



INFORME FINAL DE PROYECTO

Título del proyecto:	00096779 Programa de Servicios Microfinancieros y Desarrollo Empresarial a Nivel Local
Fecha de entrega al PNUD:	Febrero 07, 2019
Realizado por:	Manuel Layseca Ortigas
Award ID:	00096779
Proyecto ID:	00100696
UNDAF resultados:	Todas las personas en situación de vulnerabilidad, pobreza y discriminación mejoran su acceso a medios de vida y empleo productivo y trabajo decente, a través de vías de desarrollo sostenible que fortalecen el capital social y natural, integrando una adecuada gestión de los riesgos
CPD resultados:	Al 2021, todas las personas en situación de vulnerabilidad, pobreza y discriminación mejoran su acceso a medios de vida y empleo productivo y trabajo decente, a través de vías de desarrollo sostenible que fortalecen el capital social y natural, integrando una adecuada gestión de los riesgos.
Objetivo:	Contribuir a la reducción sostenible de la pobreza y al desarrollo sostenible, por medio de la inclusión económica y financiera.
Implementador:	Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE
Asociados en la implementación:	COFIDE-PNUD
Fecha de inicio:	08 de setiembre 2016
Fecha de cierre:	30 de setiembre 2018
Importe total:	USD 1'200,137.66

Breve descripción del Proyecto

En el marco del Plan Estratégico del PNUD y el marco de cooperación de PNUD en el Perú (CPD), se considera la Agenda 2030 como la imagen del futuro que queremos. Por lo anterior, el proyecto "Programa de servicios Microfinancieros y Desarrollo Empresarial a nivel local" es considerado un importante instrumento de la Agenda, por su aporte en la contribución a la reducción sostenible de la pobreza y al desarrollo sostenible.

Con la mirada de "No dejar a nadie atrás", el proyecto impulsó a través del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER), la alfabetización e inclusión financiera de hombres y mujeres pobres de zonas rurales en Ayacucho e ICA, para lograr una mejora en su calidad de vida y bienestar. Con una visión holística e integral, el proyecto buscó equilibrar sus acciones en las tres dimensiones del desarrollo sostenible mediante el fortalecimiento de capacidades humanas y económicas de los más pobres e incorporándolo/as al mercado de manera competitiva con actividades productivas sostenibles para el planeta en busca de la prosperidad. Así enmarcó directamente sus resultados a las metas del ODS 1 (pobreza), ODS 5 (equidad de género), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 10 (desigualdad), ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ODS 16 (paz, justicia e instituciones fuertes) y ODS 17 (alianza para lograr los objetivos).

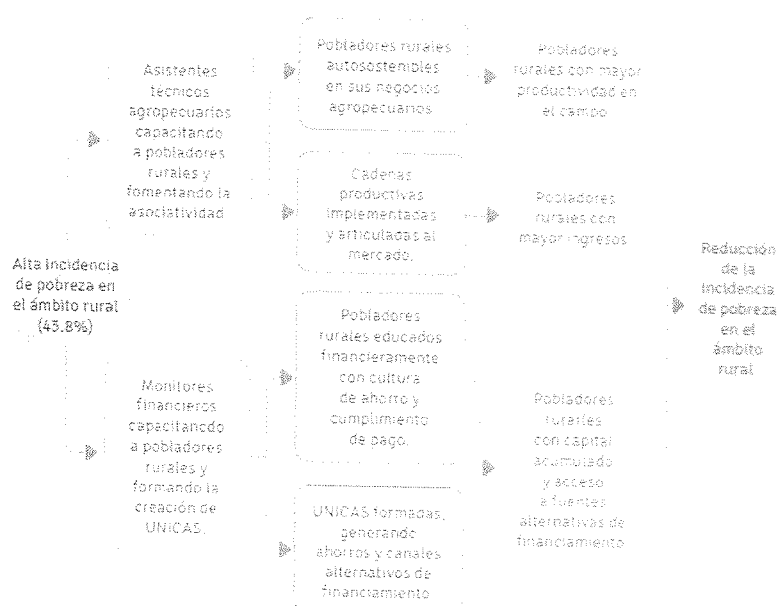
El Proyecto tuvo como antecedente directo el "Programa de Servicios Microfinancieros y Desarrollo Empresarial a Nivel Local" (No.00039412); el cual inició en enero 2008 y concluyó en agosto 2016. En setiembre del año 2016, con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible y a la reducción de la pobreza por medio de la inclusión económica y financiera en Ica y Ayacucho el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD y la Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE acuerdan desarrollar el Proyecto: "Programa de Servicios Microfinancieros y Desarrollo Empresarial a Nivel Local" (No.00096779). Esta iniciativa surgió para darle continuidad a los resultados del Proyecto anterior y consolidar la intervención en los dos departamentos mencionados.



Este Proyecto consideró dos componentes. El primero buscaba la implementación del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) a fin de asegurar la inclusión financiera por medio de la creación y el apoyo al funcionamiento de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS); mientras que el segundo componente buscaba el mejoramiento de los medios de vida de los emprendedores/as urbano/as a través del fortalecimiento de capacidades y promoción de redes. Si bien estos componentes fueron considerados en el diseño original del Proyecto cuya vigencia estaba contemplada hasta el año 2021, por razones externas al mismo, la ejecución se limitó solo al primer componente (PRIDER), modificándose su duración hacia fines de setiembre 2018.

El Proyecto dentro de su componente financiero, se basa en la metodología del PRIDER que tiene como base la creación de UNICA (inspiradas en la metodología GACL). El producto del Proyecto es el mejoramiento de los medios de vida de las personas viviendo en situación de pobreza en zonas rurales por medio de la promoción de acceso al financiamiento.

Teoría Del Cambio del Proyecto:



Beneficiarios del Proyecto:

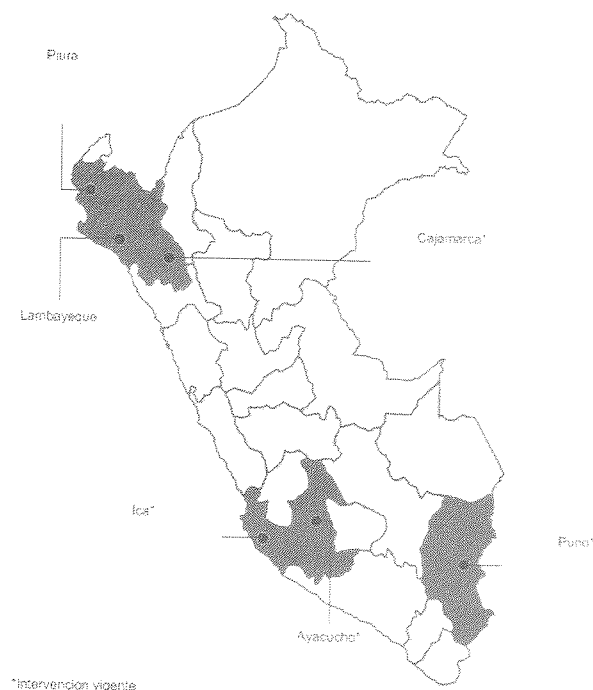
El PRIDER está focalizado en los hombres y las mujeres de zonas rurales y periurbanas con bajo índice de Desarrollo Humano, centrado en la micro y pequeña empresa (MYPE) y personas que buscan información para iniciar un negocio, prioritariamente población que pertenece a grupos vulnerables y se encuentran en la base de la pirámide social. Las zonas de intervención tienen las siguientes características:

- Población en situación de pobreza monetaria.
- Población de ámbitos rurales.
- Nulo o escaso acceso al sistema financiero.
- Producción a nivel de subsistencia.
- Bajos niveles de competitividad productiva y comercial

Ubicación del Proyecto:

El Proyecto fue ejecutado en zonas rurales de Ayacucho; y zonas rurales y periurbanas de Chincha y Pisco, en el departamento de Ica. De manera progresiva fue implementado en 7 departamentos: Lambayeque, Cajamarca, Ica, Ayacucho, Piura, Puno y Loreto, logrando incluir a más de 18,000 socios que se encontraban en situación de pobreza, conformando más de 1,200 UNICA en las cuales el 56% de los cargos directivos son ocupados por mujeres (Fuente: Registros estadísticos de COFIDE).





Objetivos del PRIDER:

PRIDER se origina a partir de una exitosa experiencia de microcréditos rurales en Honduras donde se instalaron las cajas rurales de ahorro y crédito conformadas por 15 a 50 personas que se congregaban para realizar ahorros y préstamos a partir de un capital colectivo. (Webb, R., 2017). Esta experiencia se inspiraba en diferentes prácticas ensayadas en Asia y África que proponían pequeñas asociaciones de personas que asumían compromisos grupales de ahorro y préstamo colectivo. En el año 2006 COFIDE, en asocio con el PNUD, decide aplicar esta metodología en el departamento de Lambayeque consiguiendo una rápida viralización del modelo que se aplicó luego en diferentes departamentos del país.

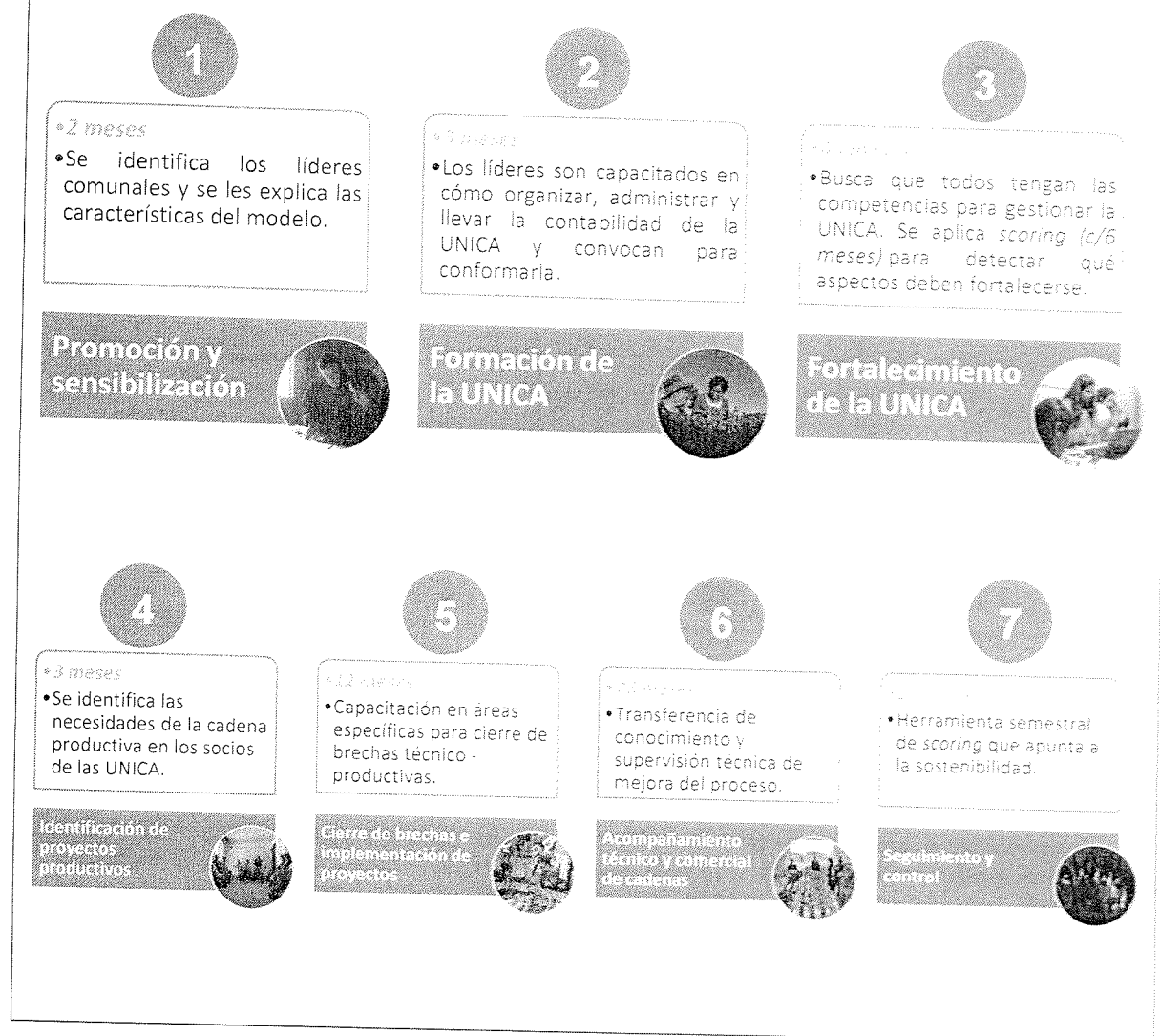
En ese mismo año se incorporó el componente de desarrollo de capacidades productivas con articulación al mercado como respuesta a los bajos niveles de productividad e ingresos observados en los beneficiarios, producto del desconocimiento técnico y las deficiencias en asociatividad. A través de una asistencia técnica permanente in situ en el terreno durante el tiempo de vida de la intervención, se buscó cerrar las brechas en el manejo técnico productivo, para luego hacer un acompañamiento en la gestión comercial y así consolidar cadenas productivas que garanticen la autosostenibilidad.

