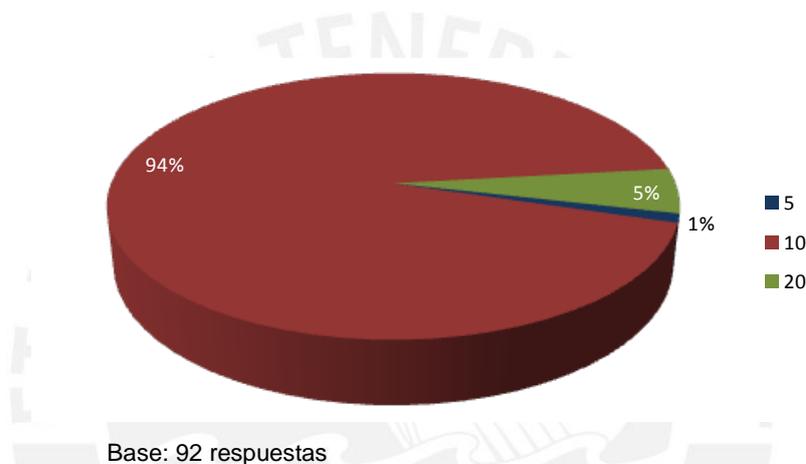
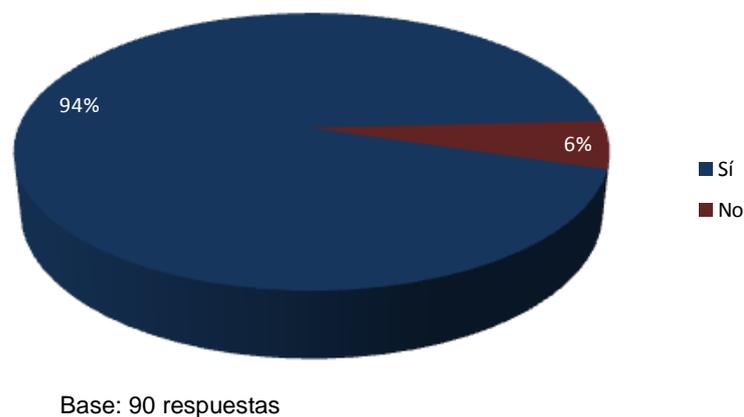


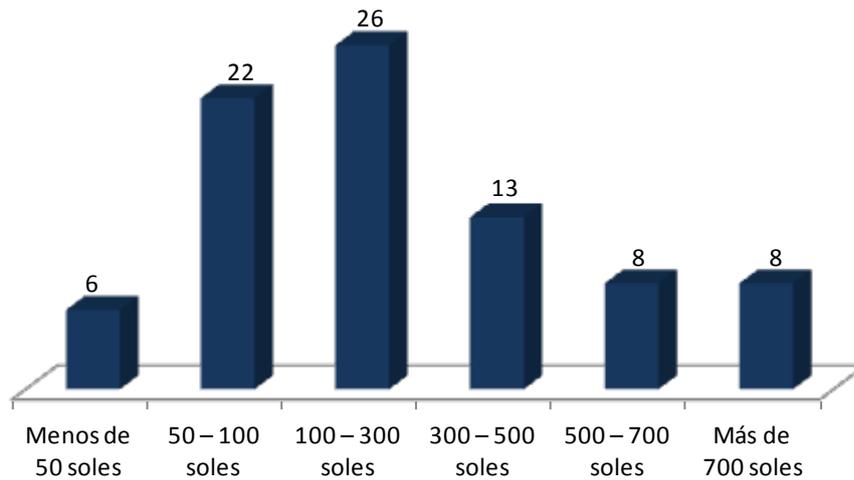
Figura 5.3. Préstamos por parte de la UNICA



El 63% de los que sí han recibido préstamos de sus UNICA lo han hecho más de tres veces.

Como se puede apreciar en la Figura 5.4., el primer monto de préstamo recibido, para la mayoría de entrevistados, fue de menos de 300 soles y se utilizó, de acuerdo con información recogida durante las entrevistas realizadas, para emergencias de salud y educación de los hijos.

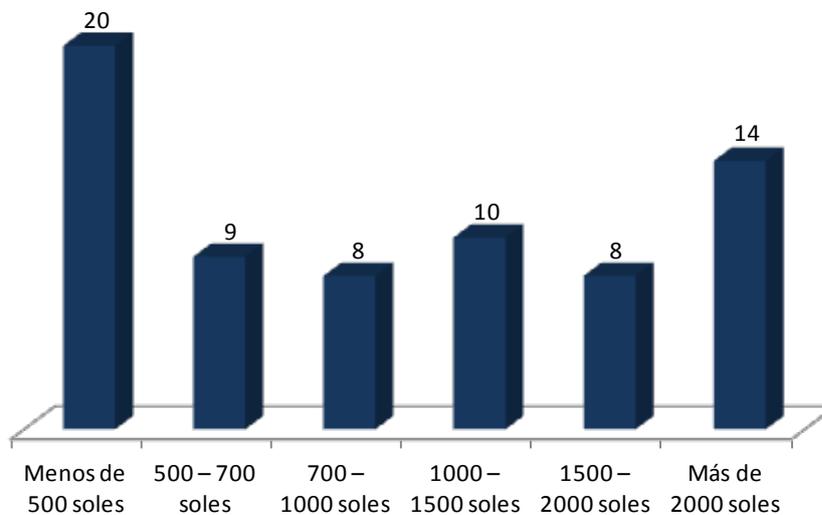
Figura 5.4. Monto del primer préstamo recibido



Base: 83 respuestas

Por el contrario, el último monto de préstamo recibido, para casi la mitad de entrevistados fue de más de 1,000 soles, tal como se puede apreciar en la Figura 5.5. y se utilizó, básicamente, para campaña agrícola y negocio.

Figura 5.5. Monto del último préstamo recibido



Base: 69 respuestas

5.3. INCORPORACIÓN DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS POR LOS SOCIOS DE LAS UNICA

La presente sección presenta la percepción de los socios de las UNICA respecto de las capacidades que han adquirido gracias a la formación de sus UNICA.

ALIDE (2009) encontró que, a raíz de la implementación del modelo de intervención, se formaban las siguientes siete habilidades y capacidades en los socios de las UNICA:

- Administrativas y de gestión
- Manejo de libros contables y registros
- Organizativas - asociativas
- Cultura de ahorro
- Cultura de vigilancia
- Responsabilidad frente a los compromisos asumidos al tomar un préstamo (morosidad 0)
- Asimilación del concepto de formación e incremento de capital (noción de valor de cambio del dinero que rompe con el paradigma de subsistencia).

En la encuesta realizada a los socios de las UNICA, se incluyó una pregunta para conocer qué había aprendido en su UNICA. En términos generales, se encontró que son ocho las capacidades incorporadas en los socios, según su propia percepción. A diferencia de ALIDE, estas capacidades van más allá de las financieras, es decir, el modelo de intermediación financiera es un medio para desarrollar capacidades intrínsecas de los socios.

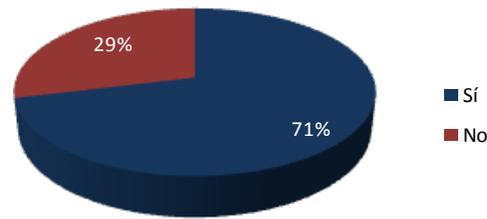
1. Superación y capacidad de aprendizaje
2. Responsabilidad / Puntualidad
3. Ahorro
4. Administración
5. Asociatividad, Solidaridad, Participación, Compañerismo, Relacionamiento
6. Respeto, valoración de personas
7. Liderazgo
8. Transparencia, Honestidad

A continuación, se presenta los principales testimonios de los socios sobre las capacidades incorporadas.

| | |
|--|---|
| 1.Superación | <p>“Estamos trabajando para salir adelante”</p> <p>“A tener conocimientos para alcanzar una meta” (Socio de la UNICA “Primero de Mayo” – Fundo Los López, Túcume)</p> |
| 2.Responsabilidad | <p>“He aprendido a ser responsable en mis ahorros. Empecé con 10 y ya cuento con 2,600 más los intereses del 3% que ganamos mensual” (Socia de la UNICA “Búho de Campo Nuevo” – Campo Nuevo, Oyotún)</p> |
| 3.Ahorro | <p>“De nuestra platita, hay que ahorrar para la chacra o alguna enfermedad” (Socia de la UNICA “El Guayaquil” – Barrio Nuevo, Pítipo)</p> |
| 4.Administración | <p>“A llevar libros de caja de mi UNICA”</p> <p>“Hacer mi balance económico en mi hogar”</p> |
| 5.Asociatividad, Solidaridad, Participación, Compañerismo, Relacionamiento | <p>“Que juntos y organizados podemos prosperar porque los objetivos se logran en la multitud de ideas” (Socio de la UNICA “Los López” – Fundo Los López, Túcume)</p> <p>“Une más a la sociedad para cambiar la manera de vivir en familia” (Socio de la UNICA “Señor de los Milagros” – Hacienda Vieja, Túcume)</p> |

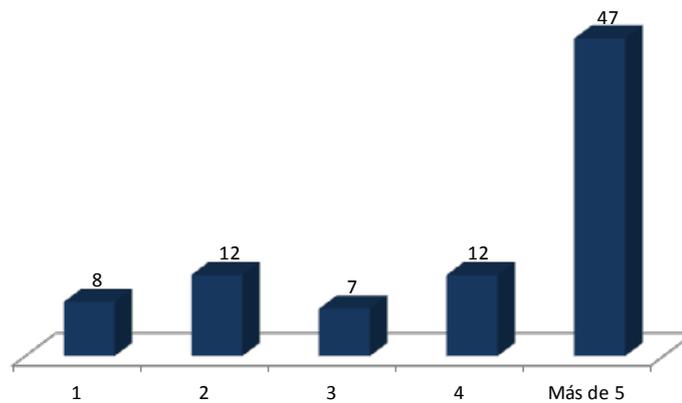
Los monitores entrevistados han podido apreciar cambios significativos en los socios de las UNICA gracias a la intervención. Así, ellos han visto que los socios, gracias a la experiencia, están aprendiendo a desenvolverse en cargos directivos, tienen más seguridad en sí mismos y en los demás al ver los cambios que están produciendo sus UNICA, participan más en las decisiones colectivas de las asambleas. Esto se refleja en que el 71% de los encuestados es o ha sido directivo de su UNICA y el 90% tiene una participación regular en las reuniones zonales, tal como se puede apreciar en las Figuras 5.6. y 5.7., respectivamente.

Figura 5.6. ¿Es o ha sido directivo de su UNICA?



Base: 90 respuestas

Figura 5.7. ¿Cuántas veces ha participado en reuniones zonales de UNICA?



Base: 86 respuestas

Los monitores también mencionan que los socios han mejorado su autoestima y se sienten incluidos en el sistema financiero, al contar con los conocimientos necesarios (conceptos como tasas de interés, ingresos, egresos). Esto, a la vez, se convierte en un efecto multiplicador que también transmiten a su familia y cambian el tipo de formación brindada a sus hijos: “Como el padre empieza a desenvolverse, el niño también empieza a tomar el ejemplo del papá, de la mamá...”.

Por otro lado, los monitores han podido apreciar un cambio en el rol de la mujer. En Lambayeque, ha predominado el machismo, pero esta situación se ha ido revirtiendo con una mayor participación de la mujer en la toma de decisiones y cargos directivos. Por último, los socios de las UNICA han aprendido a conciliar, a resolver armoniosamente conflictos entre pares y no ir a la autoridad sin justificación.

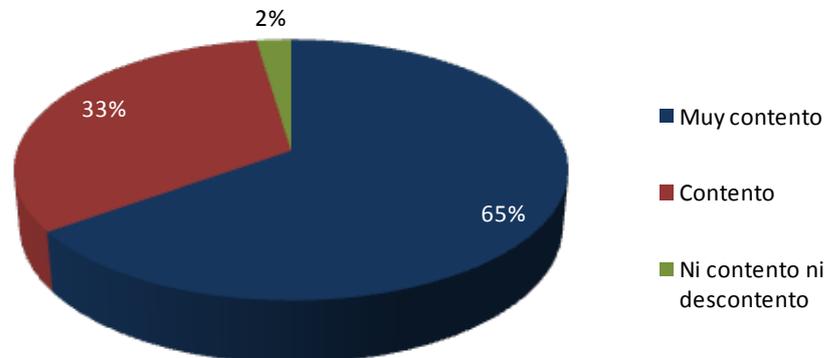
5.4. VALORACIÓN DE LOS SOCIOS DE LAS UNICA SOBRE EL MODELO

En esta sección, se presenta la valoración de los socios de las UNICA sobre el modelo. Así, se muestra los resultados a partir de la encuesta realizada sobre los siguientes aspectos: (i) satisfacción respecto de su UNICA, (ii) satisfacción respecto de Funder Perú, (iii) cumplimiento de objetivos personales, (iv) mejoras obtenidas a partir de la UNICA, (v) Red de UNICA, (vi) Cooperativa de UNICA. Por último, se muestra los resultados de las entrevistas en profundidad a los socios de las seis UNICA visitadas.

Satisfacción de los socios respecto de su UNICA

Los socios de las UNICA muestran un alto nivel de satisfacción respecto de los servicios que les proporciona el modelo de intervención, tal como se aprecia en la Figura 5.8.

Figura 5.8. Satisfacción de los socios respecto de su UNICA



Base: 86 respuestas

La justificación de las respuestas muestra con claridad que los socios valoran su UNICA más como un medio para lograr cohesión social y mejorar su desempeño personal que como un intermediario microfinanciero. Esto se puede apreciar en las siguientes respuestas:

Factores de asociatividad

- Porque nos enseña a desenvolvemos, aprender mucho. Nos reunimos para pensar y tener otras ideas y aprendemos de los demás.

- Nos reunimos mensualmente con los socios, intercambiamos ideas y nos facilitan los préstamos.

Factores económicos

- Porque a través de los préstamos hemos solucionado muchos problemas económicos en nuestra comunidad y también en el aspecto social nos hemos proyectado hacia la comunidad.
- Porque me enseña a guardar mi dinero y me enseñó a ser responsable en las asistencias a reuniones que las hacemos mensualmente.
- Me ha resuelto problemas económicos para la alimentación, para enfermedad, para comprar insumos para mi terreno y para mi casa. Pequeños detalles, pero me ha resuelto mucho mi tranquilidad.
- Obtenemos préstamos a bajos intereses que otras cajas.

Factores de gestión de las UNICA

- Por la capacidad y responsabilidad de su Directiva y socios, los directivos son muy unidos.
- Tiene socios muy comprometidos y responsables, de buenos valores morales.

Factores de calidad de vida

- A través de ella nos permite una mejor calidad de vida y también conocer a nuevas personas.
- Me permite ayudarme en mi negocio y lograr que mis hijos tengan mejor educación.

Si bien las respuestas son bastante diversas, se puede apreciar una concordancia respecto de la importancia de la UNICA en el fortalecimiento de las redes sociales locales y su rol como espacio de intercambio y aprendizaje. Adicionalmente, varios encuestados mencionan la importancia que tienen para el ahorro y para la estabilización del presupuesto familiar, lo que es una clara muestra que aún en los niveles socioeconómicos más bajos existe la capacidad de realizar ahorro monetario.

