



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

ESCUELA DE POSGRADO

**Sistematización de la experiencia de la Empresa de
Crédito Comunal El Sauce, Turrialba, Costa Rica**

por

Jacinto Gómez Hernández

Trabajo de graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado
como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

Turrialba, Costa Rica, 2012

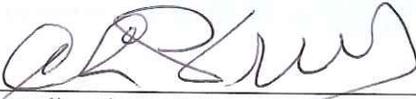
Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante , como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

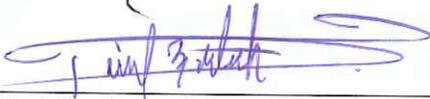
FIRMANTES:



Mildred Jiménez, M.Sc.
Directora del Trabajo de Graduación



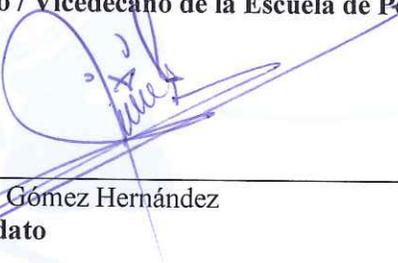
Cornelis Prins, M.A.
Miembro Comité Asesor



Pável Bautista, Ph.D.
Miembro Comité Asesor



Thomas Dormody, Ph.D. / Francisco Jiménez, Dr. Sc.
Decano / Vicedecano de la Escuela de Posgrado



Jacinto Gómez Hernández
Candidato

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Ford Foundation- International Fellowship Program (IFP) por la beca que me otorgó para realizar la Maestría en Práctica del Desarrollo. Así como a Blanca Ceballos y a todo el equipo del IFP-México por todo el apoyo, consejos y ánimos que me brindaron desde la coordinación durante mi estancia en CATIE.

A la Empresa de Crédito Comunal El Sauce por todo el apoyo, facilidades y confianza que me otorgaron durante la etapa de trabajo de campo. En especial a José Abel Salas, que gracias a su gentileza y humildad hizo más armoniosa la realización del presente trabajo y facilitó mi convivencia con todos los integrantes de la ECC El Sauce.

A la M.Sc. Mildred Jiménez, por su apoyo y dedicación brindada tanto para la realización del presente trabajo, así como en la revisión y sugerencias para la elaboración del documento final.

Al M.A. Kees Prins y al Ph.D. Pavel Bautista, integrantes de mi comité asesor por sus valiosas aportaciones y sugerencias realizadas en el desarrollo del presente trabajo, así como sus consejos y apoyo.

A todas las personas que han confiado en mí, y aquellos que en algún momento difícil de mi vida me han brindado siempre su apoyo. En especial al Lic. Jesús Miguel Gómez López, que además de ser un amigo, siempre lo he considerado como un padre por guiarme siempre con sus ejemplos.

A toda mi familia por apoyarme siempre y motivarme a salir adelante para alcanzar mis objetivos. A mi madre Petrona Hernández Gómez por apoyarme en cada proyecto nuevo de mi vida y por su lucha continua en mi ausencia.

Con amor para mi hijo Erick Benjamín y mi esposa Georgina Maricruz que son mi fuente de inspiración y alegría en cada momento de mi vida en CATIE. Gracias por liberar las dificultades que tuvieron que enfrentar en mis dos años de ausencia. Este es un logro compartido.

Gracias amigos, compañeros y compañeras de la MPD primera promoción 2011-2012. Ha sido una experiencia inolvidable compartir momentos de alegría, trabajo y esparcimiento con ustedes. Grandes lecciones me he llevado al interactuar con cada uno, los recordaré siempre. ...Sigamos adelante entonces con nuestro papel de contribuir al desarrollo rural de cada uno de nuestros países y a trabajar de la mano con nuestra gente que nos espera!!!

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
CONTENIDO	iv
INDICE DE CUADROS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ACRONIMOS	v
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Las Empresas de Crédito Comunal en Costa Rica.....	1
1.2. La Empresa de Crédito Comunal El Sauce	1
1.3. La sistematización de experiencias	2
1.4. Caracterización del área de trabajo	3
II. JUSTIFICACIÓN.....	4
III. OBJETIVOS	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos	5
IV. METODOLOGÍA	6
4.1. ETAPA I- Actividades previas	6
4.2. ETAPA II- Trabajo de campo.....	8
4.2.1. Taller: Reconstrucción histórica de la ECC El Sauce	8
4.2.2. Entrevistas a actores clave	8
4.2.3. Taller de análisis de la experiencia y lecciones aprendidas.....	9
4.2.4. Revisión de información secundaria	9
4.3. ETAPA III- Organización y análisis del documento final	10
4.3.1. Ordenamiento y clasificación de la información	10
4.3.2. Reflexión sobre la experiencia de la ECC El Sauce	11
4.4. ETAPA IV- Validación de los resultados de la sistematización	11
V. RESULTADOS.....	12
5.1. Los servicios financieros en Costa Rica desde la década de los cincuenta	12
5.2. Contexto de la ECC El Sauce	13
5.2.1. Antecedentes y origen de la ECC El Sauce	13
5.2.2. Situación actual de la ECC El Sauce.....	15
5.3. Hitos históricos y desarrollo de la experiencia de la ECC El Sauce	15
5.3.1. Constitución de la ECC El Sauce.....	17
5.3.2. Desarrollo de la ECC El Sauce	20
5.3.3. Consolidación de la ECC El Sauce	23
5.4. Impactos de la ECC El Sauce en su área de influencia	25
5.5. Factores de éxito y lecciones aprendidas de la ECC El Sauce	27
VI. EXPERIENCIA PROFESIONAL SOBRE EL TRABAJO, ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS.....	30
VII. UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS	32

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
8.1. Conclusiones	33
8.1.1. De la ECC El Sauce	33
8.1.2. Del trabajo profesional de graduación	34
8.2. Recomendaciones	35
8.2.1. Para la ECC El Sauce	35
8.2.2. Para el trabajo profesional de graduación	36
IX. LECCIONES APRENDIDAS DEL TRABAJO PROFESIONAL.....	36
X. GLOSARIO.....	37
XI. LITERATURA CONSULTADA.....	38
XII. ANEXOS.....	41

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Etapas del proceso de sistematización de la ECC El Sauce.	6
Cuadro 2. Actores involucrados en la experiencia de la ECC El Sauce.....	7

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distrito de Santa Teresita de Turrialba, Costa Rica. Comunidades donde la ECC El Sauce tiene asociados y ofrece sus servicios.	4
Figura 2. Línea de tiempo de la ECC El Sauce.....	16

ACRONIMOS

CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
ECC	Empresa de Crédito Comunal
EDESA	Empresa para el Desarrollo, Sociedad Anónima
FINCA	Fundación Integral Campesina
FUNDEBASE	Fundación para el Desarrollo de Base
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
MPD	Maestría en Práctica del Desarrollo

RESUMEN

La Empresa de Crédito Comunal (ECC) El Sauce es una de las 112 empresas de crédito autónomas en Costa Rica, creada a partir de la metodología de Fundación Integral Campesina (FINCA), su principal actividad es la intermediación de recursos financieros, siendo la Empresa para el Desarrollo (EDESA S.A.) su principal fuente de financiamiento, aunque también obtiene recursos de la Fundación para el Desarrollo de Base (FUNDEBASE) y de la venta de capital accionario. Esta empresa se fundó el 9 de mayo de 1992 en El Sauce, Santa Teresita, Turrialba, Costa Rica bajo la personería jurídica de Asociación de Productores de El Sauce, y cumplió en el año 2012 veinte años de creación, ofreciendo servicios financieros a los habitantes de El Sauce, Santa Teresita, El llano de Florida, Oriente, Palomo y El Cas, dentro del distrito de Santa Teresita. Durante estas dos décadas de trayectoria, han tenido dos hitos históricos que han significado el punto de inflexión en la vida de la organización, los cuales son, el contar con una oficina propia a partir del año 2000 y la creación de la ECC S.A. como segunda personería jurídica. Actualmente cuentan con las dos personerías y ambas son complementarias por el tipo de reconocimiento legal que tiene cada una, sin embargo, a partir de enero del 2011 han estado trabajando más activamente con la segunda dado que por ser una Sociedad Anónima la ley les otorga mayor libertad de administrar e intermediar recursos financieros, la cual es la misión de la ECC.

La trayectoria de la empresa se divide en tres etapas: constitución, desarrollo y consolidación, cada una con características particulares. La primera se caracterizó por la presencia de una serie de dificultades propias de una organización en sus primeros años de vida, sin embargo, en esta etapa también se logró concretar algunos logros como la adquisición de los primeros activos; en la etapa de desarrollo se logró construir una oficina propia, la cual le dio formalidad a las actividades y servicios de la ECC; finalmente la etapa de consolidación inicia con la creación de la ECC S.A. como personería jurídica, esta nueva era tiene mejores perspectivas de crecimiento y consolidación, porque se cuenta con mejores reglamentos para el otorgamiento y administración de los créditos, se tiene mayor facilidad de acceder a fuentes de financiamiento y con montos de crédito cada vez mayores por el tipo de personería legal, y existe mayor compromiso de los integrantes de la junta directiva.

Dentro de los factores de éxito que tiene esta empresa está la perseverancia que han tenido los fundadores y dirigentes frente a la serie de dificultades que tuvieron en sus primeros años de vida como organización, la cercanía de la ECC con la gente y las comunidades, el satisfacer una demanda de crédito, la flexibilidad en el otorgamiento de créditos, la responsabilidad social y la existencia de fuentes de financiamiento.

Palabras clave: ECC, EDESA, fuentes de financiamiento, empresa, personería jurídica.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Las Empresas de Crédito Comunal en Costa Rica

Las Empresas de Crédito Comunal (ECC) en Costa Rica surgieron de los denominados “*bancomunales*”, que constituyen una metodología de servicios financieros en comunidades rurales, implementada por la ONG Fundación Integral Campesina (FINCA) desde 1984. La fundadora de FINCA María Marta Padilla se inspiró en las experiencias de los Fondos rotatorios comunales en Bolivia liderada por John Hatch en 1983, que otorgaba créditos en especie a los productores agrícolas de zonas rurales. La metodología de FINCA en Costa Rica ha evolucionado a través de los años, desde otorgar créditos y pagos en especie sin intereses en 1984, la creación y trabajo con los bancomunales de 1985 a 1994, los bancomunales de asociaciones de productores a Sociedades Anónimas de 1996 a 2003, y hasta la creación de las Empresas de Crédito Comunal a partir del 2003 (Rodríguez y Ruz, 2009).

Para conformar una ECC, FINCA imparte 22 módulos de capacitación sobre áreas administrativas de una empresa, con el fin de garantizar que los socios puedan tomar decisiones de acuerdo a los mejores intereses de la empresa. Los asociados deben invertir en la empresa para formar un capital social con el objetivo de promover el valor de lo propio y tener la responsabilidad de la administración de los recursos (FINCA, 2012).