En ese sentido, se logró consolidar toda una estrategia que busca principalmente:

- Generar tejido social que ayude a crear relaciones sólidas en la comunidad.
- Generar alternativas de acceso a financiamiento que les permita financiar sus actividades productivas, creando una cultura de ahorro y cumplimiento de pago.
- Desarrollar capacidades técnicas permanentes en las poblaciones, que trasciendan al ciclo de vida de la intervención.
- Mejorar los niveles de productividad e insertarlos comercialmente al mercado a través del encadenamiento productivo, mejorando los ingresos familiares.
- Empoderar a la mujer, brindándole independencia económica e igualdad de oportunidades de liderazgo en su comunidad.



Estructura de intervención del modelo:



I) PRINCIPALES LOGROS DEL PROYECTO

Descripción de los principales logros del proyecto

De acuerdo con los principales resultados alcanzados en la implementación del proyecto, el mejoramiento de calidad de vida de sus poblaciones beneficiarias se ha visto influenciado por los siguientes cambios principales:

- Mejoramiento de la calidad de vida de 4.189 personas en Ayacucho e Ica mediante el fortalecimiento de sus capacidades de autogestión, organización, gestión administrativa y finanzas en la promoción de emprendimientos con prácticas productivas sostenibles.
- Fortalecimiento de las cadenas productivas de Quinua, Palta y Cuyes en Ayacucho, generando el 2018 utilidades para sus comunidades por S/ 10,650 por ha en los cultivos de Quinua (Rdto.: 2.7 t/ha) y S/ 13,382 en los cultivos de Palta (Rdto.: 3.8 t/ha) (2017: Utilidades de Quinua de S/ 1.633 por ha.; en Palta sin margen de ganancia).
- 314 UNICAS constituidas de las cuáles al menos un 80% tendrán asegurada su continuidad a 30 meses de haber terminado su apoyo por el programa (estimado promedio calculado con base en la Evaluación Final del Programa). Es decir, más de la mitad de las UNICAS formadas tendrían al menos una permanencia total de 60 meses desde su creación, generando seguramente un cambio de hábitos en forma casi permanente.

- Empoderamiento de la mujer brindándole independencia económica e igualdad de oportunidades de liderazgo en su comunidad mediante su involucramiento y participación como miembros directivos de las UNICAS, incrementándose en promedio en 10% respecto al año anterior en Ayacucho y manteniendo el mismo número (196 socias directivas) respecto al año anterior en Ica.
- Incremento del capital social a pasando de S/1,488,706.84 en el 2016 a S/2,803,508.90 en el 2017, y S/ 3,851,972.60 en el 2018, apreciándose un incremento del capital social del orden de 88% respecto del año 2016-2017 y un incremento de 37% respecto del año 2017-2018.
- Una metodología piloteada y validada, escalada y replicada en más de 5 regiones del país; con un alto potencial de escalabilidad a fin de complementar la Política Pública Nacional para el cierre de brechas de la pobreza rural.

Así mismo, la metodología del PRIDER destacó los siguientes principales cambios: alto grado de confianza, fuerza colectiva del grupo, el apalancamiento de recursos comunes, el desarrollo productivo y la autogestión del grupo solidario. Después de conocer las experiencias en campo, se puede afirmar que las UNICA tienen un potencial transformador de actitudes, que son base para los siguientes cambios:

- Empoderamiento de las personas, pues les ha permitido tomar control de sus recursos, usarlos de mejor manera y ganar así poder de decisión y negociación. Este poder se revela al interior de sus familias y se exterioriza luego hacia sus comunidades y otros espacios locales.
- Se ha traducido en mayores capacidades para actuar en conjunto. Las poblaciones que logran incluirse financieramente dejan de estar solas y conforman sólidos tejidos sociales. El asociativismo les permite contar con mayores oportunidades para asumir mayores retos económicos.
- Se redujo su vulnerabilidad. El ahorro logrado actúa como un sistema de seguros alternativo con el que las familias se sienten más confiadas para afrontar adversidades y emergencias. Pueden acudir a sus ahorros o hacerse de préstamos para enfrentar las contingencias y no ser afectados por ellas.
- Se articuló los esfuerzos de inclusión social con los esfuerzos de inclusión económica de los actores públicos y privados.
- Hizo posible llevar adelante procesos de innovación tecnológica, como buenas prácticas agrícolas, instalación de nuevas tecnologías, ensayos de nuevos modos de preparar la tierra para los cultivos, industrialización a pequeña escala, entre otros.
- Creó condiciones para el desarrollo de iniciativas de emprendimiento, pues la acumulación de capital generó cambios positivos en el comportamiento.
- Mejoró la autoestima individual y colectiva, conduciendo a las personas a obtener logros autogestionarios.
- Fortaleció el tejido social, potenciando la acción ciudadana. El ejercicio de reunirse para sacar cuentas y compartir información, es un ejercicio ciudadano que se dio en el micro espacio de las asambleas, pero puede trascender aprovechando otros procesos de desarrollo local.
- Desarrolló capacidades financieras, permitiendo tomar mejores decisiones. Llevar actas, contar con registros, les dio la capacidad de decidir, de optar. Eso ha sido invaluable.
- Empoderó a las mujeres no sólo económicamente sino también socialmente, visibilizándolas en un contexto en el que -por lo general- eran excluidas.

Principales resultados por año:

AÑO 2016

Actividad 1.1: Implementación del PRIDER:

Acción 1.1.1: Conforme a las actividades programadas en el Plan operativo y en base al desarrollo del programa de capacitación para la generación de nuevas UNICAS, al término del periodo se reporta la conformación de un total de:

	Meta	Logrado	Avance
UNICAS	60 Ayacucho	55	91.6%
Mujeres	420	373	88.8%
Hombres	380	305	80.3%



Conforme a la metodología transferida, a la fecha las UNICAS se encuentran realizando sus actividades y operando financieramente dentro del grado de scoring "Optima".

Adicionalmente, es preciso mencionar que la participación de la mujer como miembro de la UNICA representa el 55%, y ocupando cargos directivos el 30%, generando un incremento en comparación con el año 2015.



"En esta UNICA también participan mi papá, mi tío y mis vecinos. Nos conocemos desde hace tiempo, sabemos cómo somos y hemos aprendido a confiar unos de otros"

Socio de UNICA "Innovate Credit Union" –
Pampamarca- Ayacucho

Socias de la UNICA aprovechan los lazos de familiaridad y vecindad para constituir su agrupación lo cual les brinda la confianza necesaria para sacar adelante su experiencia.

Acción 1.1.3: En cuanto a las actividades de reforzamiento de las capacidades de los socios, se desarrollaron actividades de seguimiento y control de manera permanente a través de visitas de los monitores, con el objetivo de fortalecer las capacidades en temas de autogestión, organización y finanzas de la UNICA, así como la participación activa de los socios. Como resultado, se mejoró la administración traducido en un mejor control y manejo de los instrumentos de gestión, obteniendo los siguientes resultados:

	N° de préstamos	Capital Social	Monto total de préstamos vigentes
Ayacucho	1,784	964,571.24	1'123,692.23
Ica	611	524,135.60	597,940.80

Cabe mencionar que el área de intervención se encuentra establecida en las provincias de Cangallo, Huanta, Huamanga y Vilcas Huamán en Ayacucho y Chíncha y Pisco en Ica.

Se han fortalecido las capacidades del equipo de monitores del PRIDER Ayacucho e Ica. En base a las necesidades requeridas, en Ayacucho se han capacitado en temas de contabilidad y finanzas, liderazgo y habilidades blandas. En el caso de Ica, se han capacitado en temas de liderazgo y manejo de conflictos, y gestión de negocios. Se cuenta con 16 monitores formados con la metodología PRIDER.

Actividad 2.1: Programa de Desarrollo Empresarial.

Actividad 2.1.1: Centro de Desarrollo Empresarial – CDE de COFIDE: al cierre de 2016, el CDE de COFIDE en sus Centros de Atención de San Isidro, los Centros MAC y los CDE Regionales, brindó 10,503 atenciones, de las cuales 3,605 fueron servicios de Formación Empresarial, en tanto que 6,898 atenciones fueron Servicios de Orientación.

- Del total de servicios de Formación Empresarial, 576 usuarios fueron capacitados y obtuvieron certificación, en Gestión Empresarial en el Programa "Emprendedor Peruano" desarrollado en Alianza con PRODUCE y otras entidades aliadas del CDE; 526 usuarios eran empresarios de la MYPE. Asimismo, en el mes de diciembre se desarrolló el Programa de Capacitación Empresarial "AVANZA – Finanzas para Crecer" a nivel Piloto, en el que se capacitaron y certificaron 07 empresarios de la MYPE que cumplieron con los diferentes requisitos del Programa.
- Del total de Servicios de Orientación, 907 usuarios recibieron asesoría en formalización y gestión Empresarial a través del Consultorio MYPE; 764 usuarios eran microempresarios.



Actividad 1.1: Implementación del PRIDER.

Acción 1.1.1: Ayacucho - Fortalecimiento y desarrollo productivo de la UNICAS conformadas entre el periodo 2014-2016.

Durante el periodo 2017, se incentivaron acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades en gestión, organización y manejo de libros las cuales han permitido que los socios participantes mejoren su conocimiento en el manejo y gestión de las UNICAS.

De un total de las 255 UNICAS 224 recibieron capacitaciones logrando llegar al 88% de cumplimiento. Al mes de diciembre 2017, se ha logrado tener un mejor control y manejo de los instrumentos de gestión obteniendo los siguientes resultados:

N° de socios (as)	N° de varones	N° de mujeres	N° de préstamos vigentes	Capital social	Monto total de préstamos vigentes
3,331	1,150	2,181	2,308	S/ 1,906,627.90	S/ 2,237,623.81

Cargo directivos ejercido por mujeres	Total de directivos	N° de mujeres	Porcentaje
Región Ayacucho	1,192	673	56.45%

Cabe mencionar que la participación de la mujer como miembro directivo de la UNICA representó el 56.45%, incrementándose en 6.5% respecto al año anterior (53%).

Por otra parte, el componente de asistencia técnica productiva, en la Región de Ayacucho se focalizó en la implementación de 03 iniciativas:



Los socios y socias de la UNICA "Familias Unidas" conocieron el sistema de riego implementado por la UNICA Apícola Independencia y decidieron replicarlo en sus parcelas ampliando la cobertura a 2,000 m². Junto a ello vienen innovando en el cultivo hidropónico de hortalizas. Capacitan a otros campesinos para seguir replicando este exitoso modelo de manejo hídrico.

Cultivo de Quinua:

En este proceso se realizaron capacitaciones permanentes in situ de acuerdo al estado fenológico del cultivo, se trabajó en temas como: manejo de cultivo de quinua bajo las normas de producción ecológica, siembra y abonamiento, control fitosanitario, cosecha y post cosecha, almacenamiento asociativo.

Con ello se logró mejorar:

- (i) conocimientos en la producción ecológica, a través de una transferencia de tecnología basado en las normas de producción orgánica, para que las cosechas salgan libres de residuos de pesticidas.



- (ii) mejorar los canales de comercialización, ofertando la producción de quinua a las principales empresas exportadoras, a través de ventas asociativas evitando vender a intermediarios y así mejorar sus ganancias.
- (iii) mejorar sus procesos de post cosecha y almacenamiento para así obtener buenos rendimientos de calidad física y finalmente mejorar sus niveles de rendimiento.

Quinua	2016	2017
Precio promedio por Kg.	S/ 3.50	S/ 4.63
Rendimiento	0.7 Tn/Ha	1.42 Tn/Ha

En total se logró vender un volumen de **98,345.55 Kg de quinua** a un valor de **S/ 462,538.57**, generando utilidades de **S/ 1,633 por Ha.**

"Yo cultivo quinua, pero estoy probando con arándanos. Estoy aprendiendo, probando y experimentando. He invertido mi dinero en esta parcelita. Me están asesorando para que salga y pueda venderlo."
Socia de UNICA "Virgen de las Mercedes" – Pampamarca – Ayacucho



Antonia ha invertido sus recursos de UNICA en la experimentación de nuevos cultivos. Está mejorando su producción de fresa con una técnica de manejo de la tierra y ha implementado un vivero de arándanos que están cubiertos para evitar la helada. Ella vende también sus tejidos en las ferias del pueblo.

Cultivo de Palta:

En el mes de mayo se inició la asistencia técnica permanente del cultivo de palta fuerte y hass en las zonas de Ninabamba, San José de Colpa y Ccaccamarca.

Se llevaron a cabo capacitaciones en: control fitosanitario (poda, nutrición), manejo y conducción del cultivo cosecha y post cosecha, previa evaluación de campos de cultivo.

Como principales resultados se resalta:

- Durante los meses de julio a diciembre se concretaron 06 ventas de un total de 15.62 Toneladas, generando ingresos por S/ 68,732.80 para 17 socios de 04 UNICAS.
- El precio promedio S/ 4.28 por Kg. fue de generando un incremento del 114% respecto a precio promedio del año 2016 (S/ 2.00 Kg).
- Además, se cuenta con un mayor conocimiento de la dinámica del mercado por fechas. Finalmente, se ha buscado nuevos compradores que están dispuesto a comprar la producción de palta fuerte.

Crianza de Cuyes:

Se han realizado capacitaciones en temas específicos como control sanitario, manejo de enfermedades y costos de producción. Además, se trabajó en la evaluación poblacional, con ello se permitirá tener información para dar inicio a la comercialización de cuyes en el primer trimestre del 2018, empezando de manera local en el mercado de huamanga.