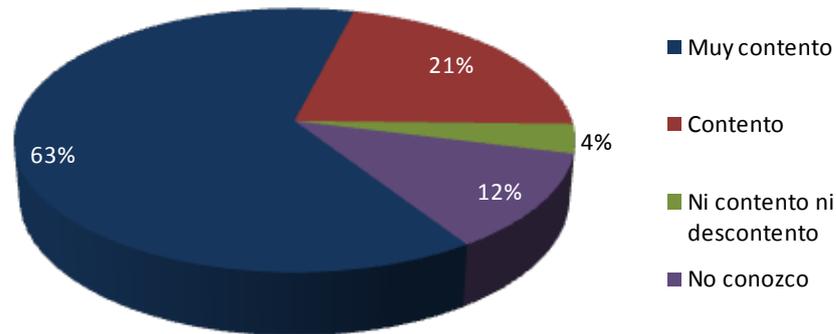
Hay beneficiarios del programa que consideran que el modelo es un instrumento válido para superar la situación de subsistencia e incorporarse en forma competitiva en el mercado, uno de los encuestados dice lo siguiente: “Porque nos capacitó para organizarnos y formar las UNICA. Hoy gracias a este método tenemos nuestro patrimonio económico, si no hubiera sido así, no tuviéramos este patrimonio, ya que vivíamos en una economía de subsistencia”. Otro de los encuestados afirma “Porque nos ayuda financiando el costo de todo el taller de esta metodología para el bien social en las personas de extrema pobreza, creando nuestro propio capital social”.

Los beneficiarios del programa lo valoran. Muchos consideran importante que se replique a nivel nacional, para ayudar a otros productores en la misma situación. Uno de los encuestados hace énfasis en el cambio que produce la implementación del modelo en la mentalidad de los socios de las UNICA, como elemento central en el proceso de mejora e incorporación al mercado: “Nos están dando la oportunidad de hacer empresa (cambio de mentalidad de la gente del campo). Se está haciendo una revolución pacífica en nuestra patria. Hagan esto a nivel nacional y erradicaremos la extrema pobreza”.

Satisfacción de los socios respecto de Funder Perú

El conocimiento que tienen los socios de las UNICA respecto a Funder Perú se va diluyendo con el tiempo. Los socios de las UNICA nuevas desconocen su participación en la implementación del modelo, en tanto la conducción del proyecto ha sido asumida directamente por COFIDE. Si bien se ha mantenido al personal de Funder, la recordación más fuerte (en las conversaciones y entrevistas) ha sido referida a COFIDE, un 12% de los encuestados no conoce el accionar de Funder Perú, tal como se puede apreciar en la Figura 5.9.

Figura 5.9. Satisfacción de los socios respecto de Funder Perú



Base: 84 respuestas

Las respuestas de las personas que manifestaron encontrarse muy contentas con la intervención de Funder Perú se pueden agrupar de la siguiente manera:

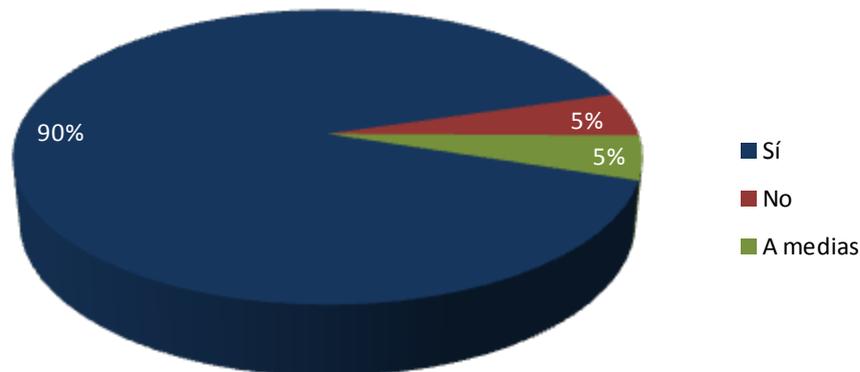
- Financiamiento de viáticos
- Capacitación: apoyo de monitores, capacitación en manejo de UNICA, capacitación de SENATI, capacitación empresarial (UNICA), capacitación para la creación de UNICA (COFIDE)
- Apoyo para educación de los hijos
- Apoyo para inscripción en registros públicos
- Eventos sociales a favor de los socios: chocolatada navideña (COFIDE y Funder)

Se hace evidente que quienes recuerdan la intervención de Funder Perú lo hacen con mucho cariño. Adicionalmente, al haberse mantenido trabajando el mismo personal, hay quienes creen que Funder Perú sigue siendo la institución que implementa directamente el programa. Una respuesta que resulta especialmente interesante es “Porque nos enseñó mucho y porque no nos regaló nada material”, perfectamente alineada con la estrategia de intervención, basada en generar oportunidades y capacidades que permitan que cada cual mejore de acuerdo con sus potencialidades y empeño.

Cumplimiento de objetivos personales

El 90% de los encuestados ha cumplido los objetivos personales planteados al momento de incorporarse a la UNICA, tal como se puede apreciar en la Figura 5.10.

Figura 5.10. Cumplimiento de los objetivos personales



Base: 83 respuestas

Los objetivos personales planteados al iniciar la UNICA fueron, principalmente, económicos y mejora de la calidad de vida:

- Económicos
 - A tener un pequeñito capital ahorrado para una emergencia, he podido ahorrar o tener un capital de respaldo para emprender muchas cosas.
 - Crecer como persona independiente.
 - Tener un capital de acciones que nunca lo he tenido. Empecé con 10 y hoy tengo 70 acciones.
 - Aprender sobre estados financieros.
- Mejora de calidad de vida
 - Mejoró mi calidad de vida, logré educación superior a más de 4 de mis hijos.
 - Que yo tenga mayor conocimiento y así poder tener un ingreso para el bienestar de mi familia.
- Otros
 - Cambio de actitud positiva.
 - La unión de personas (que soñamos en grande en el futuro).

Varias de las respuestas tienen un denominador común: el impacto en la familia y la mejora de la calidad de vida. Respuestas como “Superar mi estándar de vida familiar” o “Mejorar la educación de mis hijos” muestran el impacto del

modelo en la incorporación de aspiraciones de mejora social y económica en el imaginario de las familias participantes.

Mejoras obtenidas gracias a la UNICA

Las mejoras obtenidas por los socios gracias a la pertenencia a las UNICA se pueden agrupar en cuatro grandes categorías: educación de los hijos, negocio, económico y personal.

- Educación de los hijos
 - Mejorar la educación de mis hijos
 - Solucionar problemas educativos
- Negocio
 - Confeccionaba polos de Educación Física y no tenía para estamparlos. Mi UNICA me hizo un préstamo y logré mi meta.
 - Apoyo para la agricultura, sacar buenas ganancias de la chacra, hacer campaña agrícola todos los años
 - Que mi producto que estaba para perderse salió adelante gracias a un préstamo
 - Compra de una local para nuestra empresa
 - Poder tener producción para poder exponer y vender en ferias
- Económico
 - Que ya no pago interés alto a los habilitadores para siembra. Los préstamos me da la UNICA al 3% mensual
 - Yo he podido conseguir créditos porque en otras entidades no podía porque no tenía garantía y, además, me genera ganancias
- Personal
 - Mejorar mi calidad de vida y de nuestras familias
 - Construir parte de mi casa
 - Vivo tranquila, mi familia ya no pasa muchas necesidades, me resuelve problemas y estoy muy contenta
 - Saber que en el momento oportuno y rápido estoy atendiendo a los socios
 - Lograr familias unidas

Cabe señalar que una de las mejoras obtenidas gracias a la UNICA, según los monitores, es que los pobladores pudieron obtener su DNI, documento indispensable para ejercer sus derechos ciudadanos.

Opinión sobre la Red de UNICA

En cuanto a la Red de UNICA, los encuestados coincidieron en su utilidad, sobre todo, en el aspecto asociativo para relacionarse y obtener economías de escala en la compra de insumos para agricultura. Algunas de las opiniones brindadas son:

Conformación:

- Se formó a nivel nacional y por medio de los Delegados podíamos comunicarnos y dar opiniones de todas las UNICA
- Es la Asociación que vela por el bienestar de sus asociados
- La red es la cabeza de las UNICA

Beneficios:

- Es una entidad que nos brinda capacitación y a unirnos más
- Gracias a la red nos comunicamos con las demás UNICAS, nos han enseñado a compartir
- Gracias a la red podemos tener nuestra propia cooperativa
- Conformar todo el trabajo de las UNICAS en más de 6 años, nos permite afianzar nuestra mejora productiva
- Hay más ventajas cuando compramos insumos en grupo porque hay más descuentos

Opinión sobre la Cooperativa de UNICA

En cuanto a la Cooperativa de Red de UNICA, los encuestados también coincidieron en su utilidad, aunque aún hay que realizar esfuerzos para que la totalidad de UNICA forme parte de la Cooperativa. Algunas de las opiniones brindadas son:

Beneficios:

- Está bien porque de ahí nos dan préstamos para los socios de las UNICAS
- Se financia con dinero de otras instituciones y nos respalda
- Es un organismo dedicado a trabajar grupalmente, con el fin de apoyar económicamente a todas las UNICAS que lo requieran
- Los Directivos son los mismos socios
- Es bueno porque está exonerada de impuestos

Resultados:

- Todo bien. Se está progresando y nos beneficia en todo porque se ha preocupado hasta en afiliación mortuoria
- Que es excelente porque aprendemos más movimiento financiero, porque me gusta este trabajo
- ¡Es un boom! La cooperativa es una institución muy apropiada para lograr que las UNICAS logren sus objetivos
- Que es una meta que teníamos en la red y que al cumplirse nos abre muchas puertas para una mejor calidad de vida

Entrevistas en profundidad a socios de seis UNICA

Otra fuente de información que ha permitido reconocer la importancia que ha tenido el modelo para los socios participantes de las UNICA, ha sido las entrevistas realizadas a socios de seis UNICA ubicadas en los distritos de Pomalca, Tumán, San José y Jayanca.

UNICA “Sarita Colonia” – Pomalca

En la UNICA “Sarita Colonia”, ubicada en el distrito de Pomalca, se tuvo una reunión con las señoras María Chirinos, Presidenta de la UNICA, Juana Delgado, Secretaria y María Ruiz Vásquez, Tesorera. Las tres mostraron su alta satisfacción con los resultados obtenidos mediante su participación en la UNICA. Cuando se les interrogó respecto de qué era lo más importante que habían logrado con su UNICA, la señora Chirinos contestó:

Lo más importante es que nos ha sacado de apuro. Nosotros hemos tenido el proyecto de electrificación que nos agarró en un momento de que nadie tenía dinero, esperábamos el mes, con la UNICA compramos cemento, ladrillo por millar y repartimos a los socios.

Las socias de esta UNICA le dan gran importancia al apoyo financiero que han logrado por su intermedio. Gracias al ingreso de la UNICA en el mercado microfinanciero del centro poblado (El Combo, de aproximadamente 30 viviendas), se ha mejorado las condiciones para el acceso al crédito para los pobladores, en desmedro de la labor de los agiotistas rurales.

Soy solidaria, me gusta ayudar a los demás y sacarlos quizás de esas dudas, de lo que algunos pagaban el 25-30%, nosotros hemos sacado a todos adelante. Ya no están con esas deudas anteriores que era un estrés para la mayoría, ahora ya no, ya se respira más tranquilidad. Los prestamistas ya bajaron sus intereses al 15% porque las UNICA ya están a nivel regional. Nosotros también tenemos una radio donde se escucha también acerca de las UNICA (María Chirinos, Presidente UNICA "Sarita Colonia").

Cuando se les preguntó respecto de qué aspecto mejoraron gracias a su UNICA, coincidieron en señalar la mejora de la calidad de vida. Ante ello, la señora Chirinos dio una interesante respuesta:

Mejorar nosotros la calidad de (vida de) los socios. Hemos mejorado en la calidad de vida y también en el medio ambiente. Aquí la mayoría en un 90% cocinaba con leña, carbón y esa era una contaminación para nuestra salud, en eso hemos mejorado a nivel de lo que es Pomalca, anexos. No solamente aquí se vende el gas, en otro sitios también.

La señora Chirinos resaltó el hecho que su UNICA era el proveedor de gas en la zona, antes en manos de intermediarios minoristas que vendían a precios excesivos. La participación de la UNICA permitió que el precio a los vecinos del centro poblado se reduzca, permitiendo que la mayoría de ellos utilicen ahora cocinas a gas, mejorando las condiciones del medio ambiente. Por último, la UNICA ha permitido una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones, aumentar su confianza y, sobre todo, a perder la timidez para relacionarse con otras personas.

Figura 5.11. Representantes de la UNICA “Sarita Colonia” en el distrito de Pomalca



Nota: de izquierda a derecha: Juana Delgado, Secretaria; María Ruiz Vásquez, Tesorera; María Chirinos, Presidenta

UNICA “La Fortaleza” – Tumán

En la UNICA “La Fortaleza”, ubicada en el distrito de Tumán, se sostuvo una reunión con las señoras Lila Nevado, Presidenta de la UNICA y Jacqueline Farro, socia de la misma. Para la señora Nevado, lo más importante de la UNICA es:

Para mí en sí es que uno va explicando poco a poco los valores, que uno puede trabajar honradamente, sin necesidad de robar a nadie, ni estar esperanzado que nos caiga del cielo las cosas sino que uno mismo tiene que aprender a ahorrar.

Asimismo, la UNICA ha ayudado a mejorar la comunicación con otras personas, así como también a mejorar la puntualidad, disciplina con los horarios y puntualidad en los pagos.

Figura 5.12. Presidente de la UNICA “La Fortaleza” en el distrito de Tumán



UNICA “Jesús tú eres mi guía” – San José

En la UNICA “Jesús tú eres mi guía”, se sostuvo una reunión con Gregoria Llenque, tesorera de la UNICA. Su experiencia personal resulta relevante, en tanto su participación en la UNICA le ha permitido desarrollar capacidades personales que desconocía o tenía ocultas. Asimismo, expresó que la UNICA ha servido para que las mujeres se reúnan más y se conozcan mejor. De acuerdo con lo que se ha podido percibir durante la visita de trabajo a las distintas UNICA visitadas, la participación en asambleas y las diversas entrevistas desarrolladas, su avance personal es usual entre las socias participantes de las UNICA.

¡Uy! lo que más he aprendido es muchísimo porque con decirle que yo casi no salía de mi casa, no tengo mis estudios completos. Bueno, aquí atendí a mis hijos, de aquí que nos buscaron para pertenecer a esto de la parroquia y ahí recién empecé a salir. Y me invitaron a esto y yo decía que no, que no puede ser y las hermanas me animaron. Y bueno, sí, me ha ayudado bastante, me ayuda a salir, voy hasta Reque a las reuniones. Nadie representaba acá a San José, así que la señora Judit me dijo participa tú que Ud. que es más allegada se acerca a las reuniones como delegada de su UNICA y acepté con mucho gusto. Voy a aprender le digo porque no sabía nada la verdad de esto. Pero sí gracias a Dios voy entendiendo (Gregoria Llenque, Tesorera de la UNICA Jesús tu eres mi Guía).

Figura 5.13. Tesorera de la UNICA “Jesús tú eres mi guía” en el distrito de San José



UNICA “Unidos Baldera Progresá” – San José

En la UNICA “Unidos Baldera Progresá”, se pudo entrevistar al Sr. Carlos Llontop, tesorero de la UNICA. El señor Baldera, con solo 25 años, fue uno de los pocos jóvenes con los que se pudo tener contacto durante la visita de trabajo. Sus opiniones son concordantes con las expuestas por los socios mayores a los que se pudo entrevistar, considera que lo más importante del modelo es el espíritu de cooperación y la solidaridad que se genera entre los participantes.