1.2. La Empresa de Crédito Comunal El Sauce

La ECC El Sauce es una de las 112 empresas de crédito autónomas en Costa Rica, que tienen como fin potenciar el desarrollo de las comunidades rurales y sus habitantes mediante el micro financiamiento. Esta organización surgió en mayo de 1992, pero se constituyó legalmente como Asociación de Productores de El Sauce de Santa Teresita de Turrialba hasta julio de 1994. Su principal objetivo era coadyuvar en el desarrollo agropecuario de la comunidad de El Sauce y las localidades circunvecinas, en el distrito de Santa Teresita, a través de la gestión de fondos para el otorgamiento de microcréditos. El cambio de asociación de productores a ECC El Sauce se dio legalmente en enero de 2011, promovido por la misma metodología de FINCA con el objetivo de que las ECC de Costa Rica tuvieran mayor independencia, auto gestionaran sus propios recursos, y que los derechos de propiedad de los socios sobre la ECC estuvieran más claros con la implementación de las acciones, ya que la participación en las utilidades de la ECC es proporcional a la cantidad de acciones que tiene cada accionista¹.

La ECC El Sauce S.A. cuenta actualmente con 74 socios; sin embargo aún hay personas que están en proceso de inscripción, ya que con la Asociación de Productores de El Sauce había un

¹ Salas, JA. 2011. La Empresa de Crédito Comunal El Sauce (entrevista). El Sauce, Costa Rica.

total de 142 asociados. El proceso de cambio de figura jurídica de Asociación de Productores a Empresa de Crédito Comunal S.A. ha sido lento².

En sus inicios, la ECC El Sauce obtuvo capital semilla de FINCA y de las mismas aportaciones sociales de los fundadores. Actualmente, el capital que administra la ECC para otorgar microcréditos los obtiene principalmente de cuatro fuentes: (a) Empresa para el Desarrollo S.A. (EDESA), una instancia del grupo FINCA creada en 2005, que funciona como una banca de segundo nivel y que está conformada por accionistas integrantes de las mismas ECC de todo el país y por otros inversionistas; (b) de la venta de acciones que realiza la ECC; (c) de la captación de ahorros de los mismos socios de la ECC o de otros pequeños inversionistas; y (d) ocasionalmente en Fundación para el Desarrollo de Base (FUNDEBASE)³.

La ECC El Sauce ofrece también un programa de educación financiera para menores de edad denominado Programa de Inversión Educativa Infantil (INED), el cual forma parte de la metodología de FINCA desarrollada por las ECC. Este programa tiene como objetivo fomentar en los niños y jóvenes el interés de invertir y formarse como futuros empresarios. A través de talleres de capacitación y actividades de integración desarrolladas por las mismas ECC, los menores pueden participar e ir conociendo las bondades de invertir y ser socio de una empresa. El objetivo es que en el futuro puedan convertirse en dueños de la ECC e invertir en proyectos productivos dentro de sus comunidades (FINCA, 2012).

Para efectos de éste trabajo se hace referencia a Empresa de Crédito Comunal (ECC) El Sauce tanto a la Asociación de Productores El Sauce, primera organización creada en 1992 como a la Empresa de Crédito Comunal El Sauce, creada en enero de 2011 como segunda personería jurídica; esto debido a que a lo largo de la experiencia, la organización ha tomado otros nombres como bancomunal o empresa de crédito. Ambas personerías jurídicas siguen vigentes y se manejan de forma complementaria.

1.3. La sistematización de experiencias

La sistematización considera a las experiencias de las organizaciones como procesos históricos complejos, en los que intervienen diferentes actores bajo un contexto económico y social determinado. Significa entender por qué ese proceso se está desarrollando de esa manera, y no de otra, e interpretar lo que está aconteciendo a partir de un ordenamiento y reconstrucción de lo que ha sucedido en dicho proceso. Se realiza un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo e interpretarlo (Jara, 2001).

² Salas, JA. 2012. La Empresa de Crédito Comunal El Sauce (entrevista). El Sauce, Costa Rica

³ Ídem.

Con base en lo anterior, la sistematización de experiencias puede ser un ejercicio *a posteriori* y con fines de aprendizaje, o también puede realizarse durante el desarrollo de la experiencia, el cual significa hacer un alto en el camino para una reflexión sistemática de las acciones realizadas e inferir en ella (Prins, 2005).

La sistematización se realiza siempre para obtener una utilidad de ello, por lo que en términos generales sirve para: a) tener una comprensión más profunda de las experiencias que realizamos, con el fin de mejorar nuestra propia práctica, b) compartir con otras prácticas similares las enseñanzas surgidas de la experiencia y c) aportar a la reflexión teórica, en general a la construcción de teoría, conocimientos surgidos de prácticas sociales concretas (Jara, 2004).

1.4. Caracterización del área de trabajo

La ECC El Sauce, se ubica en la localidad de El Sauce, distrito de Santa Teresita, cantón de Turrialba, en la provincia de Cartago (Figura 1). Se localiza a 4 km en dirección oeste de la cabecera distrital Santa Teresita, a una altitud media de 740 msnm. La posición geográfica de El Sauce está dada por las coordenadas 10° 00' de latitud norte y 83° 39' de longitud oeste, la precipitación promedio anual es de 3,391.3 mm (Chinchilla, 1987). Sin embargo, la ECC El Sauce tiene asociados y clientes en otras comunidades, entre ellas, Oriente, El Llano de Florida, Palomo, El Cas y Santa Teresita. Estas comunidades son aledañas a El Sauce y tienen características similares a éste.

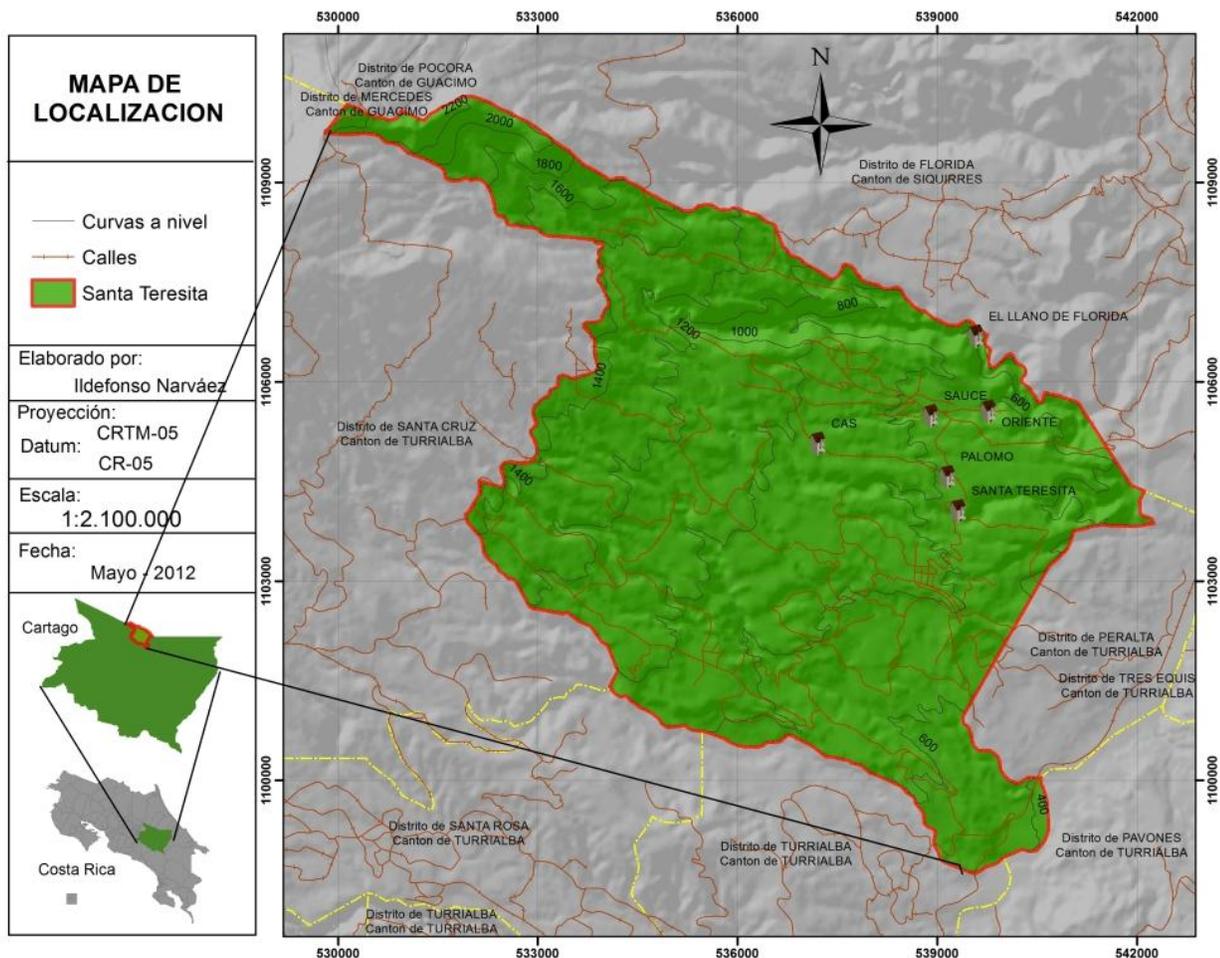


Figura 1. Localización de las comunidades donde la ECC El Sauce tiene asociados y ofrece sus servicios, distrito de Santa Teresita, Turrialba, Costa Rica.

II. JUSTIFICACIÓN

La crisis del café y del sector agropecuario a principios de los años 90 propició que los habitantes de El Sauce abandonaran sus tierras y la siembra del café para emigrar hacia el caribe y emplearse en las bananeras y palmiteras; mientras que otras familias emigraron a las ciudades en busca de mejores condiciones de vida. Ante esta situación la Asociación de Desarrollo de El Sauce y un grupo de habitantes de esta localidad, vieron la necesidad de crear una asociación que coadyuvara a evitar la emigración de los campesinos, apoyando a la actividad agropecuaria a través del financiamiento de proyectos sociales y productivos. Este esfuerzo se materializó al concretarse la organización y fundación de la Asociación de Productores de El Sauce de Santa Teresita de Turrialba⁴.

⁴ Salas, JA. 2011. La Empresa de Crédito Comunal El Sauce (entrevista). El Sauce, Costa Rica.

La ECC El Sauce cumple en el año 2012 veinte años de trayectoria, durante los cuales ha ofrecido servicios micro financieros para diversas actividades, entre ellas: agropecuarias, comerciales, educativas, y de mejoramiento familiar. Una de las acciones de mayor trascendencia que ha realizado la empresa es financiar una intervención quirúrgica del corazón y trasplante de córnea a dos niños de la comunidad El Sauce, estas acciones son identificadas por la misma asociación como sus obras de mayor impacto. Lo anterior demuestra que la empresa valora mucho el aspecto social; y no únicamente el desarrollo económico de los habitantes de El Sauce y comunidades circunvecinas.

Otro de los logros más significativos de la ECC El Sauce es su trayectoria como organización, ya que ha trabajado por dos décadas enfrentando dificultades y desafíos propios de las actividades que desarrollan. Esta experiencia les ha permitido desarrollar estrategias para lograr que su empresa sea exitosa, mismas que en el año 2007 permitieron que la ECC El Sauce fuera galardonada con el premio CITI al microempresario Costarricense como mejor bancomunal. Este premio fue otorgado en reconocimiento al esfuerzo, perseverancia y eficiencia de la asociación (Fundación CITI y Asociación ADRI, 2007). El premio reconoce también el papel decisivo que desempeña el microcrédito en el desarrollo de las economías de las microempresas y en el nivel de vida de sus propietarios y de sus familias.