(Ver Soporte: Anexo 1)



Acción 1.1.2: Ica - Fortalecimiento y graduación de las UNICAS conformadas entre el periodo 2012-2013.

El proceso de graduación se lleva a cabo al momento en que la intervención del programa finaliza, y se ha logrado un nivel "Óptimo" de autosostenibilidad, el cual se ve reflejado en los resultados del *Scoring*.

En tal sentido, en el mes de noviembre se llevó a cabo el cuarto *Scoring*, evaluando 02 aspectos: (i) Organización y gestión administrativas, así como (ii) Finanzas; en esta evaluación de un total de un total de 57 UNICAS que se monitorearon el 2017, 55 de ellas (96%) alcanzaron el nivel de "Óptimas".

Categorías	Óptima	Débil	Deficiente
Organización y gestión administrativa	55	1	1
Finanzas	55	2	0

Concepto	Meta	Logrado	Avance
Graduación de UNICAS Ica	50	55	110%
Total de socios graduados	700	805	115%

Concepto	Logrado	Porcentaje
Varones graduados	319	40%
Mujeres graduadas	486	60%
Total	805	100%

A diciembre del 2017 se cuentan con 57 UNICAS con los siguientes resultados:

N° total de socios (as)	N° de varones	N° de mujeres	N° de préstamos	Capital social	Monto total de préstamos vigentes
829	325	504	724	S/ 896,881.00	S/ 933,978.10

En el periodo 2017 la participación de la mujer como miembro directivo de la UNICA representó el 58.16%, incrementándose en 1.2% respecto al año anterior (57.14%).

Cargos directivos ejercido por mujeres	Total de directivos	N° de mujeres	Porcentaje
Región Ica	337	196	58.16%

Respecto al año anterior se apreció un incremento del capital social del 88.31%:

Capital Social	2016	2017
Región Ayacucho	S/ 964,571.24	S/ 1,906,627.90
Región Ica	S/524,135.60	S/ 896,881.00
Total	S/ 1,488,706.84	S/ 2,803,508.90

Acción 1.1.3: Talleres de capacitación en alfabetización financiera, asociatividad, formación de negocios y gestión.

Se han fortalecido las capacidades del equipo de monitores del PRIDER Ayacucho e Ica. Con base a las necesidades requeridas, con fecha 22 y 23 de junio en la región de Ica se llevó a cabo el taller de Coach Ontológico en la que se trataron los siguientes módulos: Habilidades blandas, solución y manejo de conflictos y liderazgo.

Asimismo, en la región Ayacucho el equipo de monitores se ha capacitado en temas de contabilidad y finanzas; liderazgo y habilidades blandas. Durante los días 12, 21 y 22 de abril se llevó a cabo el Curso – Taller "Coaching Ontológico" dictado por la Coach. Azucena Calla Rodríguez de la Escuela de Postgrado San Francisco Xavier.



Acción 1.1.4: Realización del inventario de activos del programa.

Se realizó el proceso de selección solicitando la documentación necesaria, resultando solo dos empresas las que cumplieron en remitir la documentación requerida. No habiéndose obtenido las 03 cotizaciones competitivas, de acuerdo a lo que establece el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica del PNUD, se procedió a declarar desierto el proceso para el Servicio de Toma de Inventario de Bienes del Proyecto N° 100696.

Se ha previsto realizar el proceso de selección para el servicio de toma de inventario durante el mes de enero del 2018.

Actividad 1.2: Diseño de acciones que complementen el PRIDER.

Acción 1.2.2: Promoción de nuevas modalidades financiamiento e identificación de potenciales aliados para replicar y/o ampliar el programa.

Se firmó un Convenio Especifico entre COFIDE y la Fundación "Ayuda en Acción" para la implementación de un programa piloto de 15 UNICAS en el distrito de Cura Mori, departamento de Piura. El monto requerido para el período de 24 meses es de S/ 292,150.00, y la campaña de recaudación es a través de donaciones.

A la fecha la campaña no ha logrado los resultados esperados en cuestión de recaudación. Ante este escenario la Fundación "Ayuda en Acción" ha postulado a la Unión Europea un proyecto integral que involucra también la creación de 20 UNICAS para Cura Mori - Piura. En el mes agosto del 2018 se conocieron los resultados del concurso de la Unión Europea, dando como aprobada la propuesta de proyecto para su ejecución. Cabe señalar que la participación de COFIDE es como "Asociado" en la propuesta.

(Ver Soporte: Anexo 2)

Acción 1.2.3: Promoción del PRIDER.

La participación en el PERUMIN 2017 tuvo como objetivos: i) Generar espacios de dialogo que permitan difundir el "Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural" - PRIDER, y ii) Tener un mayor conocimiento del sector minero, cual es la dinámica, problemas, necesidades y expectativas; siendo este sector uno de los principales motores del crecimiento económico del país.

Se asistió a diversos espacios de la Convención Minera – PERUMIN y Exhibición Tecnológica Minera - EXTEMIN, Encuentros Académicos y Empresariales. En este marco se logró generar el relacionamiento con diversas empresas del sector.

Además de una mayor visibilidad de parte de COFIDE como actor relevante en lo que respecta a la inversión social sostenible, se consolido el mensaje de que el PRIDER puede ser útil en generar relaciones sólidas entre la comunidad y la empresa, ayudando a la obtención de la licencia social y desarrollando capacidades permanentes en las poblaciones del entorno.

Por otra parte, se comunicó que el PRIDER puede complementar la política pública social del Estado, siendo una alternativa para los Gobiernos Regionales y Locales en el cierre de brechas de en lo respecta a pobreza rural.

Finalmente, la propuesta del Gobierno Central, a través del MIDIS es que el sector minero financie parte de la política pública social bajo mecanismos de Obras por Impuestos (OXI).

Actividad 2.1 Activación del centro de Desarrollo Empresarial y expansión de entrenamiento a emprendedores/as tradicionales y MIPYMES urbanos (CDE).

Acción 2.1.1: Curso de Educación Financiera.

Esta actividad está referida al servicio de diseño del módulo de educación financiera para emprendedores de MYPE dirigido a emprendedores que tienen un negocio en funcionamiento, así como la transferencia a funcionarios y consultores de la Gerencia de Emprendimiento de COFIDE, la metodología de enseñanza del módulo. Como resultado, en este periodo CDE logró implementar 10 cursos de educación financiera. (Ver Soporte: Anexo 3)



Actividad 2.2: Desarrollo del ecosistema de emprendedores de Alto Impacto.

Acción 2.2.1.: Servicio de mailing.

En virtud de la necesidad de difundir la información de los productos y servicios que brinda la Gerencia de Emprendimiento, COFIDE envía semanalmente correos electrónicos invitando a los usuarios del banco de datos a las charlas de capacitación, consultorios empresariales, entre otros. En el mes de marzo se seleccionó al proveedor para que, a través del envío de correos electrónicos, realice el servicio de difusión de los productos y/o servicios de la Gerencia del emprendimiento de COFIDE a favor de los destinatarios considerados como los suscriptores del Banco de Datos personales de la Gerencia. Como resultado el 11% que recibieron y abrieron el correo conoció sobre los productos y servicios del CDE.

Actividad 3.1: Gestión del Proyecto.

Del 27 al 28 de septiembre en la ciudad de Panamá se llevó el "Foro autonomía económica de las mujeres indígenas en el siglo XXI, el reto a nuestro alcance", en el que participó en el panel de Finanzas Inclusivas la Sra. Sorayda Villaruel monitorea del programa PRIDER Ayacucho, logrando de esta manera dar a conocer los objetivos y logros del programa despertando el interés de los participantes.

En el mes de junio PRIDER Ayacucho recibió la visita del equipo PNUD (Edo Stork, Gabriela Elgegren, Mónica Salas y Claudia Ganoza), como resultado se coordinó la participación de COFIDE como expositor en los Gore Regionales; mapear alguna iniciativa de proyecto referido a información meteorológica para agricultores; generar mayor visibilidad de nuestros proyectos en conjunto; así como evaluar acciones de mejora al seguro agrario.

AÑO 2018

Actividad 1.1 Implementación del PRIDER.

Acción 1.1.1: Implementación y monitoreo de UNICAS en áreas rurales de Ayacucho.

N° de socios (as)	N° de varones	N° de mujeres	N° de préstamos vigentes	Capital social	Monto total de préstamos vigentes
3,363	1,162	2,201	2,465	S/ 2,509,412.90	S/ 3,075,900.01

Cargos directivos ejercido por mujeres	Total de directivos	N° de mujeres	Porcentaje
Región Ayacucho	1,250	737	58.96%

Acción 1.1.2: Implementación y monitoreo de UNICAS en áreas rurales de Ica.

N° total de socios (as)	N° de varones	N° de mujeres	N° de préstamos	Capital social	Monto total de préstamos vigentes
822	330	492	645	S/ 1,121,395.70	S/ 1,201,926.58

Cargo directivos ejercido por mujeres	Total de directivos	N° de mujeres	Porcentaje
Región Ica	337	196	58.16%



Acción 1.1.4: Monitoreo y seguimiento de UNICAS de Ayacucho e Ica.

Respecto al año anterior se apreció un incremento del capital social del 29.51%:

Capital Social	2016	2017	2018
Región Ayacucho	S/ 964,571.24	S/ 1,906,627.90	S/ 2,509,412.90
Región Ica	S/524,135.60	S/ 896,881.00	S/ 1,121,395.70
Total	S/ 1,488,706.84	S/ 2,803,508.90	S/ 3,630,808.60

Actividad 1.3: Escalamiento de PRIDER con el fin de complementar la Política Pública.

Acción 1.3.1: Diseño de la propuesta técnica para establecer los pilotos orientados a fortalecer los proyectos de FONCODES (Noa Jayatai y Haku Wiñay), en base a acciones complementarias de inclusión financiera y económica exitosas implementadas por PRIDER.

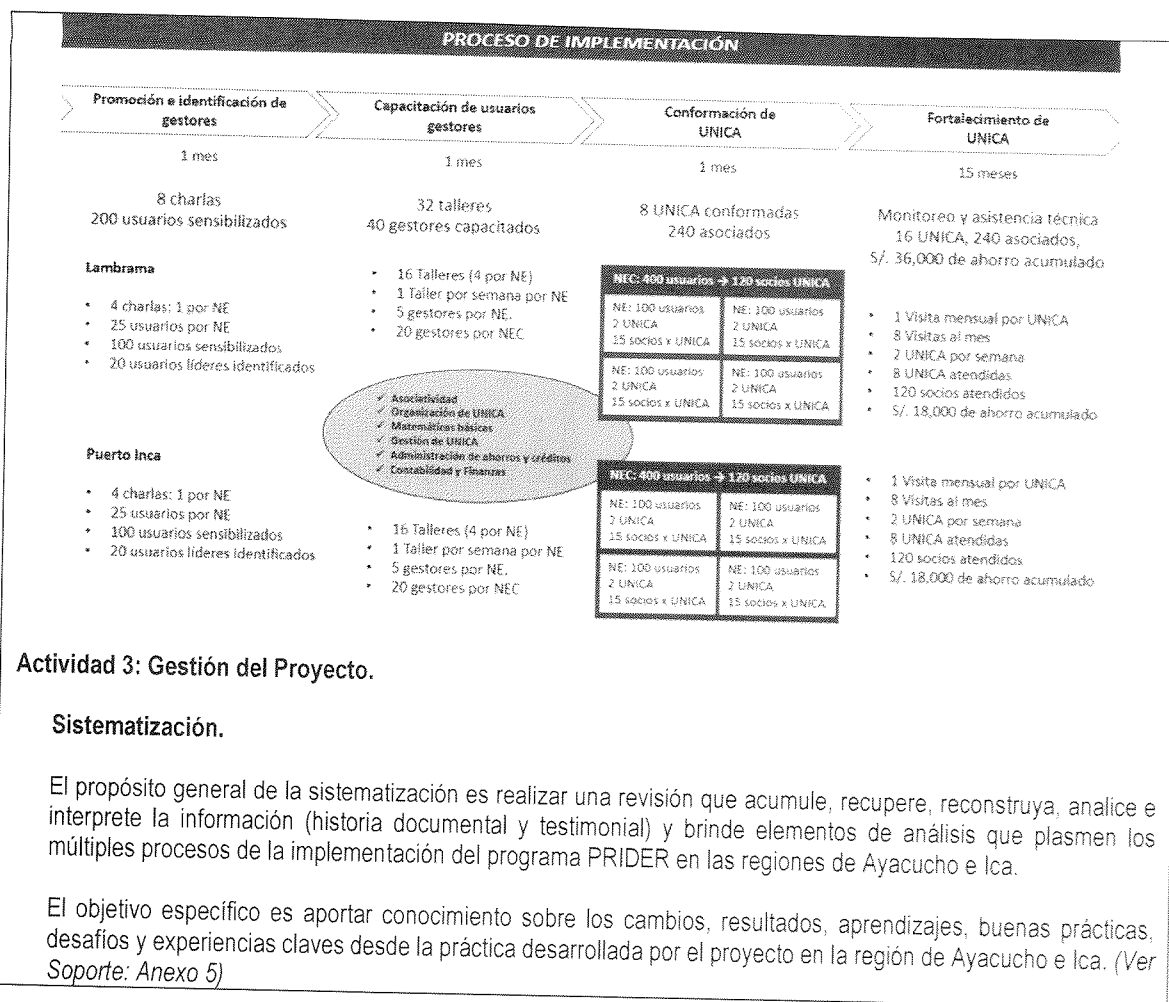
El propósito general de la consultoría contempló el diseño de la propuesta de dos pilotos uno en las zonas priorizadas orientado a fortalecer los proyectos de FONCODES (Noa Jayatai y Haku Wiñay) en base a acciones complementarias de inclusión financiera y desarrollo económico exitosas implementadas por el Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER). (Ver Soporte: Anexo 4)

Dentro de las principales conclusiones se resaltó:

- El Programa Haku Wiñay / Noa Jayatai se viene implementando con buenos resultados en los NEC Lambrama y Puerto Inca, siendo sus componentes 1, 2, 3 los más fuertes y el componente 4 el que tiene mayor potencial de fortalecimiento, debido principalmente a que la metodología está limitada a la capacitación y no aborda la implementación práctica de los conocimientos adquiridos.
- La metodología UNICA del Programa PRIDER tiene un gran potencial para complementar y fortalecer el componente 4 (educación financiera) de Haku Wiñay / Noa Jayatai, contribuyendo a la acumulación de capital, la cultura del ahorro y el crédito responsable y al fortalecimiento del tejido social de los NE de Haku Wiñay / Noa Jayatai.
- La absorción del financiamiento y la operatividad de las intervenciones piloto propuestas no es posible en el marco del Programa Presupuestal 0118 de este año. Existen posibilidades de su adecuación para el año 2019 pero probablemente sería de manera parcial, razón por la cual se recomienda buscar el financiamiento con recursos extraordinarios.
- Por la razón expuesta en el punto anterior, se recomienda que las intervenciones piloto propuestas sean acotadas sólo a la implementación de la metodología PRIDER - UNICA, debido a que es la que agrega mayor valor a los objetivos de programa Haku Wiñay / Noa Jayatai y cubre una necesidad importante de sus usuarios.