Aparte de ser solidarios, cómo se van manejando los bancos, cómo funcionan, dar préstamos, nos solidarizamos. Para mí que apoyamos a las demás gente. Por ejemplo, el presidente tuvo un problema, tuvo su hijito enfermo y nosotros lo apoyamos. No tenían un banco, no tenían con qué apoyarlo y cuando se tiene a alguien enfermo se necesita más dinero (Carlos Llontop, Tesorero UNICA “Unidos Baldera Progresá”).

Figura 5.14. Tesorero de la UNICA “Unidos Baldera Progresá” en el sector Baldera



Nota: en la foto, se puede apreciar el terreno agrícola perteneciente a la familia Llontop.

UNICA “El Guayaquil” – Jayanca

En la UNICA “El Guayaquil”, se entrevistó a Pedro Benites, expresidente de la UNICA y gestor voluntario de COFIDE. Comentó que la UNICA ha permitido a los socios mejorar su calidad de vida dado que, al principio, los préstamos que se daban eran utilizados para salud o educación de los hijos, mientras que ahora los préstamos eran para proyectos productivos o campañas agrícolas (S/. 3,000 nuevos soles por hectárea). Asimismo, la UNICA enseñó a organizarse a los socios, a tener confianza entre ellos y a utilizar a la UNICA como un espacio de comunicación sobre objetivos comunes. Por otro lado, contó la experiencia de ser parte de los gestores voluntarios formados por COFIDE con el fin de capacitarlos para formar UNICA. El señor Benites expresó que dicha experiencia le permitió aportar conocimiento, así como también sentir una emoción social. A pesar de que COFIDE formó a 22 personas, este capital formado no se está aprovechando, ya que no se ha seguido utilizando como referente para expandir el modelo.

Por último, en el Cuadro 5.1. se muestra el conocimiento financiero adquirido por los socios de las UNICA.

Cuadro 5.1. Conocimiento financiero por parte de los socios de UNICA

Conocimiento Financiero

Durante el trabajo de campo realizado para la elaboración de la presente tesis, se tuvo la oportunidad de asistir a dos reuniones zonales de UNICA, un taller de capacitación realizado por Fenacrep y a una sesión mensual de una UNICA.

Durante la sesión mensual de la UNICA a la que se pudo asistir, se tuvo la oportunidad de presenciar una discusión muy interesante respecto del uso de un fondo excedente que tenía la UNICA. Existían dos posiciones encontradas entre los socios, unos deseaban otorgar un crédito a uno de los socios (a una TEM superior a 3%); otros querían colocar los fondos como un ahorro en la Cooperativa Red de UNICA (que remuneraba el depósito con una tasa pasiva de 1% mensual).

La discusión duró aproximadamente 15 minutos, donde diversos socios realizaron diversas argumentaciones sobre el uso más eficiente del dinero. Para algunos, lo más importante era lograr la máxima rentabilidad por el mismo; para otros era mejor sacrificar algo de rentabilidad para tener los fondos disponibles (como ahorro), para atender cualquier solicitud de crédito que pudiera presentarse para alguna emergencia. Resultó sorprendente asistir a una reunión de este tipo en un predio rural, con predominancia de agricultores entre los asistentes. Finalmente, se decidió colocar el fondo en un crédito, para lograr la máxima rentabilidad posible de los fondos.

En otra oportunidad, se tuvo la posibilidad de asistir a una sesión de reparto de utilidades. La UNICA visitada había alcanzado más de S/. 5,000 de utilidad anual. La primera decisión fue definir los montos para capitalización y fondo social. Luego de decidido el monto a repartir, se procedió a realizar la asignación para cada socio mediante un algoritmo que incluía tanto el capital de cada socio como la fecha en que realizaron la adquisición de las acciones.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas a funcionarios de Funder Perú (2011)

5.5. VALORACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS SOBRE EL PROCESO

Como parte del proceso de elaboración de la tesis, se han realizado 18 entrevistas a personas de diversas instituciones y organizaciones, académicos, funcionarios públicos, funcionarios de crédito, personas relacionadas con la implementación del modelo¹⁴, que desde diversas perspectivas conocen la labor de Funder Perú en la región Lambayeque. En la mayor parte de los casos, la valoración de la experiencia ha sido positiva.

El resultado es sorprendente, a pesar de la alta valoración positiva del modelo, el acceso de Funder Perú a nuevas fuentes de financiamiento que le permitan profundizar y ampliar su actividad es prácticamente nulo, siendo hasta el año 2011 COFIDE la principal fuente cooperante para el proceso de implementación en la Región Lambayeque.

Perspectiva académica

Desde la perspectiva académica, resultan interesantes las observaciones realizadas por el Dr. Richard Weisskoff, catedrático de la Universidad de Miami, quien, en compañía de alumnos de la Universidad tuvo la oportunidad de visitar las regiones de Lambayeque y Cajamarca, donde se implementa el modelo Funder. El Dr. Weisskoff considera que el capital social generado por la operación de las UNICA es el resultado más valioso del modelo:

Para nosotros, fue una experiencia ver cómo la gente democráticamente puede organizarse y hacer decisiones con tanta gente hablando de esas cosas muy detalladas y también que tiene conceptos muy esotéricos, muy complicados. Fue impresionante la manera que esa gente dominaba los temas, las complicaciones y las consideraciones. Fue muy interesante, muy bueno.

Otro aspecto muy valorado por el Dr. Weisskoff y su equipo de trabajo es el alto nivel de autonomía que tienen las UNICA. A diferencia de otros modelos de intermediación microfinanciera (i.e. los bancos comunales), donde las formas de

¹⁴ La lista de personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 3.

organización y decisión vienen definidas por la institución que lidera el proceso, en el modelo de las UNICA se proporciona lineamientos generales y cada una decide las aplicaciones prácticas, en los temas de capital social, créditos y ahorros.

Para mí fue la idea que ellos mismos estaban haciendo su trabajo, las decisiones, las cuentas, todo es por ellos y no por nivel profesional digamos de un banco o de gobierno, de una agencia, ONG, de alguien de afuera con experiencia y con título y todo eso. Sobre todo, de ellos mismos, eso es lo más importante.

Weisskoff diferencia el modelo implementado por Funder Perú de la experiencia de Grameen Bank desarrollada en Bangladesh¹⁵, por un elemento central, los fondos de crédito pertenecen a la institución bancaria; en la experiencia de Funder Perú, los fondos de crédito son autogenerados por los propios socios de cada UNICA. Cuando se le preguntó al Dr. Weisskoff respecto de las diferencias entre ambos modelos, responde:

Es diferente yo creo porque los fondos son del banco y lo que él hace, los monitores hacen, es ayudar al pequeño comprador con su asociación y con sus pagos y todo eso, pero los fondos se quedan con el banco, no son del mismo empresario o del pequeño agricultor. Esa es la gran diferencia.

El equipo de trabajo de la Universidad de Miami ha quedado tan impactado con el modelo implementado en las regiones Lambayeque y Cajamarca que ha iniciado una réplica en el Estado de Florida, Estados Unidos. El proyecto se ubica en la zona rural periférica a la ciudad de Miami, en el pueblo de Homestead, al sur de Miami, poblado por pequeños propietarios rurales, principalmente, migrantes de México y Centroamérica. El Dr. Weisskoff considera que el modelo es replicable (y necesario) en un país desarrollado como EE.UU., donde millones de personas viven en condiciones de pobreza y marginación, especialmente en las zonas rurales: “Si tenemos éxito, yo creo que se puede extender acá supuestamente en un país desarrollado, pero hay gran necesidad de este modelo”.

¹⁵ Liderada por Muhammad Yunus, premio Nobel de la Paz 2006

Perspectiva de los funcionarios de COFIDE

La institución más relacionada con el proceso de implementación del modelo Funder en el Perú ha sido COFIDE. Sus directivos (entre los años 2003 y 2006) conocieron el modelo en Honduras y desde inicios del año 2003 tuvieron la intención de implementarlo en el país. Lamentablemente, las personas directamente relacionadas con el proyecto han tenido una alta rotación. A la fecha de la realización de las entrevistas, no quedaba en COFIDE ningún funcionario directamente relacionado con el proceso que haya participado desde el inicio de la implementación. Se ha podido recoger apreciaciones de funcionarios que han conocido el modelo desde sus primeras etapas, aunque sin participar directamente en su gestión como Armando Mestas, Fernando Falcón y Walter Muñoz; adicionalmente, de funcionarios que lo han gestionado desde etapas posteriores, como María Eugenia Tuesta y Manuel Layseca.

El señor Armando Mestas considera que lo más importante del modelo es que les ha dado a los participantes “alfabetización financiera”. Por su parte, los señores Walter Muñoz y Fernando Falcón, no conocen con detalle el modelo implementado y lo consideran poco atractivo. Muñoz comentó lo siguiente:

Entiendo que las UNICA hacen capacitación. Hasta donde conozco, van y organizan a un grupo de familias y les obligan a que ellos ahorren, junten un poco de capital y formen un monto inicial, les asesoran con todos los temas contables, educativos – tienen su caja bancos o algo así – y empiezan a prestarse. Entonces, ellos determinan a quién le prestan, la tasa de interés y los intereses que se van generando van aportando al fondo. No sé si después se reparten esa ganancia.

Falcón, ingeniero agrónomo, considera que el modelo de las UNICA ha contribuido poco con el desarrollo productivo de sus socios. Basa sus afirmaciones en una experiencia fallida en el financiamiento de una cadena productiva organizada por las UNICA durante sus primeros años de implementación. Respecto de la experiencia de las UNICA en la implementación de cadenas productivas, comentó lo siguiente:

No funcionó. Es que no están acostumbrados a trabajar en créditos. Y segundo que no tenían experiencia para trabajar su cultivo básico. Pero efecto para lo que es parte de campo, no, no tiene efecto. Ahora, lo que tú dices, área urbana o centro poblado sí, pero campo no.

Se hace evidente que COFIDE no ha socializado internamente el modelo implementado en la región Lambayeque. Los señores Muñoz y Falcón han trabajado en la misma área responsable de la implementación del modelo y, a pesar de ello, desconocen sus logros y alcances. Todas las personas que conocen con mayor profundidad el modelo concuerdan en sus beneficios y en la importancia de replicarlo en mayor escala.

La Gerencia de Desarrollo de COFIDE es el área responsable de la implementación del modelo. La señora María Eugenia Tuesta es la Gerente del Área y el Sr. Manuel Layseca el funcionario responsable de la implementación del modelo. Ambos reconocen la importancia del mismo y, a la vez, las limitaciones y fallas que ha tenido COFIDE durante el proceso de implementación.

María Eugenia Tuesta considera que la generación y fortalecimiento de los valores personales al interior de cada UNICA es el aporte más importante del modelo implementado.

Una fortaleza también de este programa es lo que es valores. Los valores que se difunden a los socios, lo que deben de cumplir: que su casa tenga techo, el respeto a los demás, el velar por los niños, que estén vacunados. En realidad, la parte de valores es importante que se fortalezca. La reunión, la solidaridad que tienen de grupo.

Manuel Layseca considera que el elemento más importante de resaltar es la apropiación del modelo por parte de los beneficiarios, principalmente, como consecuencia que los fondos para la intermediación financiera son autogenerados por los propios beneficiarios.

El modelo se sostiene porque nadie te regala nada, los S/. 16-17 millones de soles que ya ha movido Lambayeque en 5 años ni un sol es de COFIDE, la plata

es de ellos. Nosotros cuando vamos a campo sentimos que ellos toman a la UNICA, no es Funder, no es COFIDE, la UNICA es de ellos.

Ambos funcionarios coinciden en que el proceso de implementación no se realizó de la mejor manera, perdiéndose tiempo en actividades repetitivas. Se puede inferir que los procesos no siguieron una secuencia lineal de implementación por falta de fondos o falta de una estrategia integral de implementación. María Eugenia Tuesta comentó lo siguiente al respecto: “Se ha perdido mucho tiempo en la parte de la formación, de seguir monitoreando e ir sobre lo mismo, cuando se ha debido empezar rápidamente en el segundo año con la parte empresarial”.

Manuel Layseca coincide con la apreciación. Adicionalmente, considera que la lógica bancaria del personal de COFIDE impidió ver más allá de la simple intermediación financiera. Se creyó que el modelo basado en la implementación de UNICA era un sistema estrictamente microfinanciero, cuando el espectro de intervención es notablemente más amplio, siendo las UNICA un medio, más no el fin último de la intervención.

Y es un mea culpa de todos, acá en el mismo COFIDE se hablaba del programa UNICA, entonces todo era la parte de las microfinanzas. Y bueno, a pesar de que somos un banco de inversión y de desarrollo, no hacíamos nada más.

Adicionalmente al desconocimiento interno en el propio COFIDE respecto de las características y potencialidades del modelo implementado, los permanentes cambios en el equipo de dirección y conducción del mismo, han condicionado una implementación fragmentada e imperfecta del mismo. No se ha contado con lineamientos estratégicos, ni siquiera con un plan de implementación que pudiera ser seguido, independientemente del funcionario responsable del proceso.

Una de las personas con mayor conocimiento sobre el modelo de intervención es el señor Enrique Kitamoto, quien participó en la gestación de Funder Perú, siendo, a la vez, uno de los primeros directivos de la ONG y funcionario de COFIDE. El señor Kitamoto tiene una idea más precisa y clara respecto al modelo de intervención propuesto:

El programa tiene, básicamente, el objetivo de insertar a los productores y agricultores al mercado. Es un programa de inclusión. Para eso, tenía dos grandes concepciones. Una era trabajar el tema cultural del productor, llevando a que quiebre un sistema de cultivo de subsistencia, transformando a un sistema de producción al mercado con todo lo que eso conlleva (desde el cambio de cultivo, hasta el sistema de producción, la forma de organización) y, por otro lado, era generar las herramientas e instituciones necesarias para que lo primero se pueda dar; sin embargo, no se concretó dicha fase.

En lo descrito por el Sr. Kitamoto, no se muestra a las UNICA como el eje central del proyecto. Las UNICA, de acuerdo con su definición, son un instrumento, una herramienta que permitiría la consecución de los objetivos centrales. El modelo se implementa, de acuerdo con sus observaciones, de modo imperfecto; incidiendo solamente en uno de los tres componentes, el de las UNICA: “El modelo, para poder desarrollar estas dos cosas, tenía tres partes que, en la realidad, sólo se aplicó una que era la piedra fundamental de todo este proceso que eran las UNICA”.

Kitamoto reconoce que la principal limitación para una implementación más eficiente y orgánica del modelo fueron las restricciones organizacionales que tenía Funder Perú.

El problema más grande que tuvo Funder fue a nivel administrativo. Funder propiamente no tenía un administrador, sino que dependía un poco más de la administración de COFIDE y ahí sí tienes un problema porque dependes del compromiso que tenga la institución que te acoge. Si no lo tiene, van a haber siempre problemas.

A pesar de las restricciones durante el período de implementación del modelo, los resultados han sido auspiciosos. Kitamoto considera que son tres las limitaciones que han impedido avanzar más e institucionalizar la implementación:

El problema radica en tres cosas. La administración misma del proyecto, creo que es algo que adolecen la mayoría de proyectos impulsados por el sector público. El fondeo, para mí, este es un proyecto que debería jugar a la par de un proyecto tipo Juntos, complementar este tipo de proyectos de asistencia, pero nunca se le ha dado la importancia o el apoyo de casi ninguna institución a pesar

de los resultados. El otro punto es el mismo tema de la voluntad política, a medida que no haya la voluntad política, el proyecto no avanza más.