En el año 2011 la ECC El Sauce manifestó su interés a la Maestría en Práctica del Desarrollo (MPD) del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) para realizar una sistematización de su experiencia. Por lo tanto el presente trabajo servirá para entender los factores y elementos importantes que han favorecido el éxito de la ECC El Sauce. Asimismo, para FINCA (ente promotor de las ECC) será un medio de divulgación de su labor en Costa Rica, así también para que otras ECC puedan obtener de este trabajo pautas y lecciones para el desarrollo de sus actividades.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Sistematizar la experiencia de la Empresa de Crédito Comunal El Sauce para tener una mejor comprensión de su proceso de desarrollo, que contribuya a mejorar sus prácticas y acciones futuras, asimismo, compartir con otras ECC las enseñanzas generadas a partir de ésta experiencia.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los principales hitos históricos y lecciones aprendidas que han contribuido a la consolidación de la Empresa de Crédito Comunal El Sauce.

- Documentar la percepción de los actores involucrados sobre la Empresa de Crédito Comunal El Sauce.
- Analizar las prácticas y estrategias implementadas por la Empresa de Crédito Comunal El Sauce que han contribuido a que esta asociación sea considerada como exitosa.

El eje de la sistematización consiste en: *Conocer los aspectos y factores clave que han permitido la consolidación y el éxito de la Empresa de Crédito Comunal El Sauce.*

IV.METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó para realizar la sistematización de la experiencia de la ECC El Sauce consistió en cuatro etapas, las cuales se muestran a continuación.

Cuadro 1. Etapas del proceso de sistematización de la ECC El Sauce.

NÚMERO DE ETAPA	ETAPA	ACTIVIDADES
I	Actividades previas	Elaboración del proyecto de sistematización, mapeo preliminar de actores, recopilación de información secundaria y elaboración de instrumentos para el trabajo de campo.
II	Trabajo de campo	Desarrollo de talleres, aplicación de entrevistas y revisión de información secundaria.
III	Elaboración del documento final	Análisis y sistematización de información
IV	Validación de los resultados de la sistematización	Presentación y validación de la sistematización de la experiencia con actores de la ECC El Sauce.

4.1. ETAPA I- Actividades previas

En esta primera etapa se elaboró el proyecto para la sistematización de la experiencia, para ello, en una reunión con la junta directiva se definió el eje, objetivo y utilidad de la sistematización para la ECC. Se revisó también información secundaria de la ECC El Sauce para contextualizar el desarrollo de la experiencia, entre ellas, actas de asamblea impresas de

la ECC, documentos electrónicos, informes anuales de las diferentes juntas directivas, videos documentales e información en línea.

Conjuntamente con la junta directiva de la ECC se realizó un mapeo preliminar de actores involucrados en la experiencia, los cuales se describen a continuación:

Cuadro 2. Actores involucrados en la experiencia de la ECC El Sauce.

Actor	Características	Número de entrevistados
Fundadores	Son los que tuvieron por primera vez la iniciativa de formar la organización. Está conformado por un total de trece personas.	5
Junta directiva y ex integrantes de la junta directiva	Integrado por la Junta directiva actual de la ECC El Sauce, así como por personas que en algún momento ocuparon algún cargo dentro de la junta directiva.	6
Socios de la ECC El Sauce	Productores agropecuarios y comerciantes en su mayoría residentes en la comunidad El Sauce, en menor medida de Oriente, El llano de Florida, El Cas, Palomo y Santa Teresita.	10
FINCA	ONG creada por María Marta Padilla en 1984. En sus inicios se encargó de promover la conformación y financiamiento de los bancomunales, actualmente solo apoya en capacitación a las ECC.	1
EDESA	Empresa para el Desarrollo S.A. (EDESA) forma parte del grupo FINCA y ofrece servicios financieros a las ECC en Costa Rica.	1
Beneficiarios No socios y microempresarios	Personas físicas que han obtenido créditos de la ECC El Sauce y que a través de éstos préstamos han fortalecido sus actividades productivas y comerciales, pero no son asociados a la ECC.	4

Asimismo, se diseñaron los formularios de entrevistas. Se elaboraron cinco tipos de guías de entrevistas (Anexos 1, 2, 3, 4 y 5), cada una adaptada a los cinco tipos de actores clave. Estas entrevistas tuvieron como objetivo conocer la percepción y experiencia de los actores sobre la ECC El Sauce, el cual fue muy importante para triangular y validar la información con las otras fuentes informativas (secundaria y talleres participativos).

4.2. ETAPA II- Trabajo de campo

En ésta etapa se realizaron dos talleres participativos, se aplicaron las entrevistas y se hizo la revisión de información secundaria. En orden cronológico el trabajo de campo se desarrolló como a continuación se menciona: a) Taller I. Reconstrucción histórica de la ECC El Sauce, b) Realización de entrevistas a actores clave, c) Taller II. Análisis de la experiencia de acuerdo a la línea del tiempo, descripción de los cambios que han ocurrido en las comunidades y sus habitantes por la existencia de la ECC, identificación de lecciones aprendidas; y d) Revisión de información secundaria. La revisión de información secundaria se realizó durante todo el proceso de trabajo de campo e incluso antes; y fue muy útil para corroborar la información que se había recabado en los talleres y entrevistas, sobre todo para indagar cómo ocurrieron los hechos a través del tiempo e identificar la conexión de algunos sucesos con otros.

4.2.1. Taller: Reconstrucción histórica de la ECC El Sauce

El primer taller consistió básicamente en la elaboración de la línea de tiempo. Para ello se formaron tres equipos de trabajo: uno para fundadores, otro para asociados y uno más para la junta directiva de la ECC actual. Se distribuyeron tarjetas para que cada equipo apuntara la información requerida. Se les solicitó que por equipo realizaran un recuento de las fechas más relevantes de la historia de la ECC, indicando el año del evento, la descripción del evento y del porque lo consideran importante o clave. Posteriormente, cada equipo pegó sus tarjetas en un papelón previamente elaborado, en donde se había dibujado una línea conteniendo los años a partir de 1992 hasta el 2012, tomando como punto de referencia el 2011, año de la creación de la ECC El Sauce como segunda personería jurídica.

Finalmente se realizó una plenaria en donde un representante de cada equipo expuso lo que habían anotado en las tarjetas. En esta actividad se logró recabar información valiosa porque mientras el expositor daba algunos datos importantes, el resto de los asistentes iban ampliando la información conforme se iban acordando de otros aspectos y fechas importantes, e iban ligando diferentes hechos en la línea del tiempo.

4.2.2. Entrevistas a actores clave

Para la aplicación de las entrevistas se usó un muestreo intencional o de conveniencia, en donde el tesorero de la junta directiva, persona que ha estado al frente de la ECC desde su fundación indicó al entrevistador las personas clave que posiblemente darían la mayor cantidad y calidad de información sobre la experiencia de la ECC El Sauce.

Las entrevistas se aplicaron a todos los actores identificados, incluyendo a los externos como FINCA y EDESA, considerando que cada actor tiene diferentes puntos de vista y opiniones sobre la ECC, ya que no todos han experimentado los mismos hechos y sentires sobre el

desarrollo de la organización. Se empleó una guía de preguntas sobre temas centrales de interés para la sistematización, entre ellos, los motivos que hicieron posible el surgimiento de la organización, los obstáculos y desafíos que han enfrentado como ECC, las prácticas y estrategias que han implementado como ECC y que ha favorecido su permanencia de 20 años, la forma de trabajar de las juntas directivas, sus lecciones aprendidas, entre otros. La aplicación de las entrevistas consistió básicamente en una especie de conversación, ya que las preguntas fueron abiertas. Asimismo, al momento de su aplicación se fueron agregando más preguntas para entender otros aspectos que el entrevistado iba mencionando.

4.2.3. Taller de análisis de la experiencia y lecciones aprendidas

El segundo taller consistió en tres actividades principales: a) análisis de la experiencia de la ECC, b) identificación de los cambios que han ocurrido en las comunidades y sus habitantes por la presencia de la ECC, y c) obtener las lecciones aprendidas.

Para la primera actividad (análisis de la experiencia de la ECC), primeramente se recapituló la información recabada de la línea del tiempo y se pegó nuevamente el papelón que contiene éstos datos. Posteriormente, se formaron dos equipos: uno de la junta directiva y ex integrantes de juntas directivas y otro de fundadores y asociados. Se les pidió que describieran los eventos claves que se habían identificado en la línea del tiempo, explicando cómo sucedieron los hechos, porque ocurrieron, qué los promovió, entre otros; así como los resultados obtenidos y las dificultades encontradas. Cada equipo hizo sus apuntes en tarjetas, los pegaron en un papelón y finalmente se discutieron en una sesión plenaria.

Con los mismos equipos se discutieron los cambios que han ocurrido en las comunidades por la presencia de la ECC El Sauce. Esta actividad se realizó apoyándose de un marco de evaluación que comprende siete capitales para el análisis de estrategias y medios de vida comunales (Imbach, 2012). En cada capital se colocaron diversos aspectos que formaban parte de dicho capital para que en base en ello los participantes discutieran (Anexo 8). Esta metodología fue elegida considerando que contiene elementos tangibles e intangibles que la influencia de la ECC en las comunidades pudo haber impactado.

Finalmente, mediante una lluvia de ideas de todos los participantes, se identificaron las lecciones aprendidas que se han obtenido desde la fundación de la ECC hasta ahora, para ello, se plantearon las siguientes preguntas: *¿Qué harían igual y por qué?* y *¿Qué harían diferente y por qué?*

4.2.4. Revisión de información secundaria

La revisión de información secundaria, se realizó paralelamente a las demás actividades de campo, y se efectuó con el fin de obtener más elementos para poder entender e interpretar los

hitos históricos, fechas clave y el entorno bajo el cual se desarrolló la ECC El Sauce. Para ello, se revisaron las diferentes actas de asamblea que tiene la ECC, informes anuales de la junta directiva, actas de protocolización, folletos de divulgación de FINCA y EDESA, así como diversos tipos de información en línea sobre la metodología de FINCA, los microcréditos y los bancomunales en Costa Rica.

4.3. ETAPA III- Organización y análisis del documento final

4.3.1. Ordenamiento y clasificación de la información

Primeramente se realizó una transcripción de la información recabada en los talleres, así como de las entrevistas. En ambos casos se trató de obtener grabaciones, sin embargo, no todos los entrevistados accedieron a ella, por lo que en estos casos se tomó apuntes de los comentarios realizados por ellos.

Con el fin de facilitar su análisis cualitativo, la información transcrita de las entrevistas se codificó agrupándola en categorías, las cuales correspondieron a: el origen de la organización y los factores que motivaron su fundación, prácticas y estrategias implementadas por la ECC El Sauce que han favorecido su éxito, obstáculos y desafíos enfrentados por la ECC a lo largo de su experiencia, motivos de la creación de la ECC S.A como segunda personería jurídica, e impactos de la ECC en su área de influencia. Mientras que la información obtenida de los talleres se concentró en tablas y mediante una línea de tiempo.

En cuanto a las entrevistas, de manera general todos los entrevistados coincidieron en sus respuestas, unos tuvieron más conocimiento a fondo de los temas, específicamente los fundadores, y otros de manera superficial como algunos asociados e integrantes de la junta directiva. La información de FINCA fue muy valiosa sobre todo para entender el origen y desarrollo de la ECC El Sauce en sus primeros años de experiencia, en tanto EDESA contribuyó a identificar los aspectos más importantes ocurridos en la ECC a partir del 2005, ya que a partir de este año fue que EDESA empezó a financiar a las ECC en Costa Rica.