El proceso de implementación para la integración del PRIDER a políticas/programas nacionales de inclusión social y económica, concluye en el siguiente proceso de implementación:





Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

II) PERFORMANCE DEL PROYECTO.

RESULTADO 1	Mejoramiento de los medios de vida de personas viviendo en situación de pobreza en zonas rurales por medio de la promoción de acceso a financiamiento.
Línea de base	<p>Año 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2,924 mujeres y 2,351 hombres se benefician por medios de vida fortalecidos / desagregación zona rural. • 62 nuevas Uniones de Crédito y Ahorros (UNICAS) conformadas en Ica y 190 en Ayacucho. • 50% de cargos directivos de UNICAS en funcionamiento ejercidos por mujeres en Ica y Ayacucho. • 0% UNICAS graduadas fortalecidas en Ica. • 0% UNICAS graduadas en Ica que mantienen el nivel óptimo en la evaluación Scoring. • 0% UNICAS graduadas en Ica que inician su proceso de bancarización. • 0% de mujeres socias en Ayacucho que acceden a créditos. • 0% de incremento de capital social de UNICAS en Ayacucho.
Meta	<p>Cuando finaliza la intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1,260 mujeres y 1,140 hombres se benefician por medios de vida fortalecidos / desagregación zona rural. • 50 nuevas Uniones de Crédito y Ahorros (UNICAS) conformadas en Ica y 60 en Ayacucho. • 50% de cargos directivos de UNICAS en funcionamiento ejercidos por mujeres en Ica y 60% en Ayacucho. • 80% de UNICAS graduadas en Ica fortalecidas. • 80% de UNICAS graduadas en Ica que mantienen el nivel óptimo en la evaluación Scoring. • 5% de UNICAS graduadas en Ica que inician su proceso de bancarización. • 50% de mujeres socias en Ayacucho que acceden a créditos. • 40% de incremento de capital social de UNICAS en Ayacucho.
Indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevas personas que se benefician por medios de vida fortalecidos / desagregación zona rural • Número de nuevas Uniones de Crédito y Ahorros (UNICAS) conformadas en Ica y Ayacucho. • Porcentaje de cargos directivos de UNICAS en funcionamiento ejercidos por mujeres en Ica y Ayacucho. • Porcentaje de UNICAS graduadas fortalecidas en Ica. • Porcentaje de UNICAS graduadas en Ica que mantienen el nivel óptimo en la evaluación Scoring • Porcentaje de UNICAS graduadas en Ica que inician su proceso de bancarización. • Porcentaje de mujeres socias en Ayacucho que acceden a créditos. • Porcentaje de incremento de capital social de UNICAS en Ayacucho.





Actividad 1.1	Meta	Indicador	Logros
<p>Actividad 1.1 Implementación del PRIDER.</p> <p>Acción 1.1.1 Implementación y monitoreo de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS) en las áreas rurales de Ayacucho</p> <p>Acción 1.1.2 Implementación y monitoreo de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICAS) en las áreas rurales y periurbanos de Ica</p> <p>Acción 1.1.3 Talleres de capacitación en alfabetización financiera, asociatividad, formación de negocios y gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1,260 mujeres y 1,140 hombres se benefician por medios de vida fortalecidos / desagregación zona rural. • 50 nuevas Uniones de Crédito y Ahorros (UNICAS) conformadas en Ica y 60 en Ayacucho • 50% de cargos directivos de UNICAS en funcionamiento ejercidos por mujeres en Ica y 60% en Ayacucho. • 80% de UNICAS graduadas en Ica son fortalecidas. • 80% de UNICAS graduadas en Ica que mantienen el nivel óptimo en la evaluación Scoring • 5% de UNICAS graduadas en Ica inician su proceso de bancarización. • 50% de mujeres socias en Ayacucho que acceden a créditos. • 40% de incremento de capital social de UNICAS en Ayacucho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevas personas que se benefician por medios de vida fortalecidos / desagregación zona rural • Número de nuevas Uniones de Crédito y Ahorros (UNICAS) conformadas • Porcentaje de cargos directivos de UNICAS en funcionamiento ejercidos por mujeres • Porcentaje de UNICAS graduadas en Ica son fortalecidas. • Porcentaje de UNICAS graduadas en Ica que mantienen el nivel óptimo en la evaluación Scoring • Porcentaje de UNICAS graduadas en Ica que inician su proceso de bancarización. • Porcentaje de mujeres socias en Ayacucho que acceden a créditos. • Porcentaje de incremento de capital social de UNICAS en Ayacucho. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2,690 mujeres y 1,499 hombres se benefician por medios de vida fortalecidos / desagregación zona rural • 29 nuevas Uniones de Crédito y Ahorros (UNICAS) conformadas en Ayacucho y 2 en Ica. • 58% de cargos directivos de UNICAS en funcionamiento ejercidos por mujeres en Ica y 59% en Ayacucho. • 93% de las UNICAS graduadas en Ica son fortalecidas. • 95% de UNICAS graduadas en Ica mantienen el nivel óptimo en la evaluación Scoring • 44% de UNICAS graduadas en Ica que inician su proceso de bancarización. • 74% de mujeres socias en Ayacucho que acceden a créditos. • 160% de incremento de capital social de UNICAS en Ayacucho.
<p>Comentarios</p>	<p>El Proyecto cumplió en el logro su objetivo demostrando ser una herramienta efectiva para la inclusión financiera de poblaciones rurales y periurbanas. Las poblaciones atendidas por el Proyecto han logrado acceder al ahorro y al crédito para afrontar sus necesidades y mejorar su producción y/o sus negocios. La metodología que empleó el PRIDER respondió a las características de la población: la suma de dinero que invirtieron mensualmente en acciones estuvo a su alcance, el procedimiento de ahorro fue ágil y el trámite para obtener los créditos era sencillo. Además, los propios socios y socias determinaron el valor de las acciones, los criterios de evaluación crediticia, los horarios de las asambleas y los lugares de reunión por lo que el sistema se adaptó a sus necesidades. En contraste, el sistema financiero regulado está lleno de dificultades para ellos.</p>		<p>El Proyecto generó una serie de cambios en el ámbito social, educativo y económico. A las competencias financieras generadas por el Proyecto, se agrega la incorporación de un conjunto de valores como la puntualidad, el respeto, la confianza, la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso. Estos valores se han traducido en mayores capacidades para actuar en conjunto. Las personas que logran incluirse</p>



financieramente dejan de estar solas y conforman tejidos sociales sólidos. El asociativismo les permite contar con mayores oportunidades para asumir mayores retos económicos.			
Actividad 1.2	Meta	Indicador	% de logro
Actividad 1.2 Diseño de acciones que complementen el PRIDER.			
Acción 1.2.3 Diseño de modalidades de financiamiento de UNICAS (e.g Crowdfunding entre otros) e identificación de potenciales aliados para replicar y/o ampliar el programa.	1	Taller de visión compartida para los socios y socias que se van a graduar de las UNICAS de Ica	0%
	1	Promoción para la generación de un modelo de financiamiento (Crowdfunding) para la ejecución de un proyecto PRIDER	0%
	1	Participación en Ferias de potenciales aliados para la ejecución de nuevos proyectos PRIDER	100%
Comentarios	<p>Al no obtener las 03 cotizaciones competitivas requeridas, se procedió a declarar desierto el proceso para el Servicio del Taller de Visión Compartida, de acuerdo a lo que establece el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica del PNUD.</p> <p>Con respecto a la promoción para la generación de un modelo de financiamiento para ejecutar PRIDER este mes de enero se ha postulado junto a la Fundación "Ayuda en Acción" a la Unión Europea un proyecto integral que involucra también la creación de 20 UNICAS para Cura Mori - Piura. En el mes agosto del 2018 se conocieron los resultados del concurso de la Unión Europea, dando como aprobada la propuesta de proyecto para su ejecución. Cabe señalar que la participación de COFIDE es como "Asociado" en la propuesta.</p>		
Actividad 1.3	Meta	Indicador	% de logro
Actividad 1.3 Escalamiento del PRIDER a fin de complementar la Política Pública.			
Acción 1.3.1 Propuesta de integración de PRIDER a políticas/programas nacionales de inclusión social y económica.	1	Se cuenta con actividades de promoción del PRIDER ejecutadas y con una caja de herramientas que contemple esta metodología	100%
	<p>El componente del PRIDER tiene un potencial de replicabilidad y escalamiento basado en su metodología, caracterizada por plantear una secuencia de acción con etapas claramente definidas, que han sido validadas con poblaciones rurales y periurbanas en contextos diferentes y con actividades productivas y comerciales diversas.</p> <p>El Proyecto ha probado ser eficaz en la lucha contra la pobreza y en pro de la inclusión financiera. Es necesario buscar su escalamiento, para lo cual ha de trazarse una estrategia que tenga, en la evaluación de impacto del programa, un eje fundamental: a partir de este debe difundirse la propuesta para ganar espacios entre los encargados de tomar decisiones programáticas y de política en nuestro país. Es necesario mostrar evidencia científica, elementos tangibles, casos exitosos, para que diferentes instituciones y empresas decidan hacer suyo el modelo. Habría que crear una figura de gestión que permita hacerlo público.</p>		
Comentarios			



%total de logro del Resultado 1 Promedio % de logro actividades		Total	Comentarios
		60%	Al término del periodo, se realizaron actividades de promoción y sensibilización del programa en la zona de Ayacucho, identificando 309 líderes quienes se capacitaron bajo la metodología PRIDER, conformando así 29 UNICAS nuevas. Asimismo, las actividades fueron acompañadas del proceso de seguimiento y fortalecimiento ejecutado por los monitores del programa quienes promovieron una adecuada implementación de la metodología PRIDER.
RESULTADO 2	Mejoramiento de los Medios de Vida de Emprendedores/as Urbanos/as a través de Fortalecimiento de Capacidades y Promoción de Redes.		
Línea de base	<ul style="list-style-type: none"> A diciembre de 2015, específicamente en Gestión Empresarial se capacitó a más de 2000 emprendedores y empresarios de la MYPE, en tanto que en alianza estratégica con el Ministerio de la Producción se brindó capacitación en gestión empresarial a más de 450 emprendedores y empresarios de la MYPE a través del Programa "Emprendedor Peruano". A diciembre de 2015, se brindó orientación en Gestión Empresarial, Formalización y SDE a más de 4000 emprendedores y empresarios de la MYPE en el CDE de COFIDE en San Isidro y en los Centros MAC del Callao y Lima Norte. Más de 600 emprendedores y empresarios de la MYPE recibieron asesoría en gestión empresarial a través del Consultorio MYPE. Al menos 300 empresarios de la MYPE capacitados en gestión empresarial. Al menos 800 microempresarios orientados en formalización y gestión. Al menos 6 empresas que recibieron asistencia técnica. Número de empresarios capacitados en temas de gestión empresarial, financiamiento, formalización y gestión. Número de empresas que reciben asistencia técnica Porcentaje de personas que recibieron y leyeron los correos. 		
Meta	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 300 empresarios de la MYPE capacitados en gestión empresarial. Al menos 800 microempresarios orientados en formalización y gestión. Al menos 6 empresas que recibieron asistencia técnica. 		
Indicador	<ul style="list-style-type: none"> Número de empresarios capacitados en temas de gestión empresarial, financiamiento, formalización y gestión. Número de empresas que reciben asistencia técnica Porcentaje de personas que recibieron y leyeron los correos. 		
Actividad 2.1	Meta	Indicador	% de logro
Actividad 2.1 Activación del "Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)" Acción 2.1.1 Cursos de Educación Financiera.	300 empresarios de MYPE capacitados en Gestión Empresarial	# de empresarios de MYPE capacitados en Gestión Empresarial.	100%
	800 Microempresarios orientados en Formalización y Gestión	# de microempresarios orientados en Formalización y gestión	96%
	6 empresas reciben asistencia técnica	# de empresas que recibieron asistencia técnica	0%
	10 cursos de educación financiera	Realización de cursos AVANZA	100%