Kitamoto incide adicionalmente en las dificultades que existían en la relación entre Funder Perú y COFIDE, las cuales no solo estaban restringidas al aspecto comunicacional o formal, sino que llegaban hasta niveles estratégicos o de concepción y propiedad del modelo y de su forma de implementación.

Primero, el tema de no saber de quién es el modelo, COFIDE dice que es de ellos porque ellos lo contrataron para hacerlo y Funder que es de ellos porque ellos fueron los que lo desarrollaron y se lo vendieron a COFIDE, eso por un lado. Por lo que sé ahorita COFIDE están con bastante debilidad en la gestión interna. Tercero, no hay una voluntad política de fortalecer este proyecto, hay bastante avidez para decir nosotros hemos hecho esto, pero buscar nuevos cooperantes o promover el modelo en otras zonas del Perú ahí no se ha hecho nada y ahí sí está el entrapamiento.

Perspectiva de la Fiducia Cayaltí

Tal como se ha descrito previamente, el modelo Funder empezó a implementarse en el valle del río Zaña, con la intención de contribuir con la labor que realizaba COFIDE en la administración fiduciaria de la EAI Cayaltí. El Sr. José Luis Zeppilli, funcionario de COFIDE destacado en Cayaltí, conoce el modelo desde sus primeras etapas de implementación. Zeppilli valora también la generación de conocimiento y capital social:

Es bueno por varias cosas. Primero porque es una micro cooperativa, chiquitita, con poquita plata empiezan a moverse, se les entrena, aprenden. Parece mentira que sepan sobre tasas activas, tasas pasivas. Era impresionante ver a una señora con pollera hablar de esas cosas.

Zeppilli considera que las UNICA, en forma complementaria a su función microfinanciera, facilitan la comunicación entre los actores locales, constituyéndose en un importante espacio de discusión e intercambio de opiniones, elemento importante en una sociedad poco acostumbrada al diálogo.

Pero hay una ventaja, una de las cosas buenas de estas UNICA es que en Cayaltí se logró unir. En todo el valle del Zaña y otros lados que yo conozco poco la gente no se habla, el núcleo es bien cerrado. Esto de las UNICA los obligó, sin darse cuenta, a juntarse 15-20 y hablaban, ya discutían los créditos, cómo les daban. Entonces, empezó a haber un poco más de comunicación, con lo cual es bueno para otras cosas que no tienen nada que ver con las UNICA.

El haber conocido la experiencia de las UNICA desde las primeras etapas de implementación le ha permitido al señor Zeppilli conocer también las deficiencias y limitaciones del modelo. Desde su perspectiva, la principal restricción ha sido la falta de apoyo para generar un adecuado sistema de seguimiento, supervisión y control. Adicionalmente, considera que el proceso de implementación fue muy rápido, no contándose con los recursos necesarios para realizar un adecuado seguimiento y supervisión del modelo.

No tenían la cantidad de gente para capacitar a tantos. Pueden estar capacitados, pero lo más importante es el seguimiento. No había la capacidad para poder hacer el seguimiento. Además, se recortó los fondos para todo lo que era el seguimiento.

Perspectiva de las instituciones de microfinanzas

El éxito del modelo implementado (a pesar de las limitaciones financieras y de gestión) ha permitido que diversas instituciones del sector financiero empiecen a trabajar en forma conjunta con la Red de UNICA y la Cooperativa de UNICA. Tanto FENACREP, desde una perspectiva de apoyo técnico como la Cooperativa Ábaco, como proveedor de recursos de crédito, creen en el modelo y lo apoyan.

El Sr. Marco Solís, Coordinador del Proyecto Cassa Padana – FENACREP, es el responsable de la asistencia técnica que recibe la Cooperativa Red de UNICA. Él conoció el modelo el año 2008; cuando tras una reunión con Enrique Neuhauser, visitó 3 UNICA. Rápidamente, determinó que el modelo implementado en la región Lambayeque es muy próximo a los principios cooperativos propios de la FENACREP y la red de cooperativas de ahorro y crédito. Desde entonces, la FENACREP, por intermedio del Proyecto Cassa

Padana, ha apoyado el proceso de implementación y fortalecimiento institucional de la Cooperativa Red de UNICA, institución financiera de segundo piso que intermedia recursos financieros entre las UNICA.

Otro socio estratégico sumamente importante para el modelo es la Cooperativa Abaco, actualmente la principal fuente de fondos externa de la Cooperativa Red de UNICA. El señor Jorge Iglesias, coordinador de un proyecto implementado en forma conjunta por Abaco y el BID, comenta con entusiasmo respecto de su primera aproximación a las UNICA:

La de Pueblo Nuevo es la que un poco me impacta porque la señora, que de repente hace un año estaba en un sitio donde no había luz, cuidaba sus animales, a lo mucho había un colegio que vienen una vez a la semana, en un ambiente machista y de pronto encuentras a una persona que está entusiasmada, que te cuenta que tenía billete, que quería colocarlo y que quería ver dónde lo colocaba...Y le digo, señora, ahora tienen luz ¿no? Era secundario eso de la luz luego de la herramienta que tenía ahora de poder sentir que manejaba ahora su propio dinero, tenía la posibilidad de emprender cualquier otra cosa, ahora ella tenía el timón y ella era la Presidenta de la UNICA y podía decidir.

Para Iglesias, lo más importante del modelo implementado ha sido la generación de un espíritu emprendedor entre los asociados de las UNICA. Donde antes predominaba una lógica económica de subsistencia, se encuentra ahora personas que tienen ganas de invertir y desarrollarse, generando nuevas oportunidades de negocio: “Y, así, otras señoras también en las UNICA sentadas conversando ‘creo que voy a comprar un camión de fertilizantes’ decían...Entonces, cuando tú ya encuentras ese perfil de emprendedurismo, de que quieren hacer algo y que aparte ya lo administran bien”.

Iglesias coincide con la mayor parte de entrevistados en que la asociatividad es uno de los elementos de mayor importancia en el modelo. La generación de esquemas asociativos permite que los pequeños productores se incluyan en mejores condiciones en el mercado de bienes y servicios, generándose beneficios tanto en las compras como en las ventas: “La virtud, lo primero que te he dicho que es la asociatividad, una cohesión entre la gente empresarial y

productiva de alguna forma. Se supone que a futuro va a ser en cadenas productivas también”.

Reconoce también las limitaciones del modelo, incidiendo en un problema que ampliamente comentado dentro y fuera de la institución: la falta de una adecuada gestión administrativa y una sólida organización de respaldo: “Le falta organización, le falta más dinero a la parte de monitoreo, falta gente para la administración de la cooperativa”.

Otro actor de suma importancia para el desarrollo del modelo en la región Lambayeque ha sido el señor Otto Santamaría, alcalde del distrito de Túcume. Él conoció el modelo durante sus primeras etapas de implementación y desde entonces ha sido uno de los principales promotores del mismo. Él reconoce la importancia del modelo al haber dinamizado la economía del distrito y haber casi eliminado a los prestamistas informales que cobraban altas tasas de interés por los préstamos. Por otro lado, reconoce el cambio del rol de la mujer, dado que ahora ellas son las que administran las familias, la economía de Túcume. El Sr. Santamaría recomienda que los gobiernos locales apoyen en la organización, den el respaldo institucional para generar confianza en la población y, por último, recomienda que los municipios incentiven a las UNICA con partidas presupuestarias para proyectos productivos.

Perspectiva de los monitores

Los monitores expresaron que la metodología utilizada por el modelo no solo les sirve a los socios, sino también les sirve a ellos mismos para aprender a ahorrar y relacionarse con otras personas con los mismos intereses. Están viendo que no solo pueden transmitir el mensaje a la gente que con el ahorro pueden mejorar su vida, sino que también pueden superarse como personas. Por otro lado, reconocen la importancia de su labor como monitores, dado que ha habido ocasiones en las que los socios les han solicitado apoyo por tener problemas con los jóvenes, les han enseñado la importancia de la educación en los niños, que manden los niños al colegio, el clima que debe haber dentro de la familia, que son parte de los compromisos que están también de los reglamentos de cada UNICA, que confían y ven cada vez más el crecimiento económico.

En cuanto a las mejoras que se debe realizar al modelo, Judit Tuesta expresó que deben ajustarse los plazos de la metodología y manejarla con metas establecidas según la etapa en la que se encuentren. Por otro lado, se encuentra el aspecto presupuestal, dado que la restricción de presupuesto y la demora en la transferencia de fondos para realizar las capacitaciones y monitoreo retrasó la intervención y generó desconfianza en la población ya que las visitas no eran continuas. Otro tema por mejorar es el tema productivo, dado que existe más de 4 mil hectáreas para trabajar en la región.

5.6. CONCLUSIONES

Pese a las limitaciones (especialmente presupuestales) que ha tenido Funder Perú para la implementación del Programa, los resultados alcanzados han sido buenos. Hay un nivel muy alto de satisfacción de los beneficiarios y prácticamente unanimidad entre los stakeholders interesados, respecto de lo valioso del modelo implementado.

Durante las visitas de trabajo, se pudo apreciar directamente la cohesión de las UNICA y de las redes que se han implementado alrededor de las mismas. Los indicadores de crecimiento en capital social, ahorros y créditos también muestran muy buenos ratios de crecimiento. A diciembre del año 2011, el capital total del sistema de UNICA ascendía a S/. 2.4 millones, habiéndose otorgado un total de 43,738 préstamos para un total acumulado (durante el período 2005 – 2011) de S/. 16.3 millones en créditos. Adicionalmente, es necesario resaltar que la intermediación en microfinanzas mediante las UNICA es exitosa en tanto la morosidad es nula (0%).

El principal factor para mantener un ratio de morosidad bajo es la autogestión de fondos propios. Las UNICA intermedian fondos que han ido aportando cada uno de los socios, con condiciones de crédito aprobadas por ellos mismos. Son extremadamente prudentes en el uso de los recursos de crédito, en tanto son ellos mismos los financistas. Algunas de las UNICA más grandes y consolidadas han empezado a intermediar fondos apalancados por la Cooperativa Red de

UNICA. Será necesario esperar la madurez de esa cartera de créditos para evaluar la eficiencia de las colocaciones.

Es muy resaltante el empoderamiento que tienen los socios participantes de las UNICA. Las encuestas realizadas muestran un importante espíritu emprendedor que se ha visto plasmado en negocios desarrollados en forma individual o colectiva: UNICA que son distribuidoras de gas en sus zonas, UNICA que comercializan insumos agrícolas, socios de UNICA que han instalados piscigranjas, albergues rurales o que han mejorado su producción agropecuaria gracias a la posibilidad de adquirir insumos agrícolas financiados por su UNICA.

Los propios beneficiarios consideran que el proyecto debe ampliarse a todo el país. Creen que si les ha sido útil para ellos, puede serlo para todos los pobladores rurales. Un aspecto muy interesante es que, a pesar de no contarse con un enfoque de género, se ha logrado importantes mejoras para las mujeres participantes en el programa: reconocimiento, empoderamiento y capacidad de generar sus propios ingresos, contribuyendo con la mejora en las condiciones de vida de sus familias.

La relación cordial y fluida entre los funcionarios de Funder Perú (Programa PRIDER actualmente) y los beneficiarios es una muestra de que, a pesar de las limitaciones, se logró consolidar un grupo humano adecuado para la intervención. El personal del programa se encuentra altamente comprometido con el mismo, a pesar de que las condiciones contractuales no son óptimas (contrato por locación de servicios con COFIDE).

El programa ha logrado consolidar la primera fase del modelo de intervención: la conformación de UNICA. Sin embargo, no se ha logrado avanzar significativamente en el segundo y tercer componente del modelo de intervención. Si bien se han articulado algunas cadenas productivas y se ha logrado que los socios de las UNICA participen activamente en los presupuestos participativos de cada distrito, no ha sido posible consolidar adecuadamente ambos componentes. Por otro lado, aún no se ha definido un plan ordenado de salida del programa. Se entiende que será inevitable dejar de intervenir masivamente, pero no se ha podido definir un esquema de salida que permita

garantizar la sostenibilidad del modelo. Probablemente sea necesario consolidar el componente de desarrollo empresarial rural, para empezar a generar los ingresos necesarios para hacer autosostenible el modelo. Además, será necesario que la Cooperativa Red de UNICA se consolide y crezca lo suficiente para ser también autosostenible en forma autónoma.

Otro aspecto ampliamente comentado por los entrevistados son las dificultades que se tuvo en la zona de intervención inicialmente propuesta (zona de influencia de la Fiducia Cayaltí) y, en general, en todas las ex cooperativas azucareras. El deterioro social no ha permitido consolidar una amplia red de UNICA en estas zonas de intervención. El mayor éxito se ha tenido en distritos donde la mayor parte de población rural está constituida por pequeños productores rurales independientes.

Por último, es importante la relación que pueda existir con los gobiernos locales. Una experiencia exitosa ha sido la de la Municipalidad de Túcume quien reconoce a las UNICA como institución de base, con una resolución de reconocimiento que les da cierta legalidad y las faculta a participar en todos los espacios que el gobierno local organice. Por otro lado, el gobierno local destinaba una cierta cantidad de dinero dentro del presupuesto participativo para proyectos productivos (pozos, equipamiento) y era destinado, previa presentación de proyectos, a las mejores UNICA. Si se replica este componente, se podría reemplazar la fase de conformación de ODEL.

CONCLUSIONES FINALES

1. El modelo de Funder Perú puede considerarse como un valioso modelo de inclusión financiera y social y prueba de ello son los buenos resultados obtenidos en ambos aspectos, teniendo en consideración que la población objetivo se encontraba en situación de subsistencia al inicio de la intervención. Entre los años 2005 y 2011, se han conformado 367 UNICA, con 5,460 familias asociadas. A setiembre del año 2011, el capital total del sistema de UNICA ascendía a S/. 2.4 millones de nuevos soles, con ingresos acumulados de S/. 20 millones de nuevos soles, habiéndose otorgado un total de 43,738 préstamos para un total acumulado (durante el período 2005 – 2011) de S/. 16.3 millones de nuevos soles en créditos. Los montos de los préstamos, en promedio, han pasado de S/. 20 nuevos soles al inicio del proyecto a S/. 483 nuevos soles, es decir, aumentaron en 2,300%. Adicionalmente, es necesario resaltar que la intermediación en microfinanzas mediante las UNICA es exitosa en tanto la morosidad es nula (0%).
2. El impacto de los microcréditos operados por las UNICA ha sido muy alto para cada una de las familias participantes, así como los logros en generación de capital e intermediación financiera del sistema en su conjunto. Si bien no existe una delimitación absoluta, es posible entender que las UNICA atraviesan dos etapas progresivas: una primera donde los créditos están orientados principalmente a la atención de emergencias familiares (préstamos menores a 300 soles) y una segunda donde se orientan principalmente a emprendimientos productivos o comerciales (préstamos mayores a 1,000 soles). En ambas etapas, el impacto ha sido significativo, contribuyendo con la mejora en la calidad de vida de las familias, ya sea mediante el apoyo para la solución de emergencias o en la generación de ingresos.
3. La principal virtud del modelo es el empoderamiento que genera y la incorporación de capacidades en los socios de las UNICA. Un aspecto relevante fue que los pobladores, gracias a las UNICA, pudieron obtener su DNI (gestionando préstamos para financiarlo), documento indispensable para

ejercer sus derechos ciudadanos. Por otro lado, teniendo como base la creación de las UNICA, se ha creado una estructura social que ha alcanzado niveles importantes de participación, en los distritos en los que operan las UNICA y en la región Lambayeque en su conjunto.