Por otra parte, la información secundaria fue fundamental para corroborar la información recabada en los talleres y entrevistas, y sobre todo para corregir algunas fechas, ya que mucha gente no recordó exactamente cuando ocurrieron algunos hechos importantes. Asimismo sirvió para encontrar la conexión de algunos eventos que parecían no tener ninguna relación.

Por lo anterior, las fuentes obtenidas de los talleres y entrevistas fueron complementarias, mientras que la información secundaria se usó para corroborar algunas fechas importantes, así como para obtener información adicional relacionada a los hitos históricos.

4.3.2. Reflexión sobre la experiencia de la ECC El Sauce

En base al ordenamiento y clasificación de la información se realizó una reflexión del proceso como un todo. Se conectaron los aspectos más relevantes de la trayectoria de la ECC a través del tiempo y se le dio una explicación. Esta actividad implicó regresar a entrevistar posteriormente a algunos actores claves que están más allegados a la experiencia, como el administrador⁵ y los miembros de la junta directiva, porque faltaba cierta información para conectar algunos aspectos.

Se analizó primeramente el origen de la organización y los aspectos que favorecieron su gestación, posteriormente para facilitar su análisis se dividió la trayectoria de la ECC en tres etapas, que de acuerdo a la información recabada son periodos con características diferentes.

4.4. ETAPA IV- Validación de los resultados de la sistematización

La presentación de resultados fue la etapa final del trabajo de sistematización, esta se realizó en la oficina de la ECC con la participación de los actores locales de la experiencia (fundadores, socios y junta directiva de la ECC). La actividad consistió en presentar la metodología que se usó para realizar el trabajo, los resultados obtenidos, los alcances, usos de los resultados, conclusiones y recomendaciones con base en las lecciones aprendidas.

Se mencionó que los resultados son una síntesis de la información que proporcionaron todos los actores que han vivido la experiencia de la ECC El Sauce, que aunque algunos son externos a la comunidad como FINCA y EDESA también han participado activamente en el desarrollo y consolidación de la ECC. Se sugirió usar los resultados de esta sistematización como un insumo de reflexión para entender como se ha desarrollado la historia de la ECC, los hechos que han suscitado a través del tiempo y las estrategias que se han usado, para que en base en ello, puedan dirigir posteriormente algunas políticas para mejorar las actividades de la organización.

Se enfatizó también, la importancia de retomar las recomendaciones realizadas con base en algunas debilidades detectadas, pues aunque es una organización en proceso de consolidación y con bastante experiencia aún hay aspectos que se deben mejorar dentro de ella.

Después de la presentación se solicitó a los asistentes sus comentarios y opiniones respecto a los resultados presentados; asimismo que indicaran la información o datos que hicieron falta para agregarlo al documento de sistematización. Los comentarios y observaciones se incluyeron en la sección de resultados.

⁵ José Abel Salas es y ha sido el administrador de la ECC El Sauce desde su fundación, además de ser el tesorero de la junta directiva.

V. RESULTADOS

5.1. Los servicios financieros en Costa Rica desde la década de los cincuenta

Por muchas décadas ha existido una fuerte preocupación por el papel del crédito en el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones de bajos ingresos. Las severas limitaciones observadas en la disponibilidad de fondos prestables a estas clientelas marginales destacan desde inicios de los años cincuenta. El acceso de las poblaciones rurales al crédito formal desde aquel entonces era sumamente limitado: una proporción menor de estos productores habían logrado obtener préstamos institucionales en algún momento y prácticamente ninguno había tenido acceso al crédito formal de una manera confiable y permanente. Por otra parte, el crédito informal, aunque usualmente disponible, con frecuencia las tasas de interés eran muy elevadas y a plazos cortos. En esa época la banca comercial era excesivamente conservadora, que nunca se interesó en ofrecer servicios financieros a la clientela del medio rural (González, *et al.* 1993).

El estado trató de corregir estos problemas y se crearon los bancos estatales de desarrollo y los programas especiales de crédito, manejados por algún ministerio o por una agencia de reforma agraria o de desarrollo rural; sin embargo, estas instituciones y programas que otorgaban créditos subsidiados también tuvieron sus problemas por sus altos costos de transacción y la presencia de carteras vencidas (*ídem*).

El difícil acceso a los créditos de los habitantes del medio rural era generalizado. En el caso específico de El Sauce, distrito de Santa Teresita, Turrialba, refieren que esta limitante era por tres razones principales, a) la banca les exigía garantías a veces con un valor del doble de lo que se pretendía solicitar en crédito, requerimiento que el solicitante no podía cumplir; b) la lejanía de los bancos del lugar de origen del solicitante imposibilitaba realizar el trámite correspondiente, pues implicaba realizar muchos gastos; c) la banca estatal no confiaba en los solicitantes del medio rural por suponer que no contaban con suficiente capacidad para recuperar los créditos.

La aguda crisis que vivió Costa Rica a finales de la década de los setenta provocó un deterioro en los diferentes indicadores económicos que facilitó, por medio de la cooperación internacional, el surgimiento de un gran número de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que se especializaron en el campo financiero, principalmente en el apoyo crediticio para la micro y pequeña empresa. Estas ONG aplicaron metodologías crediticias que permitieron el acceso al microcrédito y a las micro finanzas a grupos que no eran atendidos por el sector financiero nacional, sobre todo por su vulnerabilidad y la ausencia de garantías exigidas por este último (COLCAMI, 2011). Dentro de estas ONG figuró la Fundación Integral Campesina, creada por la economista agrícola María Marta Padilla en 1984.

Con la creación de FINCA Costa Rica y la implementación de la metodología de los bancomunales y ECC se empezó a atender al sector rural con servicios micro financieros, que hasta hoy en día siguen funcionando.

5.2. Contexto de la ECC El Sauce

5.2.1. Antecedentes y origen de la ECC El Sauce

El Origen de lo que hoy es la Empresa de Crédito Comunal El Sauce, antes Asociación de Productores de El Sauce tuvo su origen por diferentes hechos importantes, que de manera conjunta hicieron posible la creación de la organización:

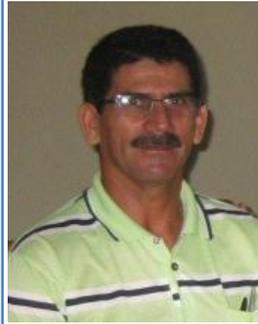
A principios del año 1992, la señora María Marta Padilla, fundadora y presidenta ejecutiva actual de Fundación Integral Campesina (FINCA), en busca de recursos financieros para formar los denominados *bancomunales* en Costa Rica y promover el desarrollo socioeconómico de las comunidades rurales más necesitadas, contactó a Jorge Rossi Chavarría (1922-2006), un político y empresario costarricense, que siempre tuvo la intención de apoyar a la comunidad El Sauce, Cantón de Turrialba, dado que poseía fincas en ésta comunidad. Jorge Rossi además de ser empresario, se le consideró como una persona visionaria, que velaba siempre por el bienestar de las comunidades rurales, por lo que él era una opción de apoyo financiero para FINCA. En base a esta gestión, Jorge Rossi le dio una respuesta positiva a FINCA, pero a su vez le solicitó que conformara también un bancomunal en El Sauce, ya que existían las condiciones para establecerlo: necesidades propias de crédito en la comunidad, capacidad organizativa de la gente, buen número de habitantes, entre otros.

Después de establecer el acuerdo anterior, Jorge Rossi remitió una carta a la Asociación de Desarrollo Integral de El Sauce — una instancia formal de base constituida por vecinos de la misma comunidad y que comparten objetivos de mejoramiento económico y social para su comunidad —, para que esta asociación se encargara de convocar a todas aquellas personas que tuvieran el interés de formar una ECC. En ésta asamblea asistieron dos promotores de FINCA y los habitantes de El Sauce, con el fin de escuchar la propuesta y la metodología de trabajo de las ECC.

Paralelamente a lo anterior, desde inicios de la década de los años 90, El Sauce estaba viviendo un grave problema de emigración de la gente, producto de la crisis del café, los cafetales se empezaron a abandonar y los habitantes se quedaron sin trabajo. En ese entonces, la gente empezó a buscar oportunidades para generar ingresos para la manutención de sus familias, la única opción era trabajar para las empresas trasnacionales en plantaciones de banano y palmito en el Caribe, por lo que la mayoría de los habitantes de la comunidad empezaron a irse. Este hecho por un lado, dio cierta estabilidad económica para las familias al

contar con un ingreso, sin embargo, daba paso a otro problema que es el de la desintegración familiar por la ausencia del jefe de familia en el hogar.

Fue en este contexto que nació la ECC El Sauce el 9 de mayo de 1992, pudiéndose resumir entonces, que la gestación de ésta organización ocurrió por la presencia de tres aspectos importantes, manifestados de manera consecutiva: a) Por el encuentro de FINCA y Jorge Rossi, que encaminó la formación de la ECC El Sauce a petición de Jorge Rossi; b) la Asociación de Desarrollo por su parte, se encargó de convocar a los habitantes interesados de la comunidad para dar a conocer la propuesta de la fundación de una



“La Asociación de Desarrollo convocó a los vecinos de El Sauce a una asamblea para plantear la propuesta de la ECC, asistieron algunos promotores de FINCA para explicar la iniciativa y a partir de ésta, se nombró la primera junta directiva. Se recibió ocho días de capacitación por parte de FINCA y al final de ésta, se hizo la inauguración de la ECC El Sauce” (José Abel Salas Guillén- Fundador de la ECC El Sauce).

ECC en El Sauce, y finalmente; c) Por las dificultades que estaban viviendo los habitantes de El Sauce producto de la crisis del café y las emigraciones al caribe, *dijeron sí* a la ECC.

Aunado al contexto anterior, la existencia de personas emprendedoras que promovieron la fundación de la ECC en El Sauce, facilitó la toma de decisión de la gente. Como ejemplo de ellos están Manuel Oviedo Varela y Alfonso Brenes Oviedo, ambos fundadores de la ECC El Sauce, quienes de manera separada ya habían tenido experiencia de trabajo con organizaciones y tenían conocimiento de la necesidad de créditos en el distrito de Santa Teresita, cantón de Turrialba. Manuel Oviedo tuvo la experiencia en los años 70 con la Asociación de Desarrollo de Santa Teresita, donde la gente acudía a solicitar préstamos; sin embargo, la función de esta asociación no era la de proveer éste servicio, por lo que no podían atender las solicitudes de la gente. Por otra parte, Alfonso Brenes había tenido una experiencia con una Asociación Cooperativa en Santa Teresita; en ésta cooperativa se dio cuenta que hacía falta proporcionar servicios para que la gente se apoyará en momentos de crisis o para fortalecer sus actividades productivas facilitando préstamos de dinero.

Es importante mencionar que la fundación de la ECC El Sauce se hizo con tan solo trece personas, es decir, que la gente no estaba tan convencida del apoyo que la ECC les iba a otorgar y pensaban que con ello no se les daba una solución certera a los problemas que les aquejaba en ese momento. Sin embargo, esta manera de pensar de la gente fue cambiando conforme la ECC empezó a dar sus primeros frutos con el otorgamiento de créditos.