	<p>En alianza con el Ministerio de la Producción y con el apoyo de otros aliados del CDE, se ha capacitado y certificado, entre enero y diciembre de 2016 a 526 empresarios de la MYPE en Gestión Empresarial a través de la ejecución del Programa "Emprendedor Peruano", en el cual, de una cartera de once cursos, nueve son para empresarios de la MYPE y solo dos están dirigidos a emprendedores.</p> <p>A diciembre de 2016, se ha orientado en formalización y gestión (asesoramiento en gestión empresarial a través del Consultorio MYPE), a 764 Microempresarios, contando a tal efecto con la participación de Consultores MYPE voluntarios. Entre los temas sobre los que versaron las asesorías brindadas, se encuentran: Plan de negocio, planeamiento estratégico, asesoría legal, contabilidad y tributación, ventas, mercados y marketing, canales y herramientas virtuales, gestión de recursos humanos, gestión de compras, producción y productividad, costeo y reducción de costos, control de calidad, comercio exterior, acceso al crédito y alternativas de financiamiento, entre otros.</p> <p>El curso AVANZA comprende 04 módulos de 03 horas cada día el cual está dirigido a personas con negocios en marcha. Para la convocatoria se emplea un servicio de mailing, adicionalmente se cuelga en la web de COFIDE.</p> <p>Las sesiones comprenden los siguientes temas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mi negocio avanza porque mis cuentas cuadran2. Analizo la conveniencia de financiar mi nuevo proyecto3. Evalúo alternativas de inversión para hacer crecer mi negocio4. Soy un empresario responsable <p>Al final de las sesiones se otorga un certificado de participación, el cual es obtenido al haber asistido a las 04 sesiones y aprobar con 14 las pruebas de salida. Durante el periodo de EL PROTECTO se han llevado a cabo 16 cursos AVANZA. (1 en el 2016, 12 en el 2017 y 3 en el 2018)</p>						
<p>Comentarios</p>							
<p>Actividad 2.2</p> <p>Actividad 2.2 Desarrollo del "Ecosistema de Emprendimiento de Alto Impacto"</p> <p>Acción 2.2.1 Servicios de mailing.</p>	<table><tr><th>Meta</th><th>Indicador</th><th>% de logro</th></tr><tr><td>7%</td><td>Recibió y abrió el correo conoció sobre los productos y servicios del CDE</td><td>100%</td></tr></table>	Meta	Indicador	% de logro	7%	Recibió y abrió el correo conoció sobre los productos y servicios del CDE	100%
Meta	Indicador	% de logro					
7%	Recibió y abrió el correo conoció sobre los productos y servicios del CDE	100%					
<p>Comentarios</p>	<p>En virtud de la necesidad de difundir la información de los productos y servicios que brinda la Gerencia de Emprendimiento, COFIDE envía semanalmente correos electrónicos invitando a los usuarios del banco de datos a las charlas de capacitación, consultorios empresariales, entre otros.</p> <p>En el mes de marzo se seleccionó al proveedor para que, a través del envío de correos electrónicos, realice el servicio de difusión de los productos y/o servicios de la Gerencia del emprendimiento de COFIDE a favor de los destinatarios considerados como los suscriptores del Banco de Datos personales de la Gerencia.</p> <p>Como resultado el 11% que recibieron y abrieron el correo conoció sobre los productos y servicios del CDE.</p>						





Comentarios	
%total de logro del Resultado 2 Promedio % de logro actividades	Total 79%
<p>Las actividades de formación empresarial, orientación en gestión empresarial y asistencia técnica consideraran un total de 1,106 intervenciones programadas, por lo que al cierre de 2016 se tuvo un total de 1,290 intervenciones, lo que significa un nivel de logro del Resultado 2 del 117%.</p> <p>Asimismo, al promediar el 100%, el 96%, 0%, 100% y 100% de avance de las actividades 2.1 y 2.2, respectivamente (uso de media simple), se tiene un promedio de 79% de logro alcanzado.</p>	

RESULTADO 3			
Gestión del Proyecto			
Línea de base	<ul style="list-style-type: none">0 auditorías realizadas0 recomendaciones para la sostenibilidad realizadas		
Meta	<ul style="list-style-type: none">Una (01) auditoría realizadaCinco (05) recomendaciones para la sostenibilidad realizadas		
Indicador	<ul style="list-style-type: none">Número de auditorías realizadasNúmero de recomendaciones para la sostenibilidad realizadas		
Actividad 3.1	Meta	Indicador	% de logro
Actividad 3.1 Gestión del Proyecto. Acción 3.1.1 Apoyo directo de equipo de PNUD. Acción 3.1.2 Monitoreo. Acción 3.1.3 Auditoría. Acción 3.1.4 Sistematización del proyecto. Acción 3.1.5 Gastos operativos.	1	Número de auditorías realizadas	100%
	5	Número de recomendaciones para la sostenibilidad realizadas	100%
Comentarios			
%total de logro del Resultado 3 Promedio % de logro actividades	Total	Comentarios	
	100%	Se cumplió con todas las acciones programadas.	
Performance del Proyecto en el año			
Total % de logro de resultados	Total	Comentarios	
	80%	Debido a que dos de las actividades (Taller de visión compartida y el instrumento de crowdfunding) no se pudieron concretar por razón de tiempos en los procesos de contratación y por falta de donaciones respectivamente es que el nivel total de ejecución de resultados alcanzo el 80%.	

III) PRINCIPALES PROBLEMAS Y OBSTÁCULOS EN LA IMPLEMENTACIÓN

Descripción	Medidas adoptadas
Poca confianza de los productores de quinua en el proceso de venta de la cosecha.	A fin de mitigar este riesgo y contar con mayores niveles de ventas, convocará a más compradores que permitan diversificar la oportunidad de venta de los productores. A la fecha se ha trabajado con Alisur y Vinculos Agrícolas.
En los procesos de selección de toma de inventario y Taller de visión compartida no se logró obtener el mínimo de propuestas competitivas por lo que en ambos procesos no se otorgó la buena pro.	Se ha considerado la participación del área administrativa de COFIDE para el apoyo de los procesos de selección, al ser área con la mayor experiencia y al contar con una base de datos de posibles empresas.
De acuerdo a lo que establece el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica del PNUD, se procedió a declarar desierto el proceso para el Servicio Taller de visión compartida.	
En el caso del proceso de la Caja de herramientas no se concretó la convocatoria debido a los tiempos.	La Fundación "Ayuda en Acción" ha postulado a la Unión Europea un proyecto integral que involucra también la creación de 20 UNICAS para Cura Mori - Piura. En el mes agosto del 2018 se conocieron los resultados del concurso de la Unión Europea, dando como aprobada la propuesta de proyecto para su ejecución. Cabe señalar que la participación de COFIDE es como "Asociado" en la propuesta.
Recaudación de fondos Crowdfunding para la implementación de un programa piloto de 15 UNICAS en el distrito de Cura Mori, departamento de Piura no obtuvo los resultados esperados en cuestión de recaudación través de donaciones.	



IV) LECCIONES APRENDIDAS

	Descripción
1	El PRIDER planteó un involucramiento voluntario, evitando cualquier mecanismo que obligara a las personas a formar parte del mismo. La decisión de conformar una UNICA fue autónoma y partió del convencimiento de los pobladores de los beneficios del modelo y su confianza en los socios y socias del grupo. Para convencerlos se desplegaron un conjunto de estrategias de sensibilización y apropiación que pusieron énfasis en la autogestión como base del desarrollo. La metodología usó el enfoque "aprender haciendo" a partir de ejemplos prácticos y casos exitosos. El hecho de que el programa sea voluntario y no ofrezca contraprestaciones económicas ni activos, le dio a la experiencia de conformar grupos un valor agregado. Las personas asistieron porque querían lograr una mejora de sus posibilidades financieras y no por la expectativa de recibir algo material a cambio.
2	El PRIDER ha demostrado que la inversión en las mentalidades y en las prácticas sociales es más rentable y provoca cambios duraderos en la vida de las personas. Las entregas materiales, en cambio, no generan el impacto esperado y terminan desechándose tan pronto como llegaron. El programa apostó desde el inicio por un enfoque de desarrollo humano, que potencia las capacidades de las personas para ampliar sus oportunidades.
3	Los monitores del PRIDER acompañaron los procesos de asociativismo que se dieron al interior de las UNICA. No se inmiscuyeron en ellos, procurando no afectar las decisiones colectivas. El grupo, representado por la asamblea, tuvo la autonomía para tomar sus propias decisiones; por ejemplo, establecer las condiciones financieras para el funcionamiento de los créditos. En la medida que todas las personas participaron de los procesos de decisión, fueron desarrollando la capacidad de asumir decisiones colectivas, de tolerar opiniones diferentes, de establecer acuerdos, de votar y/o arribar a consensos para elegir un rumbo de acción. Estas prácticas de participación potenciaron la dinámica grupal y fueron ejercicios de ciudadanía que pueden proyectarse a espacios más amplios, como la comunidad o sus distritos.
4	El tejido social es el entramado que generan entre sí las organizaciones que actúan dentro de un espacio local o regional. Cuando crece el número de organizaciones productivas, la sociedad adquiere mayor dinámica, fortaleza y autorregulación. Esto tiene una metáfora textil: cuanto mayor es el entramado y más hilos tiene el tejido, más fuerte será la tela. (Toro, 2018). Pocos programas dirigen su estrategia a la recomposición y el fortalecimiento del tejido social. PRIDER ha logrado que la gente se junte, se integre a un grupo, que vayan juntos tras un objetivo común y que a partir de allí establezcan acuerdos basados en la confianza. Este hecho tiene implicancias sociológicas y psicológicas. En tiempos donde el concepto de comunidad aparece fracturado (Maya, 2017), el modelo de UNICA construye lazos de cooperativismo que se sostienen en prácticas ancestrales (la reciprocidad del ayllu, del ayni y de la minka), actualizados con un enfoque financiero, esencial en una economía de mercado.
5	El PRIDER se hizo efectivo en la interacción del monitor y los socios y socias de la UNICA en el marco de un proceso pauteado de acompañamiento. Desde el momento de su presentación en la comunidad, pasando por la exposición de los deberes y derechos, hasta su participación en las asambleas de socios, el acompañamiento ha sido clave en los procesos de motivación de logro y transferencia de aprendizajes. El monitor fue consciente de su rol y ha aprendido a asumir la distancia suficiente para que se generen los procesos de cambio requeridos. Un monitor acompaña, no decide; sugiere, no implementa. Tiene en todo momento claro el papel de la autogestión y del empoderamiento en la sostenibilidad de las UNICA.
6	Los monitores desarrollaron una metodología capaz de atender esta diversidad, haciendo uso de diferentes recursos didácticos y aplicando metodologías particulares para cada caso. Es interesante ver cómo, a pesar de esta diversidad, se lograron conformar UNICA en todas las regiones, los pobladores se apropiaron del modelo, se llevaron a cabo transacciones de ahorro y préstamo y los pobladores pudieron demostrar sus competencias financieras junto con los valores de compromiso y responsabilidad que promueve el programa.
7	A través de las UNICA muchas mujeres se convirtieron en sujetos de generación de ingresos y con ello afirmaron su protagonismo y liderazgo. En un inicio declaraban que no trabajaban y por tanto no tenían plata. Las UNICA han logrado que ellas reconozcan su aporte en la economía y que se sientan parte de un grupo en el que alternan y comparten muchas responsabilidades, pero también gratificaciones.
8	La alfabetización financiera, que potencia las habilidades para el crédito y el ahorro, se complementa muy bien con la asistencia técnico-productiva en el acompañamiento de las UNICA. Ambos tipos de asistencia han sido pensados para momentos diferentes del desarrollo económico de las personas. En un inicio, se le presta mayor atención al desarrollo de competencias básicas que conduzcan a los grupos a generar un capital colectivo. La acumulación de este capital se convierte en un activo para la mejora productiva. Es en este momento en que ingresa a la ecuación la asistencia técnica productiva con un enfoque de mercado, que orienta a los socios y socias de UNICA a invertir recursos para mejorar su producción. Esto a la vez complementa con una línea de desarrollo de nuevos emprendimientos y articulación con otros servicios.