4. La valoración de los stakeholders acerca del modelo siempre ha sido positiva. La opinión de los stakeholders está basada en los resultados de la intervención, que cada uno de ellos ha podido apreciar y validar directamente. Esta situación evidencia una de las limitaciones observadas en el proceso de implementación, la falta de una sistematización de la experiencia, que se traduce en la inexistencia de documentos de trabajo que permitan analizar a profundidad el proceso seguido. Los stakeholders le dan un muy alto valor a los logros financieros de las mismas: acumulación de capital e intermediación financiera, colocando por delante la generación de capital financiero respecto del capital social. Los beneficiarios, socios de las UNICA, le dan mayor importancia a los aspectos relacionados con el empoderamiento y la formación de capital social, sin desconocer la importancia que han tenido la posibilidad de ahorrar y los microcréditos.
5. Las UNICA son un medio, no un fin. Son la parte central del componente de microfinanzas, uno de los tres pilares en los que cimenta el modelo. Esta situación ha ocasionado que la mayor parte de las personas entrevistadas consideren a las UNICA como el eje central del modelo, desconociendo la importancia de los otros componentes y las sinergias que podrían generarse con la implementación completa de los tres. Las UNICA, para muchos agentes, se han convertido en un fin, a pesar de que conceptualmente son solo un instrumento, con un importante trasfondo de aprendizaje. Sin embargo, se puede estimar que un modelo de intervención basado únicamente en el componente de microfinanzas, mediante la implementación de UNICA, resultaría igualmente valioso, en tanto el aprendizaje y empoderamiento logrado por los socios de las mismas ha permitido la consolidación de un importante capital social (además del financiero), que se plasma en redes de productores que, con muy poco apoyo, han podido consolidar emprendimientos organizacionales y productivos.

6. La Red de UNICA es un órgano gremial que agrupa a todas las UNICA que se han consolidado en la región y la Cooperativa Red de UNICA es la institución financiera cooperativa que tiene como objetivo operar como agente de segundo piso entre las UNICA asociadas. La conformación de ambas instituciones ha servido para reforzar las ventajas de la asociatividad en los socios de las UNICA en la medida que les ha permitido no solo relacionarse con personas de otros distritos y con distintas realidades, sino también les ha permitido obtener economías de escala en la compra de insumos agrícolas con mayor poder de negociación con los proveedores.
7. El modelo Funder, en su concepción original en Honduras, estuvo destinado estrictamente para pobladores preferentemente rurales o cuya actividad principal era la agricultura. La experiencia en la región Lambayeque ha demostrado que este modelo de intervención se puede adaptar perfectamente a nuevos espacios de intervención. Es, así, que Funder Perú amplió la cobertura de intervención, incorporando a pobladores de pequeños pueblos o periurbanos, con actividades comerciales o productivas no agropecuarias. Esto es importante porque demuestra que este modelo de inclusión puede ser replicado en otras regiones del Perú sin mayores dificultades.
8. El segundo componente del modelo, el desarrollo empresarial rural, aún en un incipiente nivel de desarrollo, ha podido adaptarse sin problemas a la realidad del sector rural peruano, con predominio del minifundio y una agricultura oscilante entre la subsistencia y el mercado, con bajo nivel de tecnificación y productividad. Las condiciones del sector rural peruano son similares a las hondureñas y las alternativas de solución son parecidas, siendo especialmente relevante la articulación de “cadenas productivas” (la denominada “agricultura por contrato” en Honduras). El tercer componente, el desarrollo local, sí enfrenta mayores retos en su proceso de implementación por la existencia en el país de múltiples espacios de planificación local, como los presupuestos participativos, las mesas de concertación, entre otros.
9. Un resultado que excedió cualitativamente lo esperado en el modelo de inclusión financiera fue el incremento de la participación y empoderamiento

de las mujeres en Lambayeque, a pesar de no tratarse de un modelo que se desarrolle principalmente bajo un enfoque de género, sino que más bien se implementa tomando a la familia como unidad de intervención, independientemente del género del jefe de familia.

10. En la región Lambayeque, como consecuencia de los vaivenes en la implementación (por las restricciones presupuestales) recién (luego de seis años de intervención) se va logrando alcanzar la sostenibilidad del modelo, mediante ingresos autogenerados por la Red y la Cooperativa. Se estima que en el futuro el cooperante (COFIDE en el caso de la región Lambayeque) podrá ir reduciendo su participación, hasta restringirla a una supervisión externa.
11. La implementación del programa ha adolecido de serias limitaciones, ocasionadas, principalmente, por la falta de una visión estratégica durante el proceso de implementación. Los proyectos que lograron obtener financiamiento para continuar con el programa (con fondos de COFIDE, CAF y ALIDE) estaban básicamente orientados a la creación de nuevas UNICA, sin buscar mayormente la consolidación de las previamente establecidas, ni el desarrollo integral del modelo, incorporando los componentes de Desarrollo Rural y Desarrollo Local.
12. Son pocos los avances respecto del fortalecimiento de la estructura organizacional del programa (ni como Funder Perú ni desde el momento que es directamente gestionado por COFIDE). La falta de una organización sólida de respaldo ha ocasionado que resulte sumamente complicado obtener información ordenada y completa sobre los montos invertidos y el destino de los recursos. Prácticamente todo el personal del Programa está abocado a actividades operativas, con muy escaso margen para el planeamiento. Existe información dispersa (pero completa) sobre el número de UNICA y sus resultados financieros, lo que ha permitido reconstruir su desempeño histórico. Cada uno de los monitores reporta las actividades que realiza, sin embargo, no hay información sistematizada que permita conocer con precisión el desempeño del modelo.

13. En todo momento, la organización no pudo responder eficientemente a las actividades de planificación, seguimiento y control. El proceso de implementación fue avanzando sobre la base de oportunidades (como por ejemplo la intervención del alcalde del distrito de Túcume) o voluntarismo de quienes tenían responsabilidades operativas. No se trabajó con un plan estratégico que incorpore conceptos como un plan de ampliación de la cobertura geográfica o apuntalamiento de las etapas previamente desarrolladas.
14. A pesar de las limitaciones encontradas en el proceso de implementación, en términos financieros y de gestión, se puede afirmar que el modelo es valioso, constituyéndose en una herramienta que puede contribuir eficiente y eficazmente con la inclusión económica y social de pobladores rurales y periurbanos. Su principal contribución ha sido cambiar la lógica de los participantes, desde una economía de subsistencia, hasta una lógica de mercado, incorporando conceptos de rentabilidad, valor del dinero y, por sobre todo, la importancia del trabajo conjunto y la generación de redes de colaboración, para aprovechar oportunidades del mercado e incrementar los ingresos monetarios. Los resultados positivos obtenidos en Perú se deben al trabajo de diversas personas que han contribuido con la introducción y difusión del modelo. Se destaca el aporte de Enrique Neuhauser, quien adaptó el modelo hondureño al contexto peruano, liderando desde COFIDE la introducción del mismo en la región Lambayeque, así como los primeros años de gestión.

RECOMENDACIONES FINALES

Se considera que la implementación del modelo Funder en la región Lambayeque ha sido valiosa, sin embargo, subsisten limitaciones en la gestión del programa, por lo cual se sugiere las siguientes recomendaciones para potenciarlo y hacerlo replicable en otras regiones del país.

1. Este modelo de inclusión financiera ha probado que puede cambiar la lógica de economía de subsistencia a una de mercado, así como también que puede desarrollarse capacidades emprendedoras en la población objetivo. Por ello, este modelo debiera ser incluido en las políticas de inclusión social del Estado, como un instrumento para alcanzar una efectiva inclusión en los circuitos de la economía de mercado.

Sería conveniente combinar esta metodología de inclusión financiera con los programas sociales de transferencia directa de efectivo a las familias, específicamente, el Programa Juntos. De esta manera, a través del modelo Funder, se enseñaría a las familias a ahorrar parte de la asignación recibida mensualmente y, sobre todo, a capitalizar dichos fondos para poder salir del estado de subsistencia mediante la incorporación de conocimientos económicos y financieros que facilitan la generación de pequeños emprendimientos comerciales y/o productivos, sean individuales o asociativos.

Por otro lado, el modelo podría ser parte de las iniciativas de responsabilidad social empresarial como, por ejemplo, de las empresas mineras y energéticas, así como de las instituciones financieras tradicionales. De esta manera, sus iniciativas podrían complementarse con un componente de educación e inclusión financiera.

2. La presente tesis representa el punto de partida para dar a conocer el modelo de inclusión financiera en la medida que sistematiza y documenta la experiencia. Es, por ello, que se espera genere el interés necesario para profundizar en el conocimiento y aprendizaje del modelo para hacer factible su réplica en otras zonas del país. De esta manera, cuando se implemente en otras zonas, debe sistematizarse identificando puntos críticos, los

problemas presentados y lecciones aprendidas, así como también debe dejarse por escrito el conocimiento práctico de la implementación, para lograr una real gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización.

3. El modelo ha logrado generar capacidades intrínsecas en los socios de las UNICA, que van más allá de las capacidades financieras, pero que resultan importantes para el desarrollo del tejido social. Es, por ello, que es crucial seguir desarrollándolas a través de los distintos espacios de asociación de las UNICA y, de esta manera, puedan dar el salto para implementar los componentes restantes del modelo de inclusión financiera.
4. Respecto de la implementación del modelo, se considera necesario definir una estructura organizacional base, que permita su adecuada gestión en los nuevos proyectos que se desarrollen. El modelo ha enfrentado serias limitaciones organizacionales durante su implementación en Lambayeque, por no contemplar la totalidad de las actividades administrativas y de soporte, habiéndose concentrado en la actividad operativa de generar nuevas UNICA. Si bien resulta evidente que dependiendo de la zona de intervención y el tamaño del proyecto por implementar deberán realizarse ajustes a la estructura base, en todos los casos, se debe contar con personal cuyos estilos de liderazgo permitan ejercer sus roles de manera eficaz y eficiente.
5. Si bien uno de los pilares del modelo original, importado de Honduras, es el componente de Desarrollo Local, en Perú este aspecto del Modelo Funder no se ha desarrollado intensivamente. La existencia de múltiples espacios de planificación local como, por ejemplo, las mesas de concertación, el presupuesto participativo y otros esfuerzos públicos y privados, hace innecesaria la implementación de este componente. El esfuerzo adicional no contribuye necesariamente con la mejora en la asignación de recursos presupuestales, pudiendo, incluso, entorpecer la labor de dichos mecanismos de concertación por entrar en competencia.
6. Se requiere fortalecer la capacidad de gestión del equipo de trabajo. La organización cumple con las funciones operativas, sin embargo, no está en capacidad (por restricciones de tiempo y competencias profesionales) de

planificar y definir una estrategia definida de intervención. Actualmente, se está ampliando la cobertura geográfica del programa, ingresando a las zonas altoandinas y quechua hablantes de la región. Es el momento apropiado para desarrollar un plan de salida de las zonas donde el modelo ya está consolidado y de implementar con eficacia la metodología ya validada.

7. Es necesario elaborar un plan de incidencia, identificando claramente los actores y las instituciones con los que se tiene que establecer los contactos, tanto en los sectores público como privado, con el objeto de mostrar los resultados obtenidos y visibilizar la experiencia, para generar las condiciones necesarias para su réplica y expansión. Asimismo, sistematizar la experiencia desarrollada en la Región Lambayeque, tanto como medio de difusión de la misma, como herramienta para el diseño, implementación y gestión de nuevos proyectos.
8. Es importante difundir el modelo implementado y sus resultados al considerarse una experiencia valiosa. En tal sentido, se debe desarrollar instrumentos promocionales que muestren la experiencia desarrollada en Lambayeque. Las personas que han tenido la oportunidad de conocer el modelo implementado lo han hecho mayormente por el “boca a boca”.
9. Reforzar las alianzas con los gobiernos locales como los principales aliados para la expansión del modelo. La experiencia en Túcume demostró que una buena gestión y compromiso por parte del gobierno local son clave para el éxito de la implementación de cualquier iniciativa no gubernamental. Por otro lado, debe enfatizarse en las alianzas con el sector privado para mejorar la oferta de productos agrícolas por parte de las comunidades campesinas.
10. Resulta pertinente realizar un estudio transversal, basado en el enfoque de género, para determinar la relevancia de la metodología en este aspecto de la intervención, pues a pesar de no ser uno de los objetivos centrales de la implementación, la mejora en la posición dentro de la familia y la sociedad que alcanzan las mujeres participantes resulta relevante.
11. El modelo Funder debe trabajar con un horizonte de largo plazo. Se puede estimar que en un plazo de unos tres años empiezan a consolidarse UNICA

con un capital adecuado para la intermediación y en este mismo período se van creando las redes que agremian a las UNICA. Se puede estimar que el acompañamiento ideal del proceso sería de alrededor de cinco años.