5.2.2. Situación actual de la ECC El Sauce

Paralelamente a la ECC El Sauce S.A. (segunda personería jurídica creada en 2011), aún sigue vigente la primera personería bajo el nombre de Asociación de Productores El Sauce (ver figura 2). Los diferentes actores más cercanos a la experiencia (asociados, ex integrantes de las diferentes juntas directivas y la junta directiva nombrada recientemente), indican que desean mantener la primera por tres razones: a) para dar seguimiento a los créditos aún no pagados por los deudores bajo esta personería jurídica y su objetivo es tratar de recuperar la mayor cantidad de créditos vencidos a la fecha; b) conservar esta personería jurídica para recibir posibles donaciones, ya que una asociación de productores es más susceptible a recibir apoyos de ONG, organismos internacionales, inclusive ayudas del gobierno, que una ECC Sociedad Anónima; c) la Asociación de Productores es una organización histórica que guarda muchas experiencias y lecciones, por lo que desean mantenerla aunque ya no trabajen activamente con ella.

Lo anterior muestra que los asociados y accionistas, se han dado cuenta que se pueden aprovechar las facilidades y oportunidades que la ley permite a cada personería jurídica en particular; por un lado a la Asociación de Productores se le restringe la realización de las actividades lucrativas y es menos aceptada para intermediar recursos financieros como lo venían haciendo hasta antes del 2011; mientras que la Empresa de Crédito Comunal Sociedad Anónima tiene un campo más libre en el ámbito de las transacciones financieras, se puede decir que es una figura de lucro. La conveniencia de trabajar con una ECC S.A., obedece principalmente a que la asociación tiene como actividad prioritaria el otorgamiento de microcréditos, por lo que les conviene contar con una personería jurídica que les otorgue las libertades necesarias para manejar recursos financieros, y así poder crecer gradualmente a través del tiempo como organización.

Es importante mencionar que en la sistematización de ésta experiencia no se sigue la trayectoria de la Asociación de Productores hasta la fecha porque a partir de la creación de la ECC S.A. como segunda personería jurídica, se empezó a trabajar más activamente con ella, mientras que la primera quedó en segundo término, siguiendo los objetivos anteriormente mencionados.

5.3. Hitos históricos y desarrollo de la experiencia de la ECC El Sauce

Una línea de tiempo ayuda a tener una estructuración clara, específica y exacta sobre todos los acontecimientos que han ocurrido en la vida de una organización, así como comprender su evolución a través del tiempo. La línea de tiempo también está compuesta por los hitos históricos, los cuales son acontecimientos claves que ocurren dentro de la trayectoria histórica de un grupo, organización o empresa, es un hecho fundamental que marca un antes y un después (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

En el caso de la ECC El Sauce, dos hechos muy importantes son los que han significado un parteaguas en su vida como organización, estos son: **la construcción de la oficina** en el año 2000 y la **creación de la personería jurídica ECC S.A.** a principios del 2011 (figura 2). Sin embargo también hubo mucha historia antes de que ésta llegara a desarrollarse y consolidarse, por lo que este trabajo clasifica la experiencia de la ECC en tres diferentes etapas, que están delimitadas también por los hitos históricos antes mencionados, estas etapas son: a) **constitución, desarrollo y consolidación.**

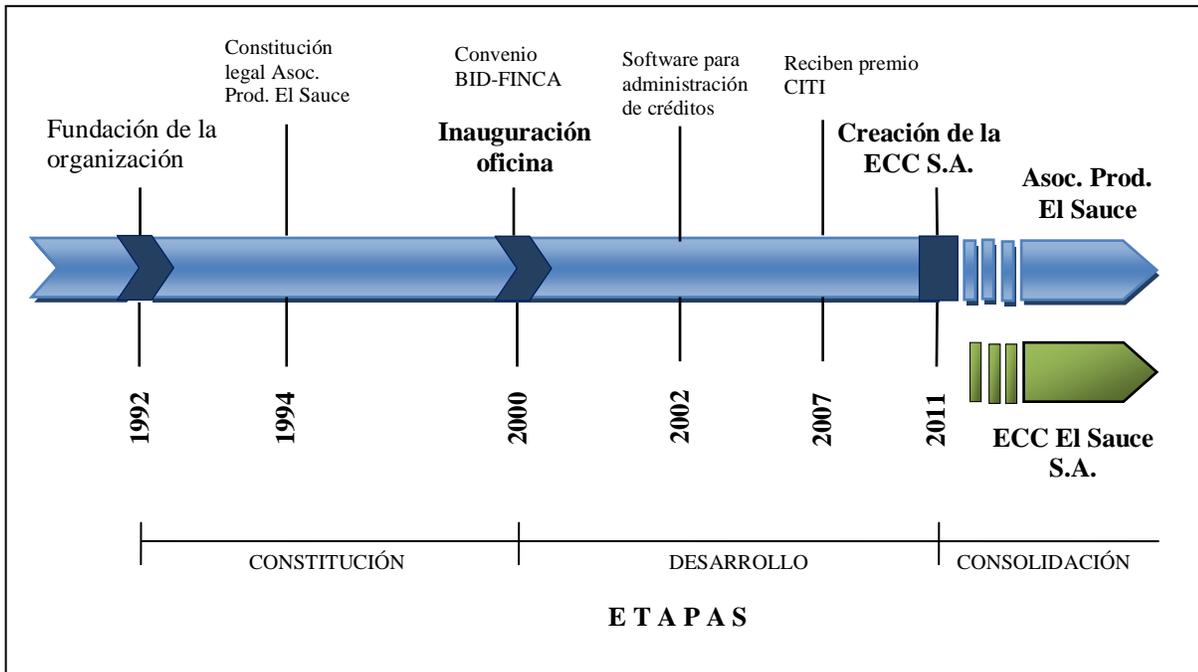


Figura 2. Línea de tiempo de la ECC El Sauce e hitos históricos

Se puede decir que la ECC actualmente está en el proceso de consolidación, ya que la mayor estabilidad de la organización se empezó a observar apenas con la creación de la ECC en el 2011 y aún no se puede definir con claridad si continuarán de esta manera, pero las opiniones y puntos de vista de los fundadores, asociados y junta directiva actual son muy positivas, porque con esta nueva personería jurídica han obtenido mejores resultados (han tenido acceso a préstamos cada vez mayores, han disminuido la tasa de morosidad, existe mejor reglamentación dentro de la organización, entre otros) comparativamente a como venían trabajando hasta antes del 2011. La opinión de éstos actores es muy valiosa, ya que ellos son los que han estado involucrados en la experiencia y nada mejor que la perspectiva de ellos mismos, dado que tienen la imagen completa de como inició y como se ha desarrollado la ECC El Sauce a través del tiempo.

5.3.1. Constitución de la ECC El Sauce

Esta etapa parte desde la fundación e inauguración de la ECC El Sauce hasta antes del año 2000, cuando se concreta el proyecto de la construcción de la oficina. A pesar de las necesidades que prevalecían en la comunidad por la crisis del café y los momentos críticos que vivía la gente, no todos apoyaron la creación de la ECC en primer momento, al inicio solo trece personas (nueve hombres y cuatro mujeres) constituyeron la organización, sin embargo, conforme se fueron dando los primeros resultados y se entregaron los primeros créditos, la gente se interesó más en participar. Algunos fundadores mencionan que a mediados de los años 90 hubo mucho interés de la gente por ingresar como asociado de la ECC, a tal grado que la junta directiva decidió restringir las entradas, porque no sabían cómo manejar la situación y tenían cierta inseguridad por la operación de los créditos.

Como toda organización, cuando empieza se le presentan innumerables desafíos y dificultades, porque no se cuenta con la experiencia para marchar como organización, no existen normas establecidas y puede existir cierta incertidumbre sobre las expectativas que tiene cada asociado. Cuando FINCA entregó el primer cheque a la ECC con un valor de ₡840,000⁶ colones para distribuirlo en un número aproximado de 23 créditos no se sabía exactamente como se tenía que entregar esa cantidad en préstamos, no se contaba con políticas para ello y prácticamente se otorgaron sin garantías.

“Hubo confusión de la gente al otorgar los primeros créditos porque no se pedía ningún requisito y el cliente no firmaba ningún pagaré, por lo que la gente pensaba que a lo mejor era un dinero regalado y se tardó mucho tiempo en pagarlo” (José Abel Salas- fundador y tesorero)

Otra dificultad que enfrentó la ECC en sus inicios es que dependían solo de los recursos financieros que les concediera FINCA para otorgar los créditos, no había capacidad de gestión para buscar financiamiento de otras fuentes. Esto limitaba mucho el crecimiento de la asociación porque había mucha demanda de crédito, sin embargo, no había capacidad de respuesta. Además, los créditos se otorgaban a una tasa de interés del 30% anual – que la gente consideraba muy alta –, y se empezó a generar cierto disgusto en personas que veían a la ECC a cierta distancia, porque pensaban que era un abuso. Esto se logró corregir a medida que empezaron a captar más recursos de otras fuentes como FUNDEBASE.

Es importante mencionar que FINCA en ese entonces tampoco tenía mucha capacidad para prestar dinero a las ECC, dado que estaba formando nuevas ECC y a esas nuevas también tenía que otorgarles crédito como capital semilla, por lo que era como una reacción en cadena.

⁶ ₡840,000 colones = \$6,222 dólares americanos de acuerdo al tipo de cambio en el año 1992.

Aunado a la poca solvencia económica de la ECC, otro factor negativo era el bajo desempeño de la Junta directiva. En ese entonces existía la norma de que un día a la semana la junta directiva se tenía que reunir para revisar las solicitudes de crédito y dictaminarlas. Sin embargo, por el poco interés e inasistencia de algunos integrantes de la junta no se lograban realizar estas actividades, consecuentemente se aplazaba el tiempo de respuesta a los solicitantes. En éste periodo a los clientes se les daba respuesta entre 15 a 30 días o más, ocasionando cierta molestia y desesperación. También se presentaban problemas a nivel de junta directiva por la diversidad de ideas y visiones sobre el futuro de la ECC.

Después de haberse constituido legalmente la Asociación de Productores de El Sauce en 1994, la junta directiva no se ponía de acuerdo. Algunos querían crecer muy rápido y otros no, había diferencia de ideas “*a pesar de eso no dejamos de trabajar, siempre buscamos la manera de acomodarnos*” (Guido Vega Jiménez- ex junta directiva)

En esta etapa la ECC también tuvo que lidiar con el rezago en el pago de los créditos por parte de los prestamistas. Un caso particular, que los fundadores de la ECC recuerdan bien es la presencia de la fiebre porcina en 1995. Esta arrasó con todos los cerdos que los productores habían comprado con préstamos de la ECC. La misma autoridad sanitaria del cantón de Turrialba se encargó de eliminar los animales enfermos, pero sin pagarle al productor el costo de estos. Para evitar la pérdida total de este dinero se tuvo que renegociar el plazo de recuperación de los préstamos, otra estrategia que empleó la ECC fue refinanciar la actividad para garantizar el retorno del dinero.