9	<p>Un conjunto de externalidades impacta desfavorablemente en el desarrollo productivo. Una de ellas es la alta variabilidad climática de las zonas de intervención. Durante los últimos tres años se han presentado serios fenómenos climatológicos (El Niño y el Niño Costero) que afectaron el inicio de la siembra, trastocando el calendario agrícola. Los asistentes técnicos productivos han compartido diversas estrategias para mitigar este impacto. Una de ellas fue el uso de nuevos insumos, como el guano de isla que potencia el crecimiento de las plantas. También se han introducido variedades agrícolas precoces que se han desarrollado favorablemente a pesar de su siembra tardía, garantizando así la calidad de la cosecha antes del retiro de la temporada de lluvia. Respecto de la crianza de cuyes, en la alimentación de estos animales menores se ha empezado a usar cultivos hidropónicos y semillas mejoradas que responden mejor a las temporadas de sequía.</p>
---	--



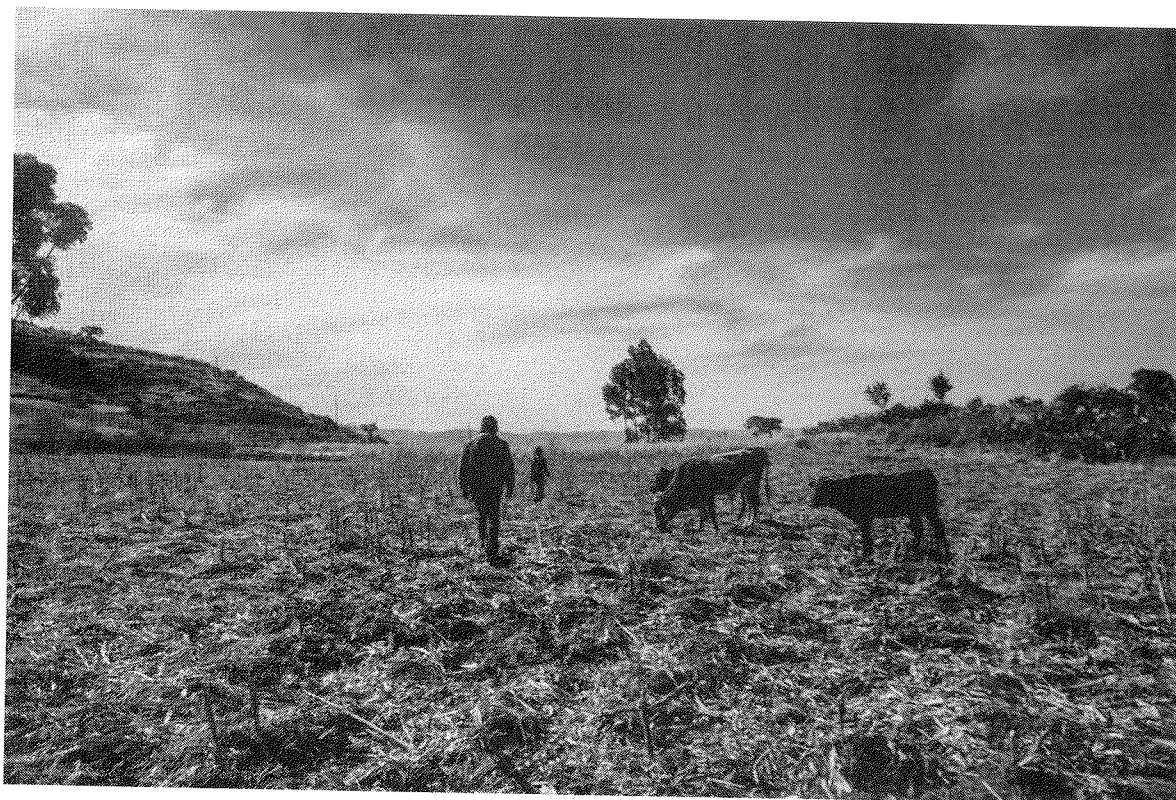
HISTORIA DE VIDA

UN FUTURO PARA AYACUCHO

En Ayacucho rural, los pobladores y pobladoras se unen para generar y gestionar su propio desarrollo

Leopoldo Tinoco se sienta en el muro exterior de su casa. Detrás de él, el sol toca el terreno árido y los lomos de los burros que pastan entre la tuna. Leopoldo se ríe y se saca el sombrero, se acomoda el pelo escaso y parece otra persona. Se ve mayor.

"Nuestra comunidad no tenía agua. Alrededor todo es en bajada. Pero me dieron confianza para gestionar agua potable."
Con esa agua, Deisy, la tesorera de la UNICA, puede criar a sus gallinas y hacer crecer la cebada para los cuyes, en la altura de Allpaorccuna, Pacaycasa, Ayacucho; en la sierra sur del Perú.

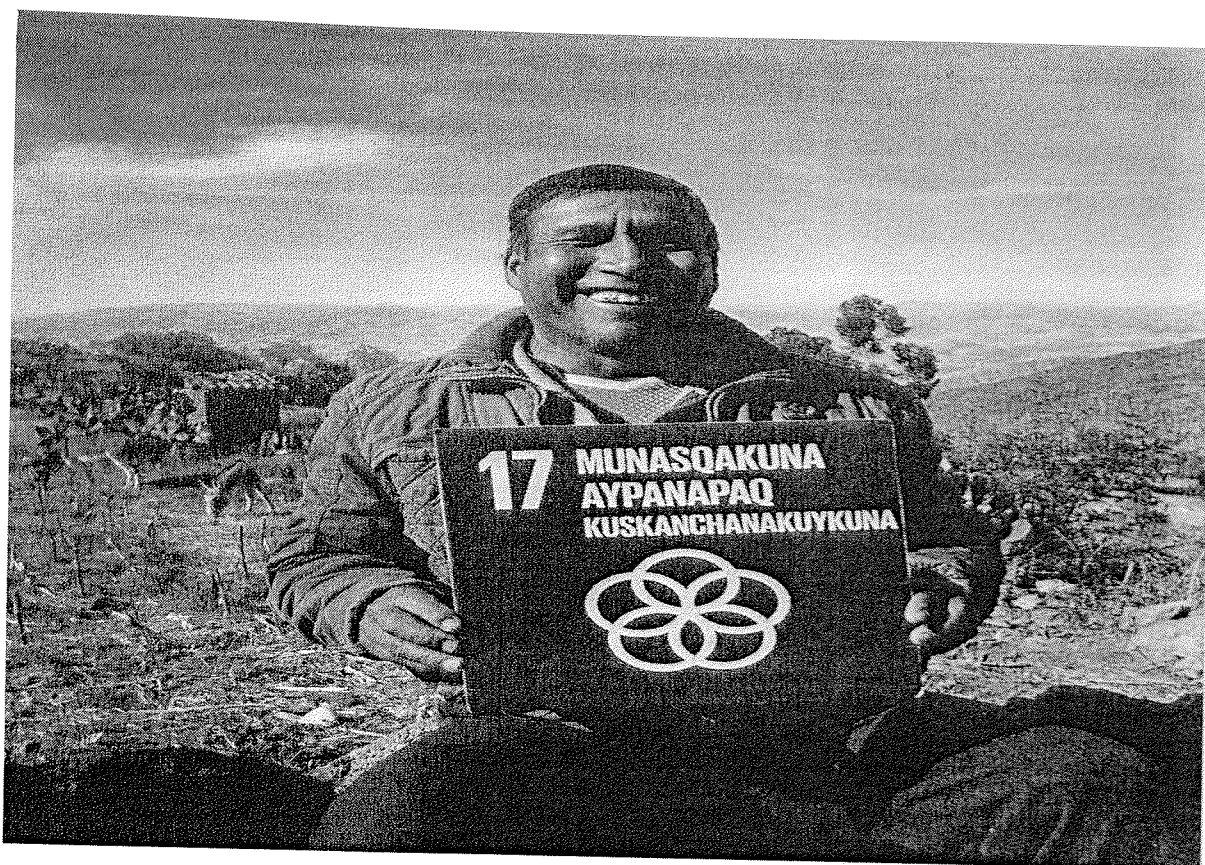


Leopoldo Tinoco y uno de sus hijos en Allpaorccuna

Leopoldo nació en Allpaorccuna y creció en la comunidad hasta los 11 años. En ese entonces, no hablaba español. Aprendió en Chanchamayo, donde vivió alejado de su familia hasta los 17. No terminó la primaria, llegó solamente hasta tercer grado.

A pesar de que Ayacucho es aún la segunda región más pobre y presenta el índice de asistencia a educación primaria más bajo del país, Leopoldo nunca permitió que las adversidades y falta de estudios lo limiten. Siempre ha tenido la oportunidad de ocupar espacios de liderazgo en su comunidad, como la gestión de agua potable, y ahora, la presidencia de su Unidad de Crédito y Ahorro (UNICA) llamada *Confianza*. Esta es una de las 255 que monitorea el proyecto de alfabetización financiera como parte del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) en Ayacucho.





Leopoldo Tinoco sonríe en su casa. ©Mónica Suárez Galindo / PNUD Perú



El PRIDER fue creado hace 10 años por el Banco de Desarrollo del Perú (COFIDE) con asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y se ejecuta desde hace 4 años en Ayacucho, la región más afectada por los años de conflicto interno.



Busca brindar oportunidades de desarrollo a comunidades rurales que viven en situación de pobreza: personas que no tienen acceso a un sistema financiero, que se veían dependientes de las cooperativas y las tasas de interés de los bancos, en desventaja desde un inicio y prácticamente sin posibilidad a crecer.



Los socios y socias de la UNICA Confianza. ©Mónica Suárez Galindo / PNUD Perú

La UNICA (Unión de Crédito y Ahorro) es la intervención principal del proyecto. Consiste en el establecimiento de una **caja para la comunidad**, gestionada por los socios y socias, donde los ingresos los generan ellos mismos a través de la compra de acciones, acceso a préstamos y pago de intereses.

"La UNICA nos enseña a trabajar, nos enseña más que nada responsabilidad. Lo que me gusta es que nosotros reunimos nuestra plata, compramos nuestra acción, y con la plata de la acción, nos prestamos a nosotros mismos. Genera algo para nuestro hogar."

"Me gusta porque además realmente nos une, esos días en las asambleas nos divertimos, nos reímos" Dice Leopoldo. La UNICA se convierte en un espacio para compartir, los socios en familia. *"La UNICA es nuestra; es para nosotros mismos"* comenta Deisy. En Allpaorccuna el día empieza cuando despierta el sol. Los socios van llegando poco a poco y se sientan hacia los bordes, contra las paredes verdes del único salón del Centro Comunal. Deisy espera sentada con Leopoldo, con los libros contables entre las manos. Son las 6:30 a.m., empieza la Asamblea.



HISTORIA DE VIDA

LAS MUJERES DE NINABAMBA

"En mi UNICA veo que las mujeres sí podemos". Nalda Rosa Villanueva es la presidenta de la UNICA Las Palmeras en Ninabamba, distrito de Ocos. Desde el Centro Comunal donde se desarrolla la Asamblea, en el balcón de un segundo piso, se ve a través de los arcos a las palmeras que le dieron nombre. Dos troncos largos, las cabezas bien arriba. Un poco más allá de las palmeras está Andahuaylas.

En la mesa, al frente la Asamblea, se encuentran la presidenta, la secretaria y la tesorera. Las tres mujeres que lideran la UNICA en la comunidad. **De los 25 socios que se han unido desde que empezó en octubre de 2015, 19 son mujeres.** De todos los beneficiarios del PRIDER a nivel nacional (17 724), el 60% son mujeres. **¿Qué estarían haciendo si no estuvieran en la Asamblea? Cocinando, responden varias de ellas, lavando la ropa.** Están sentadas todas hacia los bordes del balcón, contra la pared y la baranda, en carpetas de colegio. Mujeres mayores, canosas, mujeres jóvenes con hijos e hijas en brazos y corriendo a los alrededores, chicas que no tienen 18 aún, pero están aprendiendo.



Nalda Rosa Villanueva dirige la Asamblea de la UNICA Las Palmeras, en Ninabamba, Ayacucho

En la mayoría de los casos, las primeras involucradas en las UNICA son las mujeres. *"Porque los esposos son más reacios a confiar"*, comentan. Ellas van a las capacitaciones y aprenden, o escuchan a sus personas de confianza que vienen a contarles y se unen. Hay grupos que se forman exclusivamente de socias mujeres. Una vez que los esposos se dan cuenta de cómo es que funciona la UNICA y de los resultados que va teniendo mes a mes, se unen. O se dividen las responsabilidades: los hombres a la chacra, las mujeres a las finanzas. El esposo de Nalda, por ejemplo, se encarga de la producción de las papayas.





“Apenas he terminado primaria, pero estoy trabajando con lo que sé”, nos comenta Nalda una vez que terminó la Asamblea. Estamos en su parcela y está bajando el sol. La seguridad en sí misma con la que se maneja le ha permitido ocupar el cargo de presidencia de la UNICA y antes de eso, del programa Juntos en su comunidad. La mayoría de socios y socias como ella, también benefician de Juntos y una de las primeras cosas que hacen al recibir su dinero es invertirlo en sus UNICAS. Como en el caso de Nalda, para muchas mujeres la participación del programa ha representado un crecimiento y desarrollo personal importante. Señoras que no querían escribir en los libros contables porque no sabían escribir y temían malograrlos (el 12.5% de la población de Ayacucho es analfabeta según cifras del 2014), o mujeres que se dedicaban sólo a las labores domésticas, ahora gestionan su propio desarrollo y el de sus familias. Perciben en sus vidas los resultados, se sienten capaces y creen en que pueden hacer las cosas. A partir de esto, toman roles más activos: en los colegios, en las municipalidades e incluso proponen iniciativas para la mejora de la comunidad. Nalda se sienta orgullosa en medio de su parcela, de espaldas al cerro que vigila al centro poblado, mientras nos gana la luz y se hace de noche.





“Confianza es confiarse unos a otros”, comenta Leopoldo sobre el nombre de su UNICA. La confianza es entre los socios, es lo primero que se tiene que lograr para establecer la UNICA. **“Munasqakuna aypanapaq kuskanchanakuykuna. Para cumplir las metas tenemos que juntarnos”.** Uno de los aspectos más importantes para el funcionamiento del proyecto es el trabajo en equipo.