12. Se considera necesario que los funcionarios responsables de COFIDE y de Funder Perú definan con precisión el plan de salida del apoyo financiero de COFIDE en Lambayeque. La intervención en Lambayeque ha sido sumamente larga. Será necesario definir el horizonte óptimo de intervención directa, hasta que la misma quede limitada a una supervisión externa y las organizaciones de base que se generen puedan solventar los costos operativos del programa.
13. Además de la experiencia en Lambayeque, se está implementando el programa en las regiones Cajamarca, Moquegua e Ica, por lo que sería importante realizar un estudio comparativo entre las regiones donde se desarrolla la metodología, con el objeto de determinar las mejores prácticas y las limitaciones y riesgos.
14. Por sus características particulares, el modelo resulta especialmente interesante para generar condiciones de inclusión financiera en zonas rurales. En el país, se han implementado metodologías de intervención microfinanciera similares (por ejemplo, los bancos comunales o los grupos solidarios) cuyos impactos y efectos podrían ser contrastados con los impactos alcanzados mediante la implementación del Modelo Funder; que si bien es más amplio, comienza con una intervención en el componente de microfinanzas. En tal sentido, se recomienda la realización del estudio comparativo necesario, para determinar las diferencias y convergencias entre los modelos y las posibilidades de réplica y mejoramiento de cada uno de los mismos como parte de las políticas públicas de inclusión en el Estado.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIDE
2009 *Productos y servicios innovadores en la Banca de Desarrollo Latinoamericana*. Lima: ALIDE.
- CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA
Portal institucional. Consulta: 15 de octubre de 2011.
<<http://www.copeme.org.pe>>
- D'ALESSIO, Fernando A.
2008 *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- DAVID, Fred
1997 *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- DE WIT, Bob y Ron MEYER
1994 *Strategy Process, Content, Context: An international perspective*. St. Paul: West Publishing.
- FAYOL, Henri
1916 "Administration Industrielle Et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Contrôle". *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*. París, volumen 10, pp. 5-164.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ
2011 *Portal institucional*. Consulta: 15 de octubre de 2011.
<<http://www.fenacrep.org>>
- FLORES, Margarita y Fernando TELLO
2002 *Capital Social Rural: Experiencia de México y Centroamérica*. México: CEPAL, Plaza y Valdés.
- FREEMAN, R. Edward
1983 "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review (Pre-1986)*, volumen 25, número 3, pp. 88-106.
<http://search.proquest.com/docview/206241787?accountid=28391>.
- GRUPO DE ANÁLISIS PARA EL DESARROLLO – GRADE
2005 *La agenda pendiente en el sector Agricultura*. Lima: GRADE
- MEJÍA, Thelma
s/a *Una mirada sobre FUNDER*. Tegucigalpa: Funder.
- MINTZBERG, Henry, Bruce ALHSTRAND y Joseph LAMPEL
2003 *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

- MONTANA, Patrick J. y Bruce H. CHARNOV
2000 *Management*. Tercera edición. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.
- NEUHAUSER, Enrique
2002 *FUNDER y sus programas. Una alternativa para el desarrollo empresarial rural*. Entrevistas realizadas por Mario Posas y Marcio Sierra y transcritas por Mario Posas. Tegucigalpa: Funder Honduras.
- 2009 “Hacia una banca manejada por los pobres. Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en Honduras y las Uniones de Crédito y Ahorro en Perú”. Ponencia presentada en IV encuentro de Ex Presidentes de América Latina. Agenda Social de la Democracia para América Latina. Sao Paulo.
- OTERO, Carlos
2002 *Una propuesta alternativa para el tratamiento de la pobreza. Riquezas y perspectivas de la experiencia FUNDER*. Tegucigalpa: Funder.
- PERU.COM
2011 “Perú con el mejor clima para microfinanzas, según ranking”. *Peru.com*. Lima, 11 de octubre de 2011. Consulta: 11 de octubre de 2011. <<http://peru.com/economia/peru-tiene-mejor-clima-microfinanzas-segun-ranking-noticia-24390>>
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ
1996 *Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia Nacional de Banca y Seguros*. 09 de diciembre.
- PROGRAMA INCLUSIVO DE DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL – PRIDER
2011 *Base de datos con información estadística sobre UNICA 2005 - 2011*.
- ROBBINS, Stephen P. y Mary COULTER
2005 *Administración*. Octava edición. México: Pearson Educación.
- ROWE, Alan J., Richard O. MASON y Karl E. DICKEL.
1986 *Strategic management & business policy. A methodological approach*. Segunda edición. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- SÚ, Cynthia
2011 *20, MSolís*. Entrevista del 24 de octubre a Marco Solís – Fenacrep.
- SÚ, Cynthia y Nelson TORRES
2011 *06, Iglesias*. Entrevista del 16 de agosto a Jorge Iglesias – Cooperativa de Ahorro y Crédito Ábaco.

21, *OMuñoz*. Entrevista del 10 de noviembre a Óscar Muñoz – Funder Honduras.

24, *JdelaTorre*. Entrevista del 12 de diciembre a Jorge de la Torre – ex Coordinador Funder Perú.

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BANCA, SEGUROS Y AFP
2009 *Resolución S.B.S. 14353-2009*. 30 de octubre.

2011 *Portal web*. Consulta: 15 de octubre de 2011.
<<http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>>

2012 *Portal web*. Consulta: 25 de setiembre de 2012.
<<http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>>



ANEXO 1:
ENCUESTA A SOCIOS DE UNICA

Buen día. Somos alumnos de la Maestría en Gerencia Social de la Universidad Católica. Queremos conocer sobre la experiencia de las UNICA en Lambayeque y necesitamos su apoyo respondiendo esta encuesta. Tomará unos 20 minutos. Muchas gracias.

Información sobre Actividad Económica

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Cuál es su principal actividad económica | <input type="checkbox"/> Agricultura | <input type="checkbox"/> Ganadería | <input type="checkbox"/> Comercio | <input type="checkbox"/> Transportista |
| | <input type="checkbox"/> trabaja en sector público | <input type="checkbox"/> trabaja en empresa privada | <input type="checkbox"/> Otro (especificar) | |
| Si se dedica a agricultura o ganadería: | <input type="checkbox"/> es propietario | <input type="checkbox"/> es jornalero | <input type="checkbox"/> trabaja para familiares | |
| Cuál es su actividad económica secundaria | <input type="checkbox"/> Agricultura | <input type="checkbox"/> Ganadería | <input type="checkbox"/> Comercio | <input type="checkbox"/> Transportista |
| | <input type="checkbox"/> trabaja en sector público | <input type="checkbox"/> trabaja en empresa privada | <input type="checkbox"/> Otro (especificar) | |

Participación en la UNICA

| | | | | | | | |
|---|---|-----------------------------------|---------------------------------------|---|--|-----------------------------------|-------------------------------|
| ¿Cuándo se hizo socio de la UNICA? | <input type="checkbox"/> 2005 | <input type="checkbox"/> 2006 | <input type="checkbox"/> 2007 | <input type="checkbox"/> 2008 | <input type="checkbox"/> 2009 | <input type="checkbox"/> 2010 | <input type="checkbox"/> 2011 |
| ¿Cómo se enteró que existían las UNICA? | <input type="checkbox"/> Por un monitor | | <input type="checkbox"/> Por un amigo | | <input type="checkbox"/> Por un familiar | | |
| ¿Es o ha sido directivo de su UNICA? | <input type="checkbox"/> Sí | | <input type="checkbox"/> 1 vez | <input type="checkbox"/> 2 veces | <input type="checkbox"/> 3 veces | <input type="checkbox"/> Más de 4 | |
| | <input type="checkbox"/> No | | ¿Por qué le interesó? | <input type="checkbox"/> Me propusieron | <input type="checkbox"/> Me propuse | | |
| | | | ¿Por qué? | <input type="checkbox"/> No me interesa | <input type="checkbox"/> No tengo tiempo | | <input type="checkbox"/> Otro |
| ¿Cuántas veces ha participado en reuniones zonales de UNICA? | <input type="checkbox"/> 1 vez | <input type="checkbox"/> 2 veces | <input type="checkbox"/> 3 veces | <input type="checkbox"/> 4 veces | <input type="checkbox"/> Más de 5 | | |
| ¿Cuántas veces ha participado en las Asambleas Anuales de UNICA? | <input type="checkbox"/> 1 vez | <input type="checkbox"/> 2 veces | <input type="checkbox"/> 3 veces | <input type="checkbox"/> 4 veces | <input type="checkbox"/> Más de 5 | | |
| | <input type="checkbox"/> Nunca | | | | | | |
| ¿Cuánto es la cuota obligatoria de tu UNICA? | <input type="checkbox"/> 5 soles | <input type="checkbox"/> 10 soles | <input type="checkbox"/> 15 soles | <input type="checkbox"/> 20 soles | <input type="checkbox"/> Otro | | |
| ¿Das cuotas voluntarias? | <input type="checkbox"/> Sí | | <input type="checkbox"/> 10 soles | <input type="checkbox"/> 15 soles | <input type="checkbox"/> 20 soles | <input type="checkbox"/> Otro | |
| | <input type="checkbox"/> No | | ¿Por qué? | | | | |

Experiencia con la UNICA

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| ¿Por qué decidió hacerse socio de la UNICA? | <input type="checkbox"/> Para acceder a préstamos | <input type="checkbox"/> Para reunirme con otras personas | <input type="checkbox"/> Para aprender | <input type="checkbox"/> Otros (especificar) |
|--|---|---|--|--|

| | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|
| ¿Has recibido préstamos de tu UNICA? | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> 1 vez <input type="checkbox"/> 2 veces <input type="checkbox"/> 3 veces <input type="checkbox"/> Más de 4 | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> No | | | | | |
| ¿Cuál fue el monto del primer préstamo recibido? | <input type="checkbox"/> Menos de 50 soles | <input type="checkbox"/> 50 – 100 soles | <input type="checkbox"/> 100 – 300 soles | <input type="checkbox"/> 300 – 500 soles | <input type="checkbox"/> 500 – 700 soles | <input type="checkbox"/> Más de 700 soles |
| ¿Para qué utilizó el primer préstamo? | <input type="checkbox"/> Emergencias de salud | <input type="checkbox"/> Educación de los hijos | <input type="checkbox"/> Campaña agrícola | <input type="checkbox"/> Negocio | <input type="checkbox"/> Otro (especificar) | |
| ¿Para qué utilizó los préstamos siguientes? | <input type="checkbox"/> Emergencias de salud | <input type="checkbox"/> Educación de los hijos | <input type="checkbox"/> Campaña agrícola | <input type="checkbox"/> Negocio | <input type="checkbox"/> Otro (especificar) | |
| ¿Cuál es el monto del último préstamo recibido? | <input type="checkbox"/> Menos de 500 soles | <input type="checkbox"/> 500 – 700 soles | <input type="checkbox"/> 700 – 1000 soles | <input type="checkbox"/> 1000 – 1500 soles | <input type="checkbox"/> 1500 – 2000 soles | <input type="checkbox"/> Más de 2000 soles |
| ¿Ha participado en cadenas productivas, venta de insumos u otro programa agrícola? | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> arroz <input type="checkbox"/> Menestra <input type="checkbox"/> maíz <input type="checkbox"/> algodón | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> Otro (especificar) | | | | | |
| ¿Ha recibido otro servicio de su UNICA? | <input type="checkbox"/> No | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> Sí ¿Qué tipo de servicio? | | | | | |
| Sobre su UNICA, en general, Ud. está | <input type="checkbox"/> Muy contento | | | | | |
| | <input type="checkbox"/> Muy contento | <input type="checkbox"/> Contento | <input type="checkbox"/> Ni contento ni descontento | <input type="checkbox"/> Descontento | <input type="checkbox"/> Muy descontento | |
| | ¿Por qué? | | | | | |
| ¿Qué tipo de apoyo has recibido de Funder? | | | | | | |
| Sobre Funder, en general, Ud. está | <input type="checkbox"/> Muy contento con Funder | <input type="checkbox"/> Contento con Funder | <input type="checkbox"/> Ni contento ni descontento con Funder | <input type="checkbox"/> Descontento con Funder | <input type="checkbox"/> Muy descontento con Funder | |

| | |
|--|------------------------------|
| | ¿Por qué? |
| ¿Se cumplieron los objetivos que tenía cuando decidió hacerse socio de la UNICA? | () Sí ¿Qué ha logrado? |
| | () No ¿Por qué? |
| ¿Qué ha aprendido en su UNICA? | |
| ¿Cuál ha sido la mejora más grande que ha tenido gracias a su UNICA? | |
| ¿Qué mejora plantearía para su UNICA? | |
| ¿Qué le gustaría que le financie la UNICA? | |
| ¿Qué opina de la Red de UNICA? | |
| ¿Qué opina de la Cooperativa de UNICA? | |

Información del Socio

| | | | |
|----------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| Nombre de la UNICA | | | |
| Centro poblado donde vive | | Distrito | |
| Sexo | <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Femenino | |
| Estado civil | <input type="checkbox"/> Soltero/a | <input type="checkbox"/> Casado/a | <input type="checkbox"/> Conviviente <input type="checkbox"/> Divorciado/a |
| | <input type="checkbox"/> Viudo/a | | |
| Número de hijos | <input type="checkbox"/> No tengo | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 |
| | <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> Más de 4 | | |
| Nivel educativo | <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Técnicos <input type="checkbox"/> Universitaria |



ANEXO 2:
RELACIÓN DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

San José:

1. Gregoria Llenque, Tesorera UNICA “Jesús tú eres mi guía”. 21 de octubre de 2011.
2. Genara Loro Fiestas, Tesorera UNICA “Pescahorro”, Carmela Loro Fiestas, socia. 21 de octubre de 2011.
3. Carlos Llontop, Tesorero UNICA “Unidos Baldera Progresá”. 21 de octubre de 2011.
4. Julio Llontop, socio UNICA “Unidos Baldera Progresá”. 21 de octubre de 2011.

Pomalca:

5. María Chirinos, Presidenta UNICA “Sarita Colonia”, Juana Delgado, Secretaria, María Ruiz Vásquez, Tesorera. 22 de octubre de 2011.

Tumán:

6. Lila Nevado, Presidenta UNICA “La Fortaleza” y delegada de la red, Jacqueline Farro, socia. 22 de octubre de 2011.

Jayanca:

7. Pedro Benites, Gestor voluntario de COFIDE y expresidente UNICA “El Guayaquil”. 22 de octubre de 2011.

ANEXO 3:
RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS

1. Armando Mestas – Gerente de Negocios de COFIDE. 08 de agosto de 2011.
2. María Eugenia Tuesta – Gerente de Desarrollo COFIDE y Manuel Layseca – Ejecutivo de la Gerencia de Desarrollo COFIDE. 08 de agosto de 2011.
3. Fernando Falcón y Walter Muñoz – funcionarios de COFIDE. 15 de agosto de 2011.
4. Jorge Iglesias Santolalla – Coordinador de Proyecto BID – FOMIN, Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco. 16 de agosto de 2011.
5. José Luis Zeppilli – Factor Fiduciario Fideicomiso Cayaltí. 17 de agosto de 2011.
6. Enrique Kitamoto – ex funcionario de Funder Perú. 03 de octubre de 2011.
7. Pedro Pita - actual coordinador del proyecto; Mauro Yamunaqué, Luis Puelles, Rosa Córdova - monitores. 20 de octubre de 2011.
8. Judit Tuesta - monitora Funder, gerente cooperativa UNICA. 24 de octubre de 2011.
9. Marco Solís, Coordinador del Proyecto Cassa Padana – Fenacrep. 24 de octubre de 2011.
10. Oscar Muñoz - funcionario de Funder Honduras. 10 de noviembre de 2011.
11. Richard Weisskoff – Profesor asociado del Departamento de Estudios Internacionales de la Universidad de Miami. 02 de diciembre de 2011.
12. Jorge de la Torre - ex Coordinador Funder Perú. 12 de diciembre de 2011.
13. Otto Santamaría – Alcalde distrital de Túcume. 17 de febrero de 2012.

ANEXO 4:
INVENTARIO DE ESTILOS DE DECISIÓN DE ROWE, MASON Y
DICKEL

El inventario de estilos de decisión (D'Alessio, 2008) se utiliza para que el ejecutivo autodetermine qué estilo utiliza para el desempeño de sus labores. De esta manera, debe contestar cada pregunta según la siguiente escala: 8 para la respuesta más apropiada, 4 para la siguiente respuesta más apropiada, luego 2 y, finalmente, 1 para la respuesta menos apropiada. Los cuatro puntajes deben utilizarse para cada pregunta. Luego de completar el cuestionario, debe sumarse los puntajes de cada columna, siendo la primera columna la asociada al estilo directivo, la segunda al estilo analítico, la tercera al estilo conceptual y la cuarta al estilo comportamiento. El puntaje total de las cuatro columnas debe sumar 300 puntos.