Pero no todo fueron retos, también existieron grandes logros ya que en esta etapa se empezó a tener un bosquejo de acciones que posteriormente darían solidez a la ECC. Por ejemplo, la adquisición del terreno para la oficina en 1994, y el proyecto de construcción de la oficina en 1998. Es valioso resaltar el ímpetu y la visión que tenían los fundadores, asociados y la junta directiva de esta ECC en sus primeros años de vida, porque a pesar de enfrentar grandes dificultades, siempre veían hacia adelante un futuro próspero. Por ejemplo existía una visión y actitud positiva en los fundadores: “*Una de las cosas que favoreció el crecimiento del bancomunal al inicio fue la actitud y valentía de los fundadores como don Manuel Oviedo, siempre empujaba hacia adelante a la asociación y se necesitaba mucho de esa actitud en ese momento*” refiere Edgar Alvarado Maroto- Fundador de la ECC El Sauce.

Prueba del compromiso que tenían los fundadores con la ECC es que el terreno se adquirió a crédito. Desde ese entonces ya pensaban que la ECC podría convertirse en una organización importante, a pesar de convivir con la dificultad de no contar con una oficina para atender a los clientes. Se atendía a la gente en el salón comunal y en la casa de José Abel Salas (fundador de la ECC y tesorero de la junta directiva actual), y por las tardes realizaban el balance de los movimientos financieros llevados a cabo durante el día. Pero esto era muy

informal pues el salón comunal se empleaba con fines sociales y no para realizar actividades lucrativas. Por otra parte, el recurso financiero no contaba con seguridad al movilizarlo de un lugar a otro durante el día.

Se empezaron a implementar también los Certificados de Aporte Patrimonial (CAP)⁷, que surgieron como una estrategia de capitalización de la ECC. Los CAP otorgaron al asociado cierto grado de pertenencia y poder hacia la ECC ya que la participación en las utilidades de la ECC era proporcional a la cantidad de CAP que tenía el asociado. En algunos casos mayor cantidad de CAP, significó un mayor peso en las decisiones de tipo financiero en la ECC (Domenech, 1997). Los CAP también fueron un requisito para la obtención de créditos: por cada CAP de ₡1000 colones (US\$6 dólares en el año 1995), el asociado podía obtener un crédito de ₡100,000 colones. Asimismo, se establecieron ciertas normas para su manejo: si un asociado decidía irse tenía que venderle los CAP a otra persona, o a la ECC, socios nuevos tenían que adquirir necesariamente al menos un CAP.

En 1997 se realizó la primera repartición de las utilidades generadas por la ECC a manera de CAP. De acuerdo al monto generado en utilidades hasta ese año y considerando el número de asociados, a cada uno le correspondió ₡778 colones (US\$3.5 dólares ese año), por lo que para completar un CAP de ₡1000 colones, el asociado tuvo que aportar ₡222 colones más. Esta metodología de distribución de utilidades no se reflejó claramente como un incentivo para el asociado, ya que durante las entrevistas realizadas en este trabajo, no mencionaron este beneficio. Esto se debe principalmente a que el asociado no recibió físicamente esa cantidad en dinero.

La etapa de constitución fue un periodo de prueba para la ECC y gracias a la perseverancia de los fundadores se logró orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la ECC: apoyar a la gente a desarrollar y fortalecer actividades diferentes al cultivo del café través de los microcréditos. La clave de los primeros años de experiencia de la ECC fue la asignación de José Abel Salas al frente de la organización, quién trabajó de manera coordinada con la junta directiva. Desde los primeros años José Abel se apropió de la ECC y esto le dio un claro seguimiento a las actividades de gestión de la ECC, que hasta el momento siguen fructificando.

Las necesidades de crédito de la gente también ayudó a vitalizar las actividades de la ECC, ya que eso indujo a que la ECC fortaleciera su capacidad de gestión y buscara alternativas de solución para atender las demandas de crédito; asimismo se capacitara para la administración de las carteras, ya que la demanda de créditos incrementó conforme pasaron los primeros años.

⁷ Certificado de Aporte Patrimonial (CAP). Documento que certificaba una aportación al capital de la ECC. En 1995 los CAP tuvieron un valor de ₡1000 colones (US\$6 dólares en ese año), posteriormente en el año 2005 se aprobó para que cada CAP tuviera un valor nominal de ₡10,000 (US\$21 dólares ese año).

Este impacto que estaba generando la ECC en las comunidades motivó a que los fundadores y dirigentes pensarán en realizar acciones para formalizar sus actividades y atender mejor a sus clientes, que posteriormente se tradujo en la construcción de la oficina.

Grandes dificultades había experimentado la ECC El Sauce en sus primeros años de vida, sin embargo, siempre sobresalieron las estrategias para contrarrestarlos y solucionarlos, la perseverancia y compromiso de los asociados, fundadores y los que estuvieron al frente de la ECC fueron clave.

5.3.2. Desarrollo de la ECC El Sauce

El hito histórico que marca el inicio de esta etapa es la inauguración de la oficina, la que le dio mayor formalidad a las actividades realizadas por la ECC. Muchos de los entrevistados mencionaron que al contar con una oficina empezó a haber mejor atención a los clientes, con horarios y días establecidos de atención. Este hecho también demostró que la ECC estaba en proceso de crecimiento y estabilización porque se empezó a ver físicamente los activos y los resultados de ocho años de trabajo. Cabe mencionar que las actividades de planeación iniciaron desde el año 1994 con la adquisición del terreno, y la obtención de un crédito en FINCA para iniciar con la construcción en el año 1999.

Se empezó a observar también los esfuerzos por gestionar otras fuentes de financiamiento para la ECC. En el año 2000 se firma un convenio entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y FINCA para la capitalización de la ECC, en el cual por cada US\$1 dólar que aportaba la ECC el BID a través de FINCA aportaba otro dólar. El monto máximo que se disponía era de ₡10,000,000 de colones; sin embargo, solo se pudo acceder a ₡6,205,000 colones (US\$15,500 dólares en el año 2000) porque la ECC no tenía dinero para cumplir con dicho convenio. Este convenio tuvo una duración de diez años y el capital que obtuvo la ECC se invirtió en el mejoramiento de la oficina, adquisición de muebles y equipos.

En este mismo periodo –2007– recibieron el premio CITI otorgado por la Fundación CITI (Citibank) y la asociación ADRI como mejor bancomunal. Este premio no sólo reconoce la labor del sector micro empresarial sino que también destaca la importancia del microcrédito como herramienta para aliviar la pobreza y crear conciencia acerca del rol fundamental que desempeñan los microempresarios en la economía local. FINCA como organismo concededor de la trayectoria y funcionamiento de todas las ECC de Costa Rica, nominó a cinco ECC para competir por éste premio, entre ellos estaba El Sauce. La evaluación consistió en una visita realizada a las instalaciones de la ECC, en donde un grupo de voluntarios del Citibank verificó la forma de trabajar de la ECC con sus clientes, revisaron los estados financieros y entrevistaron a los integrantes de la junta directiva. Estos resultados fueron sometidos a evaluación por un comité conformado por expertos del INCAE Costa Rica, del Ministerio de Economía y Comercio, de la red de microcrédito de Costa Rica y de CITI Costa Rica. El

resultado favoreció a la ECC El Sauce, reflejando que cumplía con criterios para que sea considerado como una microempresa exitosa.

En esta etapa FUNDEBASE empezó a financiar a la ECC, lo que ayudó a resolver la baja disponibilidad de capital financiero para brindar créditos. Aunque FUNDEBASE prestaba dinero a tasas de interés más elevadas que FINCA, la ECC aceptó estos términos para aliviar las presiones financieras que se vivían en ese momento. Además FUNDEBASE apoyó a la ECC en la adquisición de equipos de cómputo a precios más accesibles.

Se puede observar que durante el periodo 2000 al 2010 se empezó a tener un mejor panorama de las actividades de la ECC. Aunque existieron ciertas dificultades, se accedió a fuentes de financiamiento alternativas a FINCA. La reputación de buen trabajo y el galardón obtenido abrió las puertas para tener acceso a más recursos financieros y a ser reconocidos como una ECC con buenos principios y buena proyección a futuro.

Algo relevante en esta etapa es que la ECC empezó a ofrecer servicios necesarios para la comunidad adicionales al crédito como: fotocopiado, internet, pago de servicios de luz y teléfono. Esta diversificación ha ayudado a la ECC a obtener ingresos extras, demostrando además su objetivo de contribuir al desarrollo de El Sauce y comunidades circunvecinas.

Asimismo, la ECC planeó y concretó algunas acciones importantes como la adquisición de lotes de terreno contiguas a la oficina en el año 2001, con el fin de construir otros inmuebles a futuro para la ECC. En este mismo año, en asamblea de la junta directiva se acordó solicitar los servicios de un médico general, odontólogo y abogado en la ECC para poner a disposición de los asociados. Aunque un año más tarde se logró concretar dicha iniciativa, los resultados obtenidos no fueron los esperados, dado que concurría poca gente a ellos, resultando una actividad poco rentable para los profesionistas mencionados. La intención que tenía la ECC era ofrecer servicios que en la comunidad no existían. El único servicio que logró quedarse de esta iniciativa fue el de la abogada, la cual actualmente sigue trabajando para la ECC El Sauce.

En esta etapa la ECC también tuvo algunas dificultades como la morosidad en los créditos. Esta situación se originó a partir de la falta de reglas claras al inicio para la operación de la ECC, pero poco a poco se fue corrigiendo gracias a la concientización de la gente *“a veces teníamos que ir a visitar a la gente para preguntar por el pago de sus deudas, conocer sus problemas, su situación y llegar a un acuerdo de pago”* relatan José Abel Salas y Fernando Alvarado, fundadores de la ECC.

Los problemas de morosidad en parte se debían a la deficiencia en los planes de recuperación del crédito, ya que los pagos se hacían cada tres meses. Entonces las personas que no pagaban un trimestre se rezagaban mucho tiempo. Por la misma periodicidad en los pagos la gente tampoco tenía mucha capacidad de respuesta, dado que por cada pago tenía que entregar los

intereses más el capital de los tres meses vencidos, lo cual implicaba mayor sacrificio del deudor. Esto se empezó a solucionar con el uso de software, a partir del año 2002, porque con este sistema se empezó a cobrar mensualmente. Con el uso del sistema electrónico, la gente también empezó a tener más confianza sobre los montos que tenía que pagar mensualmente, pues desconfiaban de los cálculos manuales que hacía el administrador de la ECC.

También tuvieron que convivir con falsas percepciones de la gente, que creían que la ECC estaba en quiebra. Estas surgieron por la baja capacidad de respuesta a las solicitudes de crédito, y al retiro de ahorros. Por ejemplo, José Abel Salas menciona que el año 2009 fue crítico: “*casi nos vamos*”. Este comentario surge a raíz del disgusto de uno de los clientes, que había ahorrado dinero en la ECC bajo la modalidad de *ahorro a la vista*⁸. Un día al cliente se le ocurrió solicitar su dinero, pero la ECC no tenía disponibilidad del efectivo, por lo que se le pidió que esperara un mes para disponer del dinero. Este hecho empezó a causar malos rumores y desconfianza dentro de la comunidad, a tal grado que otras personas que tenían ahorros en la ECC los fueron a retirar. A pesar de esto la ECC estabilizó su situación financiera y logró recuperar la confianza de los clientes, de hecho la persona que generó esta situación es de nueva cuenta cliente de la ECC –indica José Abel Salas, tesorero de la junta directiva–.