Los ojos de Don Luis Delgadillo brillan CON el sol. Son marrones, pero se ven dorados con la luz de la tarde. Se lo hacemos notar y se ríe, un poco avergonzado. Doña Eusebia, su esposa, nos mira reacia. Don Luis acaba de terminar una jornada de sembrar papa en el campo de un vecino. Ayni. Hoy por ti, mañana por mí.

La UNICA en la que participa Don Luis tiene 20 miembros. Todas son personas de confianza, nos asegura. Se han planteado como meta unirse y poder aumentar su producción de quinua orgánica, así podrán vender a precios más competitivos, seguir ahorrando e invertir en maquinaria e implementos para sus cultivos. Don Luis, en particular, necesita el dinero para un proyecto ambicioso: siete tipos distintos de quinua.





La UNICA en la que participa Don Luis tiene 20 miembros. Todas son personas de confianza, nos asegura. Se han planteado como meta unirse y poder aumentar su producción de quinua orgánica, así podrán vender a precios más competitivos, seguir ahorrando e invertir en maquinaria e implementos para sus cultivos. Don Luis, en particular, necesita el dinero para un proyecto ambicioso: siete tipos distintos de quinua.

En el 2015 viajó junto con Jesús Gamboa, su asesor técnico del programa, al Congreso Mundial de la Quinua en Puno y regresó con una idea: sembrar 7 tipos distintos de quinua en una sola parcela; es el primero y único en su área que lo hace. Son variedades que no se siembran en Ayacucho. Los asesores técnicos del programa se encargan de dotar a los socios de los conocimientos y técnicas necesarias para que mejoren su producción en armonía con el ambiente, promoviendo prácticas sostenibles. Los ayudan con los problemas que puedan tener: escasez de agua, enfermedades de las plantas, aprovechamiento adecuado del espacio y la tierra. O, como en el caso de Jesús y Luis, les proponen alternativas para innovar y desarrollar una producción distinta, eco amigable y rentable. Se ven casi tan involucrados con las producciones como los mismos socios, y Jesús habla con el mismo orgullo que Don Luis de la quinua en la que estamos parados. Don Luis mira a Jesús, como para apoyarse en él, mientras explica, con un poco de dificultad, pero muchas ganas, las variedades que están sembradas de izquierda a derecha. Jesús desde atrás lo alienta con la mirada, **el proyecto también es suyo.**

Para los socios y socias, el tener la capacidad de ahorrar cambia su forma de ver sus posibilidades a futuro y mejora su calidad de vida. En la sierra rural, donde están los socios y socias de Ayacucho, 5 de cada 10 personas se encuentran en situación de pobreza. Ahora se pueden plantear ahorrar e invertir en riego para sus parcelas, comprar plantas nuevas para expandir sus cultivos, comprar la maquinaria que necesitan para simplificar su trabajo en las plantaciones, mejorar su producción en armonía con su ambiente. Pero también, ahora tienen los medios para comprar ropa nueva a sus hijos, útiles de colegio, uniformes, alimentos necesarios para balancear su comida y más. Y todas estas posibilidades las están creando ellos para sí mismos. El programa en sí se trata de eso: no regalar nada, sino enseñarles a los socios y socias que lo que se propongan lo pueden lograr. Entre todos los socios/as del PRIDER a nivel nacional se han acumulado S/.17 millones, todo aportado y generado por los y las beneficiarios. La UNICA es de los socios y socias y luego será de sus hijos/as y, más adelante, de los hijos/as de sus hijos/as. No se acaba cuando se gradúa el proyecto, cuando se van los monitores y los asesores. La UNICA funciona porque han aprendido a gestionarla. **"Lo que aprendemos nadie nos lo puede quitar"**, dice Leopoldo, risueño, sentado en el muro exterior de su casa, con la seguridad de una persona que sabe que lo que dice es la verdad.





PROJECT LESSONS-LEARNED REPORT

Project Title:	Programa de Servicios Microfinancieros y Desarrollo Empresarial a nivel local
Country:	Peru
Related CPD Outcome	Al 2021, todas las personas en situación de vulnerabilidad, pobreza y discriminación mejoran su acceso a medios de vida y empleo productivo y trabajo decente, a través de vías de desarrollo sostenible que fortalecen el capital social y natural, integrando una adecuada gestión de los riesgos
Project Description and Key Lessons-Learned	
Brief description of context	<p>En los últimos años, el Perú ha tenido un desempeño económico sobresaliente, registrando una de las mayores tasas de crecimiento promedio de la región y la mayor reducción de pobreza monetaria (30 puntos porcentuales); los avances para combatir la desigualdad y el acceso a servicios han sido notables, pero el Perú aún está lejos de convertirse en el líder y pionero de la inclusión financiera y económica en América Latina, situación que se ve reflejada en los grandes desafíos que amenazan el desarrollo sostenible del país; esto es bajos niveles de productividad e innovación, gran proporción de empleo informal, y poderosas desigualdades en los ingresos y acceso a servicios básicos. Por ello es importante fortalecer el desempeño de sus emprendimientos, de preferencia en zonas deprimidas de baja oferta de servicios, así como apoyar su crecimiento a través de mecanismos de acumulación y acceso a servicios financieros.</p> <p>Estos retos se ven reforzados por las desigualdades económicas, culturales y geográficas que contiene el país. Si se considera que apenas 29% de la población elegible declara tener cuentas en el sistema financiero, que la población en zonas rurales se demora en promedio 2.5 veces más para llegar hasta el punto de atención del sistema financiero más cercano, y que el acceso al sistema financiero formal de jóvenes entre 15 y 24 años y de mujeres es significativamente menor al promedio nacional, es evidente la necesidad de enfrentar desafíos relacionados con la cobertura y profundización de los servicios financieros como medio de reducción de la vulnerabilidad y mitigación a recaídas en situaciones de pobreza.</p> <p>Estas restricciones ponen especial presión en grupos en situación de pobreza y pobreza extrema (quiénes contribuyen a la transmisión intergeneracional de pobreza, al igual que en grupos vulnerables (con ingresos per cápita diarios entre USD 4 y USD 10) que pueden recaer en la pobreza con relativa facilidad). Además, estas restricciones son consideradas como limitantes del emprendimiento exitoso en el sector MIPYME – que representa el 99,5% de empresas en el país. De hecho, estudios empíricos han sugerido que la presencia de restricciones en el mercado de crédito para la micro y la pequeña empresa pueden causar pérdidas en la productividad de países pobres acerca de 60%.</p> <p>Problemas en el funcionamiento del mercado crediticio, limitan la capacidad de financiar nuevas empresas o negocios existentes que buscan expandirse, y frenan la adquisición de capital circulante que permite comprar materias primas o insumos a utilizarse en la producción de bienes finales. Por consiguiente, esta realidad puede representar</p>



	<p>costos de oportunidad muy grandes a través de la economía peruana porque hay evidencia significativa que los emprendedores son capaces de generar tasas de rendimiento excepcionalmente altos cuando tienen acceso a métodos de financiamiento adecuados.</p> <p>En septiembre de 2015, los Estados Miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático.</p> <p>Los ODS, también conocidos como Objetivos Mundiales, se basan en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ocho objetivos contra la pobreza que el mundo se comprometió a alcanzar en 2015. Los nuevos Objetivos Mundiales y la agenda para el desarrollo sostenible van mucho más allá de los ODM, abordando las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de desarrollo que funcione para todas las personas.</p>
<p>Brief description of project</p>	<p>En el marco del Plan Estratégico del PNUD y el marco de cooperación de PNUD en el Perú (CPD), se considera la Agenda 2030 como la imagen del futuro que queremos. Por lo anterior, el proyecto "Programa de servicios Microfinancieros y Desarrollo Empresarial a nivel local" es considerado un importante instrumento de la Agenda, por su aporte en la contribución a la reducción sostenible de la pobreza y al desarrollo sostenible.</p> <p>Con la mirada de "No dejar a nadie atrás", el proyecto impulsó a través del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER), la alfabetización e inclusión financiera de hombres y mujeres pobres de zonas rurales en Ayacucho e ICA, para lograr una mejora en su calidad de vida y bienestar. Con una visión holística e integral, el proyecto buscó equilibrar sus acciones en las tres dimensiones del desarrollo sostenible mediante el fortalecimiento de capacidades humanas y económicas de los más pobres e incorporándolo/as al mercado de manera competitiva con actividades productivas sostenibles para el planeta en busca de la prosperidad. Así enmarcó directamente sus resultados a las metas del ODS 1 (pobreza), ODS 5 (equidad de género), ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 10 (desigualdad), ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ODS 16 (paz, justicia e instituciones fuertes) y ODS 17 (alianza para lograr los objetivos).</p> <p>De acuerdo con los principales resultados alcanzados en la implementación del proyecto, el mejoramiento de calidad de vida de sus poblaciones beneficiarias se ha visto influenciado por los siguientes cambios principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la calidad de vida de 4,189 personas en Ayacucho e ICA mediante el fortalecimiento de sus capacidades de autogestión, organización, gestión administrativa y finanzas en la promoción de emprendimientos con prácticas productivas sostenibles. • Fortalecimiento de las cadenas productivas de Quinua, Palta y Cuyes en Ayacucho, generando el 2018 utilidades para sus comunidades por S/ 10,650 por ha en los cultivos de Quinua (Rato.: 2.7 t/ha) y S/ 13,382 en los cultivos de Palta (Rato.: 3.8 t/ha). (2017: Utilidades de Quinua de S/ 1,633 por ha.; en Palta sin



	<p>margen de ganancia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 314 UNICAS constituidas de las cuáles al menos un 80% tendrán asegurada su continuidad a 30 meses de haber terminado su apoyo por el programa (estimado promedio calculado con base en la Evaluación Final del Programa). Es decir, más de la mitad de las UNICAS formadas tendrían al menos una permanencia total de 60 meses desde su creación, generando seguramente un cambio de hábitos en forma casi permanente. • Empoderamiento de la mujer brindándole independencia económica e igualdad de oportunidades de liderazgo en su comunidad mediante su involucramiento y participación como miembros directivos de las UNICAS, incrementándose en promedio en 3,45% la participación de la mujer en cargos directivos respecto al año anterior en Ayacucho y 1.02% respecto al año anterior en Ica. • Incremento del capital social del 88,31%, pasando de S/1,488,706.84 en 2016 a S/2,803,508.90 en 2017, y al 2018 se apreció un incremento del capital social en el orden de 29.51% respecto al año anterior. • Una metodología piloteada y validada, escalada y replicada en más de XX regiones del país; con un alto potencial de escalabilidad a Política Pública Nacional para el cierre de brechas en pobreza rural.
Key project successes	<p>A lo largo de todo el ciclo de vida del Proyecto, el valor de la confianza con la población beneficiaria se ha manifestado como uno de los pilares fundamentales sobre el cual se conformaron las intervenciones del mismo. Sobre la base de la confianza se sustentó la integración.</p> <p>Un aspecto que ha venido trabajándose en el Proyecto junto con las asesorías técnico-productivas es la innovación. La mejora de la confianza, el empoderamiento económico y el desarrollo de capacidades han desencadenado un cambio en sus actitudes que los hace asumir nuevos riesgos en diversos ámbitos productivos.</p>
Project shortcomings and solutions	<p>En la Junta de Proyecto sostenida el 9 de agosto 2017 se decide priorizar la implementación del componente PRIDER debido a acuerdos adoptados por el Directorio de COFIDE.</p> <p>Frente a esta situación, el componente PRIDER fue analizado en detalle, tomándose la decisión de ejecutar el proyecto inicialmente sólo hasta junio de 2018, debido principalmente a que la modalidad de ejecución no permite a COFIDE recuperar el impuesto a la renta que se genera de las actividades del Programa y que representa alrededor del 30% del costo del proyecto. Frente a esta situación, se discutió la oportunidad de realizar una estrategia de movilización de recursos y replicabilidad de PRIDER, que permita eventualmente la continuación del Programa con otros fondos (e.g., MIDIS y sector privado).</p> <p>Así de acuerdo con la Junta de Proyecto realizada el 16 de marzo del 2018, se aprobó aumentar el presupuesto con fondos PNUD para la implementación de Pilotos que permitan asegurar la sostenibilidad y escalabilidad del PRIDER. Además, en la Junta de Proyecto del 20 de junio 2018, se decidió ampliar la duración del Proyecto hasta fines de setiembre 2018 con el objetivo de poder culminar con dos de las actividades previstas para el 2018 y que permitirán contribuir a su sostenibilidad.</p>



Lessons learned	En la implementación del proyecto:
	<ul style="list-style-type: none"> La articulación con actores nacionales y/o locales públicos y/o privados es una estrategia que posibilita la sostenibilidad del Proyecto, pues garantiza el apoyo de otras instituciones al final del mismo. Demanda una gestión especial, ya que las instituciones que trabajan en la zona de intervención no aceptan fácilmente la incorporación de nuevos beneficiarios porque suelen tener a sus beneficiarios claramente focalizados y establecidos. El desarrollo de una Línea de base debería ser tomada en cuenta para futuros proyectos de similar implicancia, dado que es una herramienta de gestión fundamental para poder medir el impacto del proyecto, a partir del diagnóstico e identificación clara de los indicadores. La inclusión financiera tiene otros frentes sobre los que se debe de incidir. Las escuelas son un escenario fértil para trabajar con las generaciones menores. El problema de hacerlo con adultos es que no siempre se asegura la sostenibilidad de las prácticas financieras. El Proyecto cumplió en el logro su objetivo demostrando ser una herramienta efectiva para la inclusión financiera de poblaciones rurales y periurbanas. Las poblaciones atendidas por el Proyecto han logrado acceder al ahorro y al crédito para afrontar sus necesidades y mejorar su producción y/o sus negocios. La metodología que empleó el PRIDER respondió a las características de la población: la suma de dinero que invirtieron mensualmente en acciones estuvo a su alcance, el procedimiento de ahorro fue ágil y el trámite para obtener los créditos era sencillo. Además, los propios socios y socias determinaron el valor de las acciones, los criterios de evaluación crediticia, los horarios de las asambleas y los lugares de reunión por lo que el sistema se adaptó a sus necesidades. En contraste, el sistema financiero regulado está lleno de dificultades para ellos. El Proyecto generó una serie de cambios en el ámbito social, educativo y económico. A las competencias financieras generadas por el Proyecto, se agrega la incorporación de un conjunto de valores como la puntualidad, el respeto, la confianza, la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso. Estos valores se han traducido en mayores capacidades para actuar en conjunto. Las personas que logran incluirse financieramente dejan de estar solas y conforman tejidos sociales sólidos. El asociativismo les permite contar con mayores oportunidades para asumir mayores retos económicos. La cohesión social, base del tejido social y del asociativismo, se dio al interior de las UNICA, producto de la interacción permanente de sus socios y socias en torno de los asuntos financieros. El Proyecto ha demostrado que la autogestión es la fórmula del desarrollo comunitario. Son las propias organizaciones las que, a partir de una suma de esfuerzos colectivos han conseguido ampliar sus fondos y mejorar sus



experiencias colectivas.