Modelo de Rowe, Mason y Dickel sobre estilos de liderazgo

| | Directivo | Análítico | Conceptual | Comportamiento |
|---|----------------------------------|--------------------------------|--|---|
| 1 Mi primer objetivo es | Tener posición con estatus | Ser el mejor en mi campo | Alcanzar reconocimiento por mi trabajo | Sentirme seguro en mi trabajo |
| 2 Disfruto los trabajos que | Son técnicos y bien definidos | Son de considerable variedad | Permiten la acción independiente | Involucran gente |
| 3 Cuento con que la gente que trabaja para mí sea | Productiva y rápida | Altamente capaz | Confiada y responsable | Receptiva a las sugerencias |
| 4 En mi trabajo busco | Resultados prácticos | Las mejores soluciones | Nuevos enfoques e ideas | Buen ambiente de trabajo |
| 5 Me comunico lo mejor posible con otros | En directo, uno a uno | Por escrito | Teniendo una discusión en grupo | En una reunión formal |
| 6 En mi planteamiento enfatizo | Los problemas actuales | Alcanzar los objetivos | Metas futuras | Desarrollar la línea de carrera de la gente |
| 7 Cuando me enfrento a un problema, yo | Confío en enfoques probados | Aplico un análisis cuidadoso | Busco un enfoque creativo | Confío en mi intuición |
| 8 Al usar la información prefiero | Hechos específicos | Datos exactos y completos | Amplia cobertura de muchas opciones | Datos limitados que se entiendan fácilmente |
| 9 Cuando no estoy seguro de qué hacer, yo | Confío en mi intuición | Busco hechos | Busco un compromiso posible | Espero, antes de tomar una decisión |
| 10 Cuando sea posible, yo evito | Largas discusiones | Dejar trabajo incompleto | Usar números o fórmulas | Conflictos con otros |
| 11 Soy especialmente bueno en | Recordar fechas y hechos | Solucionar problemas difíciles | Ver muchas posibilidades | Interactuar con otros |
| 12 Cuando el tiempo es importante, yo | Decido y actúo rápidamente | Sigo los planes y prioridades | Me rehúso a ser presionado | Busco guía o respaldo |
| 13 En reuniones sociales generalmente yo | Hablo con otros | Pienso en lo que se dice | Observo lo que está pasando | Escucho la conversación |
| 14 Soy bueno en recordar | Nombres de la gente | Lugares visitados | Caras de la gente | Personalidad de la gente |
| 15 El trabajo que hago me proporciona | El poder de influenciar en otros | Tareas desafiantes | La realización de mis metas personales | La aceptación del grupo |
| 16 Trabajo bien con los que sean | Energéticos y ambiciosos | Confiados en sí mismos | De mente abierta | Cortesés y confiables |
| 17 Cuando estoy bajo tensión, yo | Me pongo ansioso | Me concentro en el problema | Me frustro | Me vuelvo olvidadizo |
| 18 Otros me consideran | Agresivo | Disciplinado | Imaginativo | Facilitador (apoyo) |
| 19 Mis decisiones típicas son | Realistas y directas | Sistemáticas o abstractas | Amplias y flexibles | Sensibles a las necesidades de los otros |
| 20 No me gusta | Perder el control | El trabajo aburrido | Seguir reglas | Ser rechazado |

Fuente: D'Alessio (2008)

Elaboración propia

Estilo de liderazgo del Director de Funder Perú

| | Directivo | Análítico | Conceptual | Comportamiento | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|--|---|-----------|
| 1 Mi primer objetivo es | Tener posición con estatus | 2 Ser el mejor en mi campo | 4 Alcanzar reconocimiento por mi trabajo | 8 Sentirme seguro en mi trabajo | 1 |
| 2 Disfruto los trabajos que | Son técnicos y bien definidos | 1 Son de considerable variedad | 2 Permiten la acción independiente | 8 Involucran gente | 4 |
| 3 Cuento con que la gente que trabaja para mí sea | Productiva y rápida | 1 Altamente capaz | 4 Confiada y responsable | 8 Receptiva a las sugerencias | 2 |
| 4 En mi trabajo busco | Resultados prácticos | 2 Las mejores soluciones | 4 Nuevos enfoques e ideas | 8 Buen ambiente de trabajo | 1 |
| 5 Me comunico lo mejor posible con otros | En directo, uno a uno | 8 Por escrito | 2 Teniendo una discusión en grupo | 4 En una reunión formal | 1 |
| 6 En mi planteamiento enfatizo | Los problemas actuales | 1 Alcanzar los objetivos | 4 Metas futuras | 8 Desarrollar la línea de carrera de la gente | 2 |
| 7 Cuando me enfrento a un problema, yo | Confío en enfoques probados | 1 Aplico un análisis cuidadoso | 4 Busco un enfoque creativo | 8 Confío en mi intuición | 2 |
| 8 Al usar la información prefiero | Hechos específicos | 2 Datos exactos y completos | 1 Amplia cobertura de muchas opciones | 8 Datos limitados que se entiendan fácilmente | 4 |
| 9 Cuando no estoy seguro de qué hacer, yo | Confío en mi intuición | 4 Busco hechos | 1 Busco un compromiso posible | 8 Espero, antes de tomar una decisión | 2 |
| 10 Cuando sea posible, yo evito | Largas discusiones | 8 Dejar trabajo incompleto | 2 Usar números o fórmulas | 1 Conflictos con otros | 4 |
| 11 Soy especialmente bueno en | Recordar fechas y hechos | 1 Solucionar problemas difíciles | 2 Ver muchas posibilidades | 8 Interactuar con otros | 4 |
| 12 Cuando el tiempo es importante, yo | Decido y actúo rápidamente | 4 Sigo los planes y prioridades | 1 Me rehúso a ser presionado | 2 Busco guía o respaldo | 8 |
| 13 En reuniones sociales generalmente yo | Hablo con otros | 8 Pienso en lo que se dice | 1 Observo lo que está pasando | 2 Escucho la conversación | 4 |
| 14 Soy bueno en recordar | Nombres de la gente | 1 Lugares visitados | 2 Caras de la gente | 4 Personalidad de la gente | 8 |
| 15 El trabajo que hago me proporciona | El poder de influenciar en otros | 2 Tareas desafiantes | 4 La realización de mis metas personales | 8 La aceptación del grupo | 1 |
| 16 Trabajo bien con los que sean | Energéticos y ambiciosos | 4 Confiados en sí mismos | 1 De mente abierta | 8 Corteses y confiables | 2 |
| 17 Cuando estoy bajo tensión, yo | Me pongo ansioso | 4 Me concentro en el problema | 8 Me frustró | 1 Me vuelvo olvidadizo | 2 |
| 18 Otros me consideran | Agresivo | 1 Disciplinado | 2 Imaginativo | 4 Facilitador (apoyo) | 8 |
| 19 Mis decisiones típicas son | Realistas y directas | 1 Sistemáticas o abstractas | 2 Amplias y flexibles | 8 Sensibles a las necesidades de los otros | 4 |
| 20 No me gusta | Perder el control | 8 El trabajo aburrido | 4 Seguir reglas | 1 Ser rechazado | 2 |
| | | 64 | 55 | 115 | 66 |

Estilo de liderazgo del ex Coordinador de Funder en Chiclayo

| | Directivo | Análítico | Conceptual | Comportamiento | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|--|---|-----------|
| 1 Mi primer objetivo es | Tener posición con estatus | 8 Ser el mejor en mi campo | 1 Alcanzar reconocimiento por mi trabajo | 4 Sentirme seguro en mi trabajo | 2 |
| 2 Disfruto los trabajos que | Son técnicos y bien definidos | 8 Son de considerable variedad | 4 Permiten la acción independiente | 1 Involucran gente | 2 |
| 3 Cuento con que la gente que trabaja para mí sea | Productiva y rápida | 4 Altamente capaz | 8 Confiada y responsable | 2 Receptiva a las sugerencias | 1 |
| 4 En mi trabajo busco | Resultados prácticos | 4 Las mejores soluciones | 8 Nuevos enfoques e ideas | 2 Buen ambiente de trabajo | 1 |
| 5 Me comunico lo mejor posible con otros | En directo, uno a uno | 4 Por escrito | 1 Teniendo una discusión en grupo | 2 En una reunión formal | 8 |
| 6 En mi planteamiento enfatizo | Los problemas actuales | 4 Alcanzar los objetivos | 8 Metas futuras | 2 Desarrollar la línea de carrera de la gente | 1 |
| 7 Cuando me enfrento a un problema, yo | Confío en enfoques probados | 4 Aplico un análisis cuidadoso | 8 Busco un enfoque creativo | 1 Confío en mi intuición | 2 |
| 8 Al usar la información prefiero | Hechos específicos | 4 Datos exactos y completos | 8 Amplia cobertura de muchas opciones | 1 Datos limitados que se entiendan fácilmente | 2 |
| 9 Cuando no estoy seguro de qué hacer, yo | Confío en mi intuición | 8 Busco hechos | 4 Busco un compromiso posible | 1 Espero, antes de tomar una decisión | 2 |
| 10 Cuando sea posible, yo evito | Largas discusiones | 2 Dejar trabajo incompleto | 8 Usar números o fórmulas | 1 Conflictos con otros | 4 |
| 11 Soy especialmente bueno en | Recordar fechas y hechos | 8 Solucionar problemas difíciles | 1 Ver muchas posibilidades | 4 Interactuar con otros | 2 |
| 12 Cuando el tiempo es importante, yo | Decido y actúo rápidamente | 8 Sigo los planes y prioridades | 4 Me rehúso a ser presionado | 1 Busco guía o respaldo | 2 |
| 13 En reuniones sociales generalmente yo | Hablo con otros | 8 Pienso en lo que se dice | 1 Observo lo que está pasando | 2 Escucho la conversación | 4 |
| 14 Soy bueno en recordar | Nombres de la gente | 8 Lugares visitados | 2 Caras de la gente | 4 Personalidad de la gente | 1 |
| 15 El trabajo que hago me proporciona | El poder de influenciar en otros | 2 Tareas desafiantes | 8 La realización de mis metas personales | 4 La aceptación del grupo | 1 |
| 16 Trabajo bien con los que sean | Energéticos y ambiciosos | 8 Confiados en sí mismos | 4 De mente abierta | 2 Corteses y confiables | 1 |
| 17 Cuando estoy bajo tensión, yo | Me pongo ansioso | 8 Me concentro en el problema | 4 Me frustró | 2 Me vuelvo olvidadizo | 1 |
| 18 Otros me consideran | Agresivo | 4 Disciplinado | 8 Imaginativo | 1 Facilitador (apoyo) | 2 |
| 19 Mis decisiones típicas son | Realistas y directas | 8 Sistemáticas o abstractas | 4 Amplias y flexibles | 1 Sensibles a las necesidades de los otros | 2 |
| 20 No me gusta | Perder el control | 8 El trabajo aburrido | 4 Seguir reglas | 1 Ser rechazado | 2 |
| | | 120 | 98 | 39 | 43 |

Estilo de liderazgo del actual Coordinador del programa en Chiclayo

| | Directivo | Análítico | Conceptual | Comportamiento | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|--|---|-----|
| 1 Mi primer objetivo es | Tener posición con estatus | 1 Ser el mejor en mi campo | 8 Alcanzar reconocimiento por mi trabajo | 2 Sentirme seguro en mi trabajo | 4 |
| 2 Disfruto los trabajos que | Son técnicos y bien definidos | 4 Son de considerable variedad | 1 Permiten la acción independiente | 2 Involucran gente | 8 |
| 3 Cuento con que la gente que trabaja para mí sea | Productiva y rápida | 1 Altamente capaz | 2 Confiada y responsable | 4 Receptiva a las sugerencias | 8 |
| 4 En mi trabajo busco | Resultados prácticos | 2 Las mejores soluciones | 4 Nuevos enfoques e ideas | 1 Buen ambiente de trabajo | 8 |
| 5 Me comunico lo mejor posible con otros | En directo, uno a uno | 2 Por escrito | 1 Teniendo una discusión en grupo | 4 En una reunión formal | 8 |
| 6 En mi planteamiento enfatizo | Los problemas actuales | 1 Alcanzar los objetivos | 8 Metas futuras | 2 Desarrollar la línea de carrera de la gente | 4 |
| 7 Cuando me enfrento a un problema, yo | Confío en enfoques probados | 4 Aplico un análisis cuidadoso | 2 Busco un enfoque creativo | 1 Confío en mi intuición | 8 |
| 8 Al usar la información prefiero | Hechos específicos | 4 Datos exactos y completos | 1 Amplia cobertura de muchas opciones | 2 Datos limitados que se entiendan fácilmente | 8 |
| 9 Cuando no estoy seguro de qué hacer, yo | Confío en mi intuición | 4 Busco hechos | 2 Busco un compromiso posible | 1 Espero, antes de tomar una decisión | 8 |
| 10 Cuando sea posible, yo evito | Largas discusiones | 2 Dejar trabajo incompleto | 1 Usar números o fórmulas | 8 Conflictos con otros | 4 |
| 11 Soy especialmente bueno en | Recordar fechas y hechos | 4 Solucionar problemas difíciles | 1 Ver muchas posibilidades | 2 Interactuar con otros | 8 |
| 12 Cuando el tiempo es importante, yo | Decido y actúo rápidamente | 2 Sigo los planes y prioridades | 4 Me rehúso a ser presionado | 1 Busco guía o respaldo | 8 |
| 13 En reuniones sociales generalmente yo | Hablo con otros | 1 Pienso en lo que se dice | 2 Observo lo que está pasando | 8 Escucho la conversación | 4 |
| 14 Soy bueno en recordar | Nombres de la gente | 2 Lugares visitados | 1 Caras de la gente | 4 Personalidad de la gente | 8 |
| 15 El trabajo que hago me proporciona | El poder de influenciar en otros | 1 Tareas desafiantes | 2 La realización de mis metas personales | 4 La aceptación del grupo | 8 |
| 16 Trabajo bien con los que sean | Energéticos y ambiciosos | 1 Confiados en sí mismos | 8 De mente abierta | 2 Corteses y confiables | 4 |
| 17 Cuando estoy bajo tensión, yo | Me pongo ansioso | 8 Me concentro en el problema | 2 Me frustro | 1 Me vuelvo olvidadizo | 4 |
| 18 Otros me consideran | Agresivo | 1 Disciplinado | 4 Imaginativo | 2 Facilitador (apoyo) | 8 |
| 19 Mis decisiones típicas son | Realistas y directas | 2 Sistemáticas o abstractas | 1 Amplias y flexibles | 4 Sensibles a las necesidades de los otros | 8 |
| 20 No me gusta | Perder el control | 4 El trabajo aburrido | 2 Seguir reglas | 1 Ser rechazado | 8 |
| | | 51 | 57 | 56 | 136 |

ANEXO 5:

GUÍA DE ENTREVISTAS STAKEHOLDERS

Guía de Entrevistas Stakeholders: COFIDE

- ¿Desde cuándo conoce el proyecto Funder Perú? ¿Cómo se interesó COFIDE en el proyecto?
- ¿Cuál ha sido el papel de COFIDE desde sus inicios?
- ¿Cómo ha evolucionado el aporte de COFIDE?
- ¿Cuál es su opinión acerca de las UNICA?
- ¿Ha visitado alguna UNICA? ¿Cuál ha sido su impresión al respecto?
- ¿Cree que hay alguna diferencia respecto a modalidades similares de intervención, por ejemplo, los bancos comunales? ¿cuál sería el principal componente diferenciador?
- ¿Cuál cree que es la principal contribución del modelo hacia sus beneficiarios?
- ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas/debilidades de Funder en la implementación del proyecto?
- ¿Qué limitaciones le encuentra al modelo de intervención?
- ¿Cree que se debiera extender el modelo a otras zonas? ¿Cómo?

Guía de Entrevistas Stakeholders: Socios estratégicos (Instituto Ábaco, Caja Nuestra Gente, Universidad de Miami, Fenacrep, Cassa Padanna, etc.)