El fracaso de otras ECC cercanos a El Sauce, como las de las comunidades de San Antonio, Santa Teresita y Llano de Florida, provocó mayor incertidumbre entre los asociados. Sin embargo, el fracaso de las otras ECC se debió principalmente a la falta de compromiso de la gente; y a la mala toma de decisiones dentro de esas ECC. Por ejemplo, la ECC del Llano de Florida decidió liquidar a sus asociados porque no querían asumir compromisos con la administración de recursos financieros; la de Santa Teresita se disolvió por el fracaso de un proyecto porcino y por recibir un pago de plántulas de café con un cheque sin fondos. Este último, a diferencia de El Sauce, no sobrevivió al siniestro de la fiebre porcina, ya que ellos habían invertido parte de su capital acumulado en una granja porcina, por lo que al perderse los cerdos, se perdió también el capital de la ECC. Ante estos hechos decidieron mejor clausurarlo.

Navegando entre algunos logros y dificultades en la etapa de desarrollo, la ECC iba fortaleciéndose. No había reparto de excedentes, por lo tanto las utilidades que se generaban año con año se capitalizaban para fortalecer a la ECC. Por una parte, esta fue una decisión acertada porque eso les permitió crecer como organización; pero por otro lado, los asociados también se desanimaban al no tener remuneraciones financieras por estar asociados y tener

⁸ **Ahorro a la vista:** También llamado ahorro en libreta, es cuando una persona tiene una cuenta de ahorros que le permite depositar la cantidad que desee, incluso montos pequeños, aunque algunas veces se exige un monto de ahorro mínimo, que usualmente es bajo. El ahorrante puede retirar su dinero con más facilidad y cada vez que hace un depósito o un retiro, se lo anotan en una libreta (FINCA, 1995).

certificados de Aporte Patrimonial. En éste tiempo desertaron algunos socios, pero otros con actitud positiva y visión ingresaron como nuevos agremiados.

5.3.3. Consolidación de la ECC El Sauce

La creación de la Empresa de Crédito Comunal S.A. en el 2011 como segunda personería jurídica, ha sido otro parteaguas en la forma de trabajar de la ECC. Con excepción de algunas personas que aún no comprenden cómo funciona esta personería jurídica, la mayoría de los actores ven en la ECC El Sauce S.A. una empresa próspera y con mejores perspectivas a futuro. Esto se debe a la implementación de una serie de reglamentos que les han ayudado a realizar una mejor selección de los sujetos de crédito, solicitar avales y garantías antes de otorgar un crédito, y sobre todo tener un mejor seguimiento de los créditos al momento de su entrega. Además, la valoración del papel de la junta directiva actual (2010-2014) por parte de los entrevistados es positiva, pues están cumpliendo con el rol que les corresponde.

Es importante mencionar que la creación de la ECC S.A. como segunda personería jurídica fue promovida inicialmente por FINCA con el fin de que las ECC tuvieran mayor autonomía, que los asociados o accionistas se apropiaran más de la ECC con la implementación de las acciones y también para que la empresa tuviera mayor libertad de administrar recursos financieros, aspecto que una asociación de productores no se le permitía tanto.

La ECC actualmente cuenta con cuatro reglamentos internos que usa para controlar sus actividades: (i) organizativo, (ii) capital accionario, (iii) crédito; e inversión educativa (INED). Los entrevistados indican que la junta directiva actual aplica los reglamentos tal y como están establecidos. Por otro lado, gran parte del éxito en cerca de dos años que llevan operando como ECC, se debe también a que los integrantes de la junta directiva actual comparten la misma misión y visión a futuro de la empresa. Actualmente la junta directiva se reúne los miércoles de cada semana, en donde todos asisten, participan y toman acuerdos para analizar las solicitudes de crédito. Esto es una gran ventaja, dado que existe un consenso en la toma de decisiones y todos asumen el compromiso de los acuerdos tomados.

Con la creación de la ECC S.A. también se ha facilitado el acceso a financiamientos cada vez mayores. Ya que por ser una personería jurídica con fines de lucro, se le otorgan mayores facilidades. Prueba de ello es que en el año 2012 la ECC El Sauce firmó con EDESA un convenio por cinco meses (mayo a septiembre), en donde EDESA le prestó a la ECC un monto de ₡10,000,000 de colones (US\$20,000 dólares) para otorgarlos en crédito, pero de acuerdo al



Hoy en día hay más posibilidad de dinero. No se consigue fácil pero se consigue una cantidad grande para que la ECC trabaje (Carlos Luis Coto-Fiscal 2010-2014).

tesorero de la junta directiva, este monto no fue suficiente y están negociando un monto mayor para los próximos meses.

Con la creación de la ECC también hubo cambios en las personas que integran la junta directiva. La mayoría de los integrantes de la junta directiva hasta antes del 2010 se habían reelegido durante varios periodos. Por ejemplo, Alberto Vega Rodríguez fue presidente de la ECC desde 1995 hasta Julio del 2010. Manuel Alvarado Romero –fundador– menciona que a Alberto Vega ya lo tenían catalogado como un estandarte de la ECC El Sauce. La justificación que se da a estas reelecciones es que querían darle seguimiento a todas las actividades y planes de la ECC a través de los años, y en cada elección de junta directiva los assembleístas siempre elegían a Alberto Vega como presidente. En una situación similar, el tesorero José Abel Salas Guillén, ha tenido ese puesto desde la fundación de la ECC hasta el presente. Esto produce ventajas y desventajas. Por un lado, se puede suponer que no existe un proceso de sucesión del liderazgo y eso lleva a preguntar ¿Quién asumirá el liderazgo cuando no esté José Abel? María Marta Padilla –presidenta de FINCA– indica que ha existido cierta transferencia de liderazgo hacia otras personas de la ECC, como el caso de la junta directiva actual. Sin embargo, muchos fundadores y asociados no tienen una respuesta a esta pregunta y existe incertidumbre en torno a este tema. La ventaja de las reelecciones es que ciertamente existe una continuidad de las actividades de la ECC.

La ECC ha decidido contratar a una abogada para llevar sus asuntos legales, ella va una vez por semana a la oficina de la empresa. Esto les ha facilitado el registro de gravámenes de activos, cuando se otorgan créditos superiores a ₡500,000 colones (US\$ 1000 dólares en el año 2012). Anteriormente para efectuar este trámite se viajaba hasta Turrialba, lo que implicaba mayores gastos. Asimismo, parte de la labor de la abogada es darle seguimiento a la cartera vencida que se tiene rezagada desde el inicio de la ECC. La junta directiva de la asociación indica que se procederá conforme a ley para cobrar los adeudos vencidos, porque hay gente que no ha respondido a la renegociación de los plazos de pago. Se tiene también la intención de poner a disposición de los asociados de la ECC los servicios profesionales de la abogada.

Sin embargo, la creación de la Empresa de Crédito Comunal S.A. como personería jurídica ha acarreado también algunos problemas, más que nada por la desinformación de los asociados. Uno de estos problemas es que algunos aún no entienden por qué se creó la ECC S.A., desconocen su metodología de trabajo, y no saben en qué situación quedaron los CAP implementados en 1995. Por otra parte, algunos de los que pertenecían a la Asociación de Productores no han decidido formar parte de la nueva ECC, se observa todavía una resistencia al cambio. Prueba de ello es que la idea y propuesta de la creación de la ECC inició desde el 2001, o sea que les llevo nueve años concretar la idea; por lo tanto se prevé que éste proceso de transformación será lento y quizá la gente entenderá mejor conforme vean resultados tangibles, como la repartición anual de utilidades.



Esta desinformación es producto de la poca participación y asistencia de los asociados en las asambleas, así como de algunas personas que han perdido cierto interés por la ECC *“En las asambleas no asiste la mayoría de los asociados, cuesta que llegue al menos el 25%, tan solo llegan de 30 a 40 personas, lo que genera problemas porque no todos se enteran de lo que pasa”* indica Fernando Fernández Castro –Socio fundador.

Lo importante es que los directivos de la ECC y los fundadores están conscientes de éste problema, y están tratando en éste momento de implementar una estrategia para resolverlo. La propuesta de Alfonso Brenes –fundador– es que se contrate a una persona o promotor de medio tiempo para que proporcione charlas informativas sobre el trabajo de la ECC; como se está trabajando, cuales son las ventajas de la ECC y resolver todas las dudas que tenga la gente. Se espera que las charlas se realicen por comunidad o por grupos, de manera que la gente no tenga que trasladarse hasta la oficina de la ECC.

5.4. Impactos de la ECC El Sauce en su área de influencia

La presencia de la ECC El Sauce, ha impactado en gran medida en la forma de vida de la gente, actividades y servicios existentes, no únicamente en El Sauce, sino también en su área de influencia. El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen, en gran medida, de la persona o personas que las ejecutan (UNIVA, 2010).

Uno de los cambios más relevantes es el de la actividad productiva: del café a la producción de leche y queso. En los años 90, que fue cuando se fundó la ECC, El Sauce tenía como principal medio de vida la actividad cafetalera, sin embargo, con la caída de los precios del producto y el incremento del precio de los insumos utilizados en el proceso de producción, sufrió una crisis severa, parte de este hecho motivó la creación de la ECC. Al crearse la ECC, se empezó a otorgar capital de trabajo a manera de crédito para que se recuperaran los cultivos de café; pese a eso se rescató muy poco y la gente empezó a probar con otras actividades como la granja de cerdos y el ganado lechero. Esta última es la que finalmente empezó a rescatar a la gente de la crisis. A mitad de los años 90 fue cuando la ECC empezó a financiar en mayor medida a la ganadería de leche. Algunos



“Comencé con una vaquita, hoy cuento con más de cinco, gracias a la ECC El Sauce por los créditos que me ha prestado”
Ulises García –
productor de leche.

productores empezaron con tan solo un animal, hoy en día cuentan con un hato de producción.

Otro impacto muy importante es que se logró reducir la emigración con las oportunidades de crédito, e inclusive las personas regresaron al Sauce y empezaron a desarrollar nuevas actividades productivas en sus fincas.

La ECC ha contribuido también a la cohesión social de las comunidades a través de los proyectos que ha impulsado, como el caso de las siembras de maíz, a través del convenio ECC El Sauce –Agrícola Picis de Cartago –Alimentos Jack’s de Costa Rica. En donde la ECC financió la siembra del maíz entregando insumos básicos para la producción, la empresa agrícola otorgó la asistencia técnica y la Jack’s se comprometió a comprar la producción. Aunque los resultados obtenidos no fueron los esperados, pero de alguna manera la ECC busca alternativas para apoyar a la gente.

En el ámbito educativo, a través del Programa Inversión Educativa (INED), la ECC promueve en los niños de las escuelas la educación del ahorro. Gracias a éste programa se pueden solventar algunas necesidades prioritarias de los educandos, como la adquisición de útiles escolares y el ahorro navideño.

En este mismo sentido, a través de una voluntaria del Cuerpo de Paz, se otorgan en las instalaciones y con los equipos de la ECC cursos de computación, estos se imparten los días lunes y miércoles de cada semana. La ECC ha financiado también estudios para que las personas salgan a prepararse fuera de la comunidad, con ello, algunos han logrado una preparación profesional.