- El Proyecto cumplió en el logro su objetivo demostrando ser una herramienta efectiva para la inclusión financiera de poblaciones rurales y periurbanas. Las poblaciones atendidas por el Proyecto han logrado acceder al ahorro y al crédito para afrontar sus necesidades y mejorar su producción y/o sus negocios. La metodología que empleó el PRIDER respondió a las características de la población: la suma de dinero que invirtieron mensualmente en acciones estuvo a su alcance, el procedimiento de ahorro fue ágil y el trámite para obtener los créditos era sencillo.

En la implementación de la estrategia:

- El PRIDER planteó un involucramiento voluntario, evitando cualquier mecanismo que obligara a las personas a formar parte del mismo. La decisión de conformar una UNICA fue autónoma y partió del convencimiento de los pobladores de los beneficios del modelo y su confianza en los socios y socias del grupo. Para convencerlos se desplegaron un conjunto de estrategias de sensibilización y apropiación que pusieron énfasis en la autogestión como base del desarrollo. La metodología usó el enfoque "aprender haciendo" a partir de ejemplos prácticos y casos exitosos. El hecho de que el programa sea voluntario y no ofrezca contraprestaciones económicas ni activos, le dio a la experiencia de conformar grupos un valor agregado. Las personas asistieron porque querían lograr una mejora de sus posibilidades financieras y no por la expectativa de recibir algo material a cambio.
- El PRIDER ha demostrado que la inversión en las mentalidades y en las prácticas sociales es más rentable y provoca cambios duraderos en la vida de las personas. Las entregas materiales, en cambio, no generan el impacto esperado y terminan desechándose tan pronto como llegaron. El programa apostó desde el inicio por un enfoque de desarrollo humano, que potencia las capacidades de las personas para ampliar sus oportunidades.
- Los monitores del PRIDER acompañaron los procesos de asociativismo que se dieron al interior de las UNICA. No se inmiscuyeron en ellos, procurando no afectar las decisiones colectivas. El grupo, representado por la asamblea, tuvo la autonomía para tomar sus propias decisiones; por ejemplo, establecer las condiciones financieras para el funcionamiento de los créditos. En la medida que todas las personas participaron de los procesos de decisión, fueron desarrollando la capacidad de asumir decisiones colectivas, de tolerar opiniones diferentes, de establecer acuerdos, de votar y/o arribar a consensos para elegir un rumbo de acción. Estas prácticas de participación potenciaron la dinámica grupal y fueron ejercicios de ciudadanía que pueden proyectarse a espacios más amplios, como la comunidad o sus distritos.
- El tejido social es el entramado que generan entre sí las organizaciones que actúan dentro de un espacio local o regional. Cuando crece el número de organizaciones productivas, la sociedad adquiere mayor dinámica, fortaleza y autorregulación. Esto tiene una metáfora textil: cuanto mayor es



el entramado y más hilos tiene el tejido, más fuerte será la tela. (Toro, 2018). Pocos programas dirigen su estrategia a la recomposición y el fortalecimiento del tejido social. PRIDER ha logrado que la gente se junte, se integre a un grupo, que vayan juntos tras un objetivo común y que a partir de allí establezcan acuerdos basados en la confianza. Este hecho tiene implicancias sociológicas y psicológicas. En tiempos donde el concepto de comunidad aparece fracturado (Maya, 2017), el modelo de UNICA construye lazos de cooperativismo que se sostienen en prácticas ancestrales (la reciprocidad del ayllu, del ayni y de la minka), actualizados con un enfoque financiero, esencial en una economía de mercado.

- El PRIDER se hizo efectivo en la interacción del monitor y los socios y socias de la UNICA en el marco de un proceso pauteado de acompañamiento. Desde el momento de su presentación en la comunidad, pasando por la exposición de los deberes y derechos, hasta su participación en las asambleas de socios, el acompañamiento ha sido clave en los procesos de motivación de logro y transferencia de aprendizajes. El monitor fue consciente de su rol y ha aprendido a asumir la distancia suficiente para que se generen los procesos de cambio requeridos. Un monitor acompaña, no decide; sugiere, no implementa. Tiene en todo momento claro el papel de la autogestión y del empoderamiento en la sostenibilidad de las UNICA.
- Los monitores desarrollaron una metodología capaz de atender esta diversidad, haciendo uso de diferentes recursos didácticos y aplicando metodologías particulares para cada caso. Es interesante ver cómo, a pesar de esta diversidad, se lograron conformar UNICA en todas las regiones, los pobladores se apropiaron del modelo, se llevaron a cabo transacciones de ahorro y préstamo y los pobladores pudieron demostrar sus competencias financieras junto con los valores de compromiso y responsabilidad que promueve el programa.
- A través de las UNICA muchas mujeres se convirtieron en sujetos de generación de ingresos y con ello afirmaron su protagonismo y liderazgo. En un inicio declaraban que no trabajaban y por tanto no tenían plata. Las UNICA han logrado que ellas reconozcan su aporte en la economía y que se sientan parte de un grupo en el que alternan y comparten muchas responsabilidades, pero también gratificaciones.
- La alfabetización financiera, que potencia las habilidades para el crédito y el ahorro, se complementa muy bien con la asistencia técnico-productiva en el acompañamiento de las UNICA. Ambos tipos de asistencia han sido pensados para momentos diferentes del desarrollo económico de las personas. En un inicio, se le presta mayor atención al desarrollo de competencias básicas que conduzcan a los grupos a generar un capital colectivo. La acumulación de este capital se convierte en un activo para la mejora productiva. Es en este momento en que ingresa a la ecuación la asistencia técnica productiva con un enfoque de mercado, que orienta a los socios y socias de UNICA a invertir recursos para mejorar su producción. Esto a la vez complementa con una línea de desarrollo de nuevos emprendimientos y articulación con otros servicios.
- Un conjunto de externalidades impacta desfavorablemente en el desarrollo productivo. Una de ellas es la alta variabilidad climática de las zonas de intervención. Durante los últimos tres



	<p>años se han presentado serios fenómenos climatológicos (El Niño y el Niño Costero) que afectaron el inicio de la siembra, trastocando el calendario agrícola. Los asistentes técnicos productivos han compartido diversas estrategias para mitigar este impacto. Una de ellas fue el uso de nuevos insumos, como el guano de isla que potencia el crecimiento de las plantas. También se han introducido variedades agrícolas precoces que se han desarrollado favorablemente a pesar de su siembra tardía, garantizando así la calidad de la cosecha antes del retiro de la temporada de lluvia. Respecto de la crianza de cuyes, en la alimentación de estos animales menores se ha empezado a usar cultivos hidropónicos y semillas mejoradas que responden mejor a las temporadas de sequía.</p>
Follow-up Actions	<p>Las poblaciones atendidas por el Proyecto han logrado acceder al ahorro y al crédito para afrontar sus necesidades y mejorar su producción o sus negocios.</p> <p>A las competencias financieras generadas por el Proyecto se agrega la incorporación de un conjunto de valores como la puntualidad, el respeto, la confianza, la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso. Estos valores se han traducido en mayores capacidades para actuar en conjunto. Las personas que logran incluirse financieramente dejan de estar solas y conforman tejidos sociales sólidos. El asociativismo les permite contar con mayores oportunidades para asumir mayores retos económicos.</p> <p>El Proyecto ha logrado que la población atendida cuente con un sistema alternativo de seguro frente a los riesgos y emergencias.</p> <p>Las demandas de asistencia comercial y productiva fueron extensas. Ante ello, la articulación con otros programas e iniciativas institucionales fue una respuesta que conectó a los socios y socias de las UNICA con las oportunidades que brindan las instituciones que trabajan en las zonas de intervención. De esta manera el PRIDER les da una nueva visión del mundo y los interconecta con otras oportunidades. La estrategia viene sirviendo para potenciar la sostenibilidad de las UNICA y afianzar su crecimiento.</p> <p>El componente del PRIDER tiene un potencial de replicabilidad y escalamiento basado en su metodología, caracterizada por plantear una secuencia de acción con etapas claramente definidas, que han sido validadas con poblaciones rurales y periurbanas en contextos diferentes y con actividades productivas y comerciales diversas.</p> <p>El Proyecto ha probado ser eficaz en la lucha contra la pobreza y en pro de la inclusión financiera. Es necesario buscar su escalamiento, para lo cual ha de trazarse una estrategia que tenga, en la evaluación de impacto del programa, un eje fundamental; a partir de este debe difundirse la propuesta para ganar espacios entre los encargados de tomar decisiones programáticas y de política en nuestro país. Es necesario mostrar evidencia científica, elementos tangibles, casos exitosos, para que diferentes instituciones y empresas decidan hacer suyo el modelo. Habría que crear una figura de gestión que permita hacerlo público.</p> <p>Como recomendaciones al Programa para futuras intervenciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el mecanismo de transferencia y salida de las UNICA: Debe fortalecerse el plan de salida. Las UNICA cumplen un



	<p>ciclo y cada seis meses se evalúa un conjunto de indicadores que revela si están listas o no para la autogestión. A partir de allí se debe de iniciar un proceso de salida. ¿Qué hacer después? Debe de hacerse seguimiento a las UNICA más antiguas para, a partir de la experiencia, proponer modelos y rutas de acción. Esto implica además analizar y reflexionar qué sigue luego de que las UNICA logren sus objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cerrar los ciclos productivos articulándolos con el mercado, en ese sentido sería propicio coordinar con otras instituciones con experiencia para conocer las metodologías y experiencias de articulación. Si bien el PRIDER incidió en este componente en Ayacucho. Se debe potenciar el esfuerzo que se brinda para esta articulación ya que de ello depende la sostenibilidad del modelo. • La articulación es un aspecto clave para la sostenibilidad. No debe solamente trabajarse como un plan de salida, debe de trabajarse como enfoque desde el principio, buscando articulaciones a todo nivel. A pequeña escala debe de darse esta articulación en los espacios locales y a gran escala con instituciones nacionales y sectoriales.
--	---

Project Information	
Award ID:	00096779
CO Focal Points:	Gabriela Ellegren – Oficial de Programa Prosperidad y Reducción de la Pobreza
Partners:	Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE
Project resources:	USD 1,200,137.66
Report prepared by:	Manuel Layseca Ortigas – Sub Gerente de Inclusión Financiera COFIDE
Date:	07/02/19



PROYECTO PNUD 000100696

CCP-0001-2019

Lima, 06 de febrero de 2019

Señor

Edo Stork

Representante Residente Adjunto

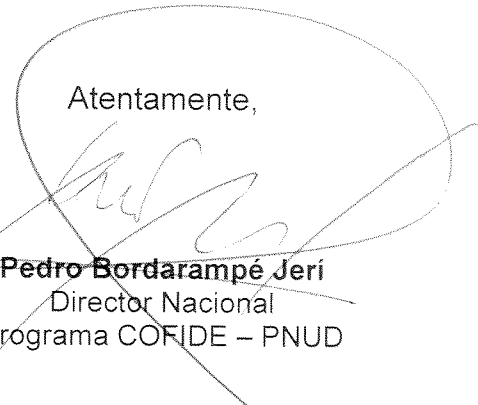
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD

Presente. -

Es grato dirigirme a usted para remitirle el Informe Final del Proyecto 00096779 "Programa de Servicios Microfinancieros y Desarrollo Empresarial a Nivel Local", correspondiente al periodo del 08 de setiembre 2016 al 30 de setiembre 2018 y el Reporte de Lecciones Aprendidas. Asimismo, en CD le alcanzamos los anexos que forman parte del referido Informe.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle mis cordiales saludos.

Atentamente,


Pedro Bordarampe Jeri
Director Nacional
Programa COFIDE – PNUD

Incls.

c.c. : - Gabriela Elgegren, Oficial de Prosperidad y Reducción de la Pobreza