- ¿Desde cuándo conoce el proyecto Funder Perú? ¿Cómo lo conoció?
- ¿Cuál es su opinión acerca de las UNICA?
- ¿En qué contexto se decide formar una alianza con la Red de UNICA?
- ¿En qué consiste esa alianza? ¿tiene plazo?
- ¿Ha visitado alguna UNICA? ¿Cuál ha sido su impresión al respecto?
- ¿Cuál cree que es la principal contribución del modelo hacia sus beneficiarios?
- ¿Cree que hay alguna diferencia respecto a modalidades similares de intervención, por ejemplo, los bancos comunales? ¿cuál sería el principal componente diferenciador?
- ¿Qué deficiencias o limitaciones le encuentra al modelo de intervención?
- ¿Cree que se debiera extender el modelo a otras zonas? ¿Cómo?

Guía de Entrevistas Stakeholders: Fiducia Cayaltí

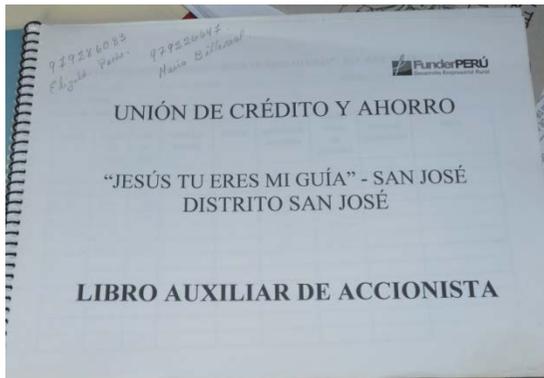
- ¿Cuál era el contexto de Cayaltí cuando se decide la intervención de COFIDE?

- ¿Cuál ha sido el papel de COFIDE desde sus inicios?
- ¿Cuál es su opinión acerca de las UNICA?
- ¿Ha visitado alguna UNICA? ¿Cuál ha sido su impresión al respecto?
- ¿cuántas UNICA funcionan en Cayaltí?
- ¿Por qué cree que no se pudo implementar con éxito las UNICA en Cayaltí?
- ¿Cuál cree que es la principal contribución del modelo hacia sus beneficiarios?
- ¿Qué deficiencias o limitaciones le encuentra al modelo de intervención?
- ¿Cree que hay alguna diferencia respecto a modalidades similares de intervención, por ejemplo, los bancos comunales? ¿cuál sería el principal componente diferenciador?
- ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas/debilidades de Funder en la implementación del proyecto?
- ¿Cree que se debiera extender el modelo a otras zonas? ¿Cómo?

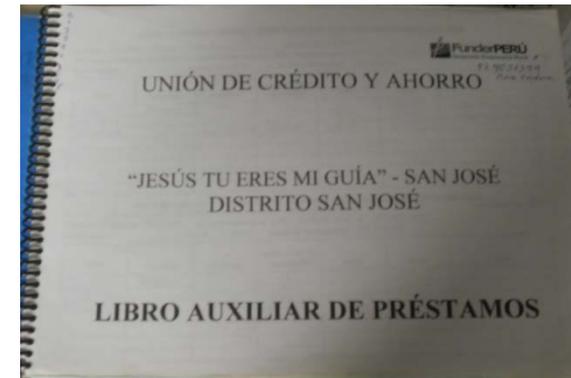
Guía de Entrevistas Monitores y Asistente Técnico

- ¿Cómo se incorporó al proyecto de Funder Perú? ¿Desde cuándo? ¿Qué le interesó de la propuesta?
- ¿Cuál es su labor específica dentro del Proyecto? ¿cómo lo realiza? ¿qué tipo de formación recibió para ello?
- ¿cómo se dividen las zonas de intervención?
- ¿cuál es su rol dentro de las Asambleas de UNICA?
- ¿Cuál es su opinión respecto de:
 - El Modelo de intervención financiera (virtudes/ajustes por realizar)
 - Funder Perú (fortalezas/debilidades)
 - la organización de las UNICA
 - La Red de UNICA
 - La Cooperativa de UNICA
 - Las alianzas realizadas por la Red de UNICA
- ¿Cómo influye el proyecto en las personas que participan en las UNICA?
- ¿cómo podría definir la evolución de los socios de las UNICA desde sus inicios hasta la actualidad?
- ¿en qué se ha estado utilizando el capital/crédito de las UNICA?
- ¿cómo se realiza el seguimiento al proyecto? ¿frecuencia?
- ¿Cree que hay alguna diferencia respecto a modalidades similares de intervención, por ejemplo, los bancos comunales? ¿cuál sería el principal componente diferenciador?
- ¿Cuál cree que es la principal contribución del modelo con sus beneficiarios?
- ¿Cree que se debiera extender el modelo a otras zonas? ¿Cómo?

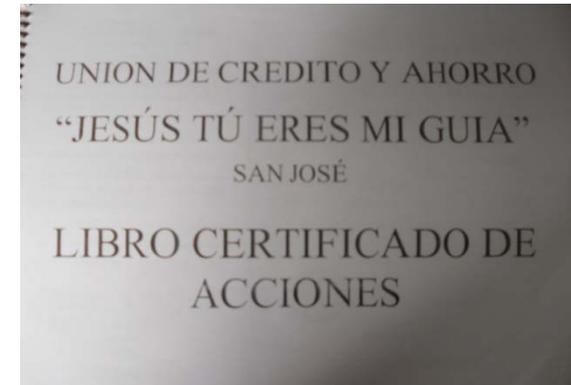
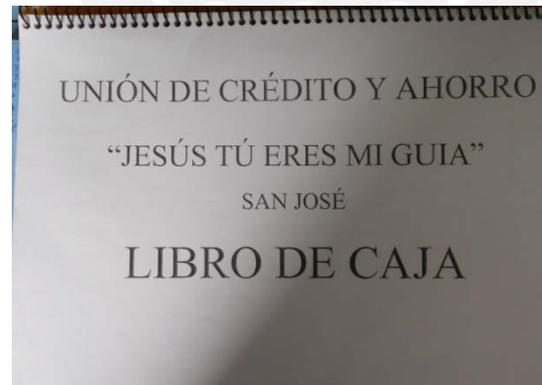
ANEXO 6:
LIBROS CONTABLES DE UNICA

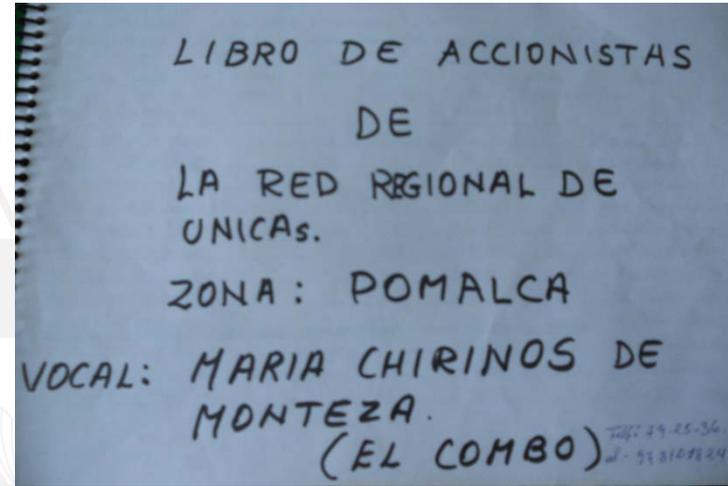


| FECHA | VALOR DE ACCION | NOM. DE REG. | CAPITALIZACION | RETIRO | NUMERO DE ACCIONES | VALOR TOTAL DE ACCIONES | UTILIDAD DISTRIBUIDA | FORMA |
|----------|-----------------|--------------|----------------|--------|--------------------|-------------------------|----------------------|-------|
| 20-03-03 | 10.00 | 001 | | | 01 | 10.00 | | |
| 18-11-03 | 10.00 | 002 | | | 02 | 20.00 | | |
| 18-11-03 | 10.00 | 003 | | | 03 | 30.00 | | |
| 18-11-03 | 10.00 | 004 | | | 04 | 40.00 | | |
| 18-11-03 | 10.00 | 005 | | | 05 | 50.00 | | |
| 18-11-03 | 10.00 | 006 | | | 06 | 60.00 | | |



| FECHA | PRESTAMO | INTERES | RENTA DE CAPITALIZACION | CUENTA | SALDO | FORMA |
|----------|----------|---------|-------------------------|--------|--------|-------|
| 20-03-03 | 100.00 | | | | 100.00 | |
| 18-11-03 | 100.00 | | | | 200.00 | |
| 18-11-03 | 100.00 | | | | 300.00 | |





UNIÓN DE CRÉDITO Y AHORRO RED REGIONAL DE UNICAS DE LAMBAYEQUE

ACCIONISTA UNICA *Santa Colonia* LUGAR: *CORONADO* DISTRITO: *POMALCA*
PROVINCIA: *Chilcayo* DEPARTAMENTO: *ARMANDO* MUNICIPIO: *20*
FECHA DE INGRESO: *21.12.2011* NOMBRE DEL RELAJADO DE LA UNICA: *MARIA CHIRINOS DE MONTEZA*

| FECHA | VALOR DE ACCION | SUM. DE ACCION | CAPITAL ZACION | RETRIB. | NUMERO DE ACCIONES | VALOR TOTAL DE ACCIONES | UTILIDAD DISTRIBUIDA | FIRMA |
|----------|-----------------|----------------|----------------|---------|--------------------|-------------------------|----------------------|-------|
| 21-12-11 | 10.00 | 10.00 | | | 01 | 10.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 20.00 | | | 02 | 20.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 30.00 | | | 03 | 30.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 40.00 | | | 04 | 40.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 50.00 | | | 05 | 50.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 60.00 | | | 06 | 60.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 70.00 | | | 07 | 70.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 80.00 | | | 08 | 80.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 90.00 | | | 09 | 90.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 100.00 | | | 10 | 100.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 110.00 | | | 11 | 110.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 120.00 | | | 12 | 120.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 130.00 | | | 13 | 130.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 140.00 | | | 14 | 140.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 150.00 | | | 15 | 150.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 160.00 | | | 16 | 160.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 170.00 | | | 17 | 170.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 180.00 | | | 18 | 180.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 190.00 | | | 19 | 190.00 | | |
| 21-12-11 | 10.00 | 200.00 | | | 20 | 200.00 | | |

UNICA "EL QUAYAKIL" - EL VERDE - JAYANCA
3RA. DISTRIBUCION DE UTILIDADES MARZO 2010 - FEBRERO 2011

| Meses | Mar-10 | Abr-10 | May-10 | Jun-10 | Jul-10 | Ago-10 | Sep-10 | Oct-10 | Nov-10 | Dic-10 | Ene-11 | Feb-11 | TOTAL |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Total mensual de Acc. | 207 | 204 | 14 | 21 | 26 | 40 | 37 | 28 | 36 | 26 | 22 | 22 | 1402 |
| Meses "Utilizados" | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Acciones ams | 1407 | 1340 | 126 | 164 | 205 | 240 | 180 | 140 | 84 | 72 | 28 | 0 | 13300 |

UNICA "EL QUAYAKIL" - EL VERDE - JAYANCA
3RA. DISTRIBUCION DE UTILIDADES MARZO 2010 - FEBRERO 2011

| Nº | SOCIOS | Mar-10 | Abr-10 | May-10 | Jun-10 | Jul-10 | Ago-10 | Sep-10 | Oct-10 | Nov-10 | Dic-10 | Ene-11 | Feb-11 | TOTAL |
|----|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | PERIRO BENTOS DL | 30 | 22 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 70 |
| 2 | SILVA C. NICOLA M. | 11 | 17 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 37 |
| 3 | SMARLENEZ DL | 153.32 | 87.48 | 3.87 | 0.00 | 0.00 | 7.14 | 1.98 | 0.00 | 1.18 | 0.79 | 0.40 | 0.00 | 268.18 |
| 4 | MANFREDO PEREZ E. | 213.08 | 30.08 | 1.57 | 3.17 | 11.31 | 2.28 | 1.98 | 1.89 | 1.19 | 0.79 | 0.40 | 0.00 | 279.18 |
| 5 | RICARDO TORRES T. | 28 | 7 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 42 |
| 6 | HENRICO RUIZ G. | 102.22 | 87.78 | 0.00 | 3.17 | 3.78 | 0.00 | 1.98 | 0.00 | 1.18 | 0.79 | 0.40 | 0.00 | 193.33 |
| 7 | AGUSTIN RUJ M. | 122.22 | 21.80 | 0.01 | 0.00 | 3.30 | 4.70 | 1.94 | 0.00 | 1.00 | 0.74 | 0.37 | 0.00 | 167.15 |
| 8 | LARA A. HEJADA V. | 24 | 10 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 48 |
| 9 | LUCIA MONZOZA DE A. | 124.36 | 30.68 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 1.98 | 0.00 | 1.19 | 0.79 | 0.40 | 0.00 | 168.62 |
| 10 | MARIA A. APOSTOL M. | 24 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 18 |
| 11 | JANA MELVA JUAREZ DE P. | 140.41 | 17.00 | 1.57 | 3.17 | 3.78 | 0.00 | 1.98 | 0.00 | 1.19 | 0.79 | 0.40 | 0.00 | 178.22 |

ANEXO 7:
ASAMBLEAS DE UNICA

Asamblea Zonal de Zaña (20 de octubre de 2011)



Asamblea Zonal de Nueva Arica (21 de octubre de 2011)



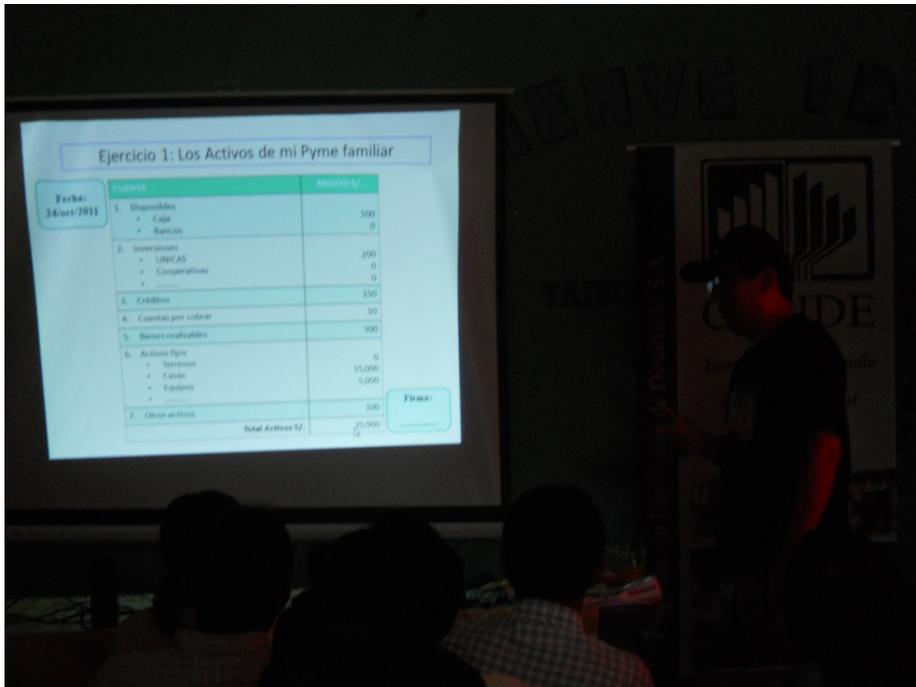
Asamblea UNICA “El Guayaquil” (22 de octubre de 2011)



Capacitación en Módulo IV sobre Cooperativas - Túcume (24 de octubre de 2011)



Exposición del Módulo IV sobre Cooperativas - Túcume (24 de octubre de 2011)



Nota: en la foto, se puede apreciar a Marco Solís de Fenacrep brindando la capacitación.