“Muchas personas se han apoyado de la ECC para iniciar algún negocio, comprar vacas, mejorar sus viviendas, entre otras cosas y ven a la ECC como una oportunidad para seguir creciendo y salir adelante con sus familias”–

Fernando Alvarado Romero- ex integrante de la junta directiva.

Con los créditos otorgados por la ECC se han establecido diversos comercios de pulpería (tienda de abarrotes), panadería, talleres de mueblería, pintura y soldadura, ebanistería, entre otros. Para el caso de los talleres, se financian principalmente equipos y herramientas de trabajo, en algunos casos equipos de riego para cultivo de hortalizas *“La ECC me ha ayudado mucho con los créditos que he solicitado, con ellos he comprado equipos para trabajar como compresor, lijadora, entre otros”* menciona Eddy Brenes, propietario de un taller de pintura. En los últimos años, ha habido mucha demanda de créditos para la compra de motocicletas. Las motocicletas son usadas como medio de transporte para ir a trabajar en fincas como El

Helecho y la Hacienda El Azul, ubicadas en El Sauce. Esto ha sido de mucha utilidad para la gente, porque tiene que trasladarse desde comunidades aledañas como Santa Teresita, Oriente, El Cas y Palomo.

Algo muy importante que la mayoría de los entrevistados refirieron es que se ha creado una educación financiera en las personas que han obtenido créditos en la ECC. La gente se ha dado cuenta de que los créditos son una ayuda en momentos de crisis, y que gracias a ello han salido adelante. Se han acostumbrado también a trabajar con los créditos, han aprendido a administrar mejor sus recursos financieros para pagar oportunamente sus deudas.

5.5. Factores de éxito y lecciones aprendidas de la ECC El Sauce

Grant (1996) define a los factores de éxito como: “los elementos que hacen que una empresa sea exitosa, haciéndola diferente a otras”. Son los aspectos que le permiten a una empresa u organización alcanzar los objetivos que se han trazado, haciéndola distintiva y única. Mientras que las lecciones aprendidas “son aspectos que ayudan a mejorar la efectividad de las actividades futuras de la empresa, son un medio esencial para crear conocimiento práctico, afín a la evaluación del desempeño e impacto, y muy útiles para readecuar estrategias, metodologías y acciones” (Prins, 2005). A través de las lecciones se pueden extraer aprendizajes, entre ellos conocer los errores que se han cometido y evitarlos a futuro, así como identificar las estrategias que han dado mejor resultado para que en base en ellas se puedan contrarrestar las debilidades y fortalecer a la organización.

Los factores de éxito también se pueden considerar como lecciones para otras experiencias similares que están en proceso de desarrollo, por ello, los que se enlistan a continuación combinan estos dos elementos, considerando que otras ECC de Costa Rica puedan obtener aprendizajes de ellos:

- La cercanía de la ECC con la gente es un factor de éxito. Aunque algunos asociados refieren que la tasa de interés de los préstamos en la ECC El Sauce es relativamente más elevada (alrededor del 24 % anual) que en los bancos estatales; el hecho de que el cliente no se tenga que trasladar a Turrialba o a otras ciudades a realizar la gestión, ya es una ventaja.
- La atención personalizada y la flexibilidad con los clientes es algo muy importante. La mayoría de los solicitantes de crédito son conocidos, por lo que es más fácil definir a quien se le puede otorgar un préstamo en base a su historial dentro de la comunidad, o la ECC. Asimismo, existe cierta flexibilidad cuando un cliente se retrasa en sus pagos: *“Cuando los deudores no pueden pagar oportunamente se trata de hablar pacíficamente con ellos para conocer sus problemas y llegar a un acuerdo sobre la forma de pagos y ampliar el plazo si lo requiere”* (José Abel Salas— fundador y tesorero de la junta directiva)

- Con la creación de la ECC se atendió una necesidad, esa misma necesidad es la que mantiene vigente a esta organización. Por lo anterior, la ECC brinda un beneficio claro a la población. La junta directiva actual ha observado que año con año incrementan las solicitudes de crédito, lo cual es bueno para el crecimiento de la ECC El Sauce.
- Adicionalmente al crediticio, la ECC El Sauce otorga otros servicios como fotocopiado, internet, pago de luz y teléfono, los cuales son servicios muy necesarios en la comunidad. Esto por una parte demuestra la responsabilidad social de la ECC con la comunidad y por otra, estas actividades le generan ingresos a la ECC.
- La existencia de fuentes de financiamiento como EDESA y FUNDEBASE ha jugado un papel importante en el desarrollo y consolidación de la ECC. La solidez, compromiso y buen historial crediticio que ha mostrado la ECC desde que empezó a trabajar les ha abierto puertas para acceder a montos de financiamiento cada vez mayores. Asimismo, ahora existen más personas que ahorran en la ECC que de igual manera mejoran la solvencia financiera de la empresa.
- El liderazgo y perseverancia de fundadores y del administrador de la ECC son aspectos que favorecieron el crecimiento de la ECC. Los fundadores y los que han estado al frente de la ECC han sabido enfrentar las dificultades que se les ha presentado. *“La transparencia y liderazgo de José Abel ha permitido el desarrollo y consolidación de la organización; él ha permanecido desde la fundación de la ECC; ha hecho muy buen trabajo, se ha capacitado mucho, es muy responsable y honesto.”* (Carlos Luis Coto- fiscal de la junta directiva).
- Responsabilidad y compromiso de los prestatarios. *“La mayoría de la gente que ha solicitado créditos en la ECC han pagado a tiempo y en el plazo que se les establece, incluso algunos cuando tienen el recurso van abonando por adelantado para pagarlo antes de vencerse el plazo”* indica Fernando Alvarado Romero – ex integrante de la junta directiva. Aunque siempre existen personas que se rezagan en los pagos y en algunos casos se llega hasta los cobros judiciales.
- La creación de la ECC S.A. como personería jurídica a principios del 2011 y la inclusión de una reglamentación interna, tanto en el aspecto organizativo como en las políticas de créditos, fue crucial en la disminución en las tasas de morosidad en los últimos dos años, influenciado también por el buen desempeño de la junta directiva actual 2010-2012 al dar un seguimiento continuo a la cartera de créditos.
- La implementación de mecanismos de captación de recursos con los *ahorros a la vista* y las inversiones a plazo fijo, ayudaron a la ECC a tener mejor solvencia económica y flujo

de efectivo, tanto para el otorgamiento de mayor número de créditos como para responder a la recuperación de los ahorros a corto plazo.

- La elección correcta de los miembros de la junta directiva: personas honestas, transparentes y comprometidas, ha sido un factor determinante para el crecimiento y consolidación de la ECC.
- La capacitación que se ha recibido de FINCA ha sido un aspecto fundamental. Gracias a ello, se han obtenido diversas herramientas, conocimientos y experiencias para una mejor administración de los créditos. El intercambio de conocimientos y experiencias entre ECC ha contribuido también a mejorar las actividades de la ECC El Sauce, ya que cada una de las ECC tiene experiencias y vivencias diferentes por lo que se aprende mucho de ellas.
- El estudio de las actividades que se financian y su rentabilidad ha permitido la recuperación oportuna de los préstamos.
- El éxito en la recuperación de los créditos se fundamenta en dar un seguimiento efectivo a la inversión del recurso desde la etapa inicial, de esta manera se evita que el prestatario se rezague en sus pagos; asimismo se ayuda al cliente a solventar algunos problemas que se presenten durante la puesta en marcha de su proyecto.
- Al presentarse un problema de recuperación de créditos resulta mejor hablar pacíficamente con el prestatario, conocer su problema, sus inquietudes y establecer un acuerdo para la recuperación del mismo, o en su caso refinanciar el proyecto para garantizar el retorno total del préstamo.
- El respaldar con documentos firmados las transacciones que realiza la ECC ha permitido evitar interpretaciones inadecuadas de los términos de los préstamos: “nada se debe dejar entre palabras”.
- No todos los asociados comparten una misma visión empresarial, siempre hay una diversidad de ideologías, por lo que para evitar problemas y discusiones siempre hay que fomentar el diálogo y que la opinión de todos los socios sea tomada en cuenta.
- La comunicación y la información clara son claves para la buena marcha de la ECC, porque la gente desinformada es la que muchas veces opina mal de la ECC y no se interesa en que la organización siga creciendo y fortaleciéndose.
- La marcha de la ECC no solo depende de una persona o de la junta directiva, sino que de toda la gente de la comunidad y comunidades circunvecinas, tanto de asociados como de

clientes no socios. “Sin el apoyo y confianza de la gente, la ECC no caminaría como lo estamos haciendo” (Junta directiva 2010-2014).



Existe y ha existido una buena administración dentro de la junta directiva. “Ninguna junta directiva le ha robado a la ECC, eso permitió que la empresa creciera y creciera. Tampoco hubo reparto de utilidades, entonces los excedentes se iban capitalizando”
Edgar Alvarado Maroto- ex integrante de la junta directiva.

VI. EXPERIENCIA PROFESIONAL SOBRE EL TRABAJO, ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS

No se conoce la realidad de una organización mientras no se adentra uno en ella, convivir con ellos y observar sus acciones. Esta frase viene a explicitar la realidad de esta sistematización de experiencias. El primer contacto que se tuvo con la ECC El Sauce el 7 de Junio del 2011, producto de una gira de trabajo en la Maestría en Práctica del Desarrollo (MPD), José Abel Salas –tesorero de la junta directiva– narró la historia de la ECC, describió el contexto bajo el cual había nacido, los servicios que ofrecían, su metodología de trabajo y los logros que habían obtenido hasta ese entonces, sin embargo, no se supo con claridad cómo es que se habían mantenido a lo largo de 20 años, tampoco salieron a la luz la serie de dificultades que habían enfrentado en todos esos años.

Este trabajo es un medio que ayuda a entender la realidad de la organización, comprender que los éxitos no se consiguen fácilmente ni a corto plazo. Se requiere un esfuerzo constante y perseverante que implica saber sobrellevar las dificultades, enfrentarlas y crear estrategias para corregirlas. Lo importante es que exista un capital humano fortalecido, destinado al trabajo social y apropiado de la experiencia; ya que de otra manera se pueden desviar recursos hacia intereses personales, que lejos de velar por un objetivo común, pueden conducir al fracaso.

En definitiva, la ECC es una estrategia que ha funcionado en El Sauce por sus características flexibles comparativamente a las bancas estatales, en el sentido de que los requisitos que se solicitan en la ECC para otorgar un crédito son mínimos. El conocimiento y reputación que se tiene del cliente, así como de su historial crediticio tratándose de clientes que han estado trabajando con la ECC en años anteriores, son factores determinantes al dictaminar una solicitud de crédito. En casos de emergencia, los clientes tienen más probabilidad de adquirir un crédito inmediato en la ECC por estar en la misma comunidad. Asimismo, existe cierta flexibilidad al rezagarse en los pagos convenidos. Aunque en estos casos el deudor debe pagar una multa de ₡5,000 colones (US\$10 dólares).

La ECC El Sauce ha contribuido al desarrollo de las comunidades rurales dentro de su área de influencia y se ha logrado el objetivo de FINCA de atender a las comunidades rurales y personas más necesitadas que difícilmente pueden acceder a un crédito en la banca estatal. Además de ello, la ECC tiene un alto grado de compromiso social con la gente, entendiendo perfectamente la situación que se vive en el medio rural, prueba de ello es que otorgan también créditos para la formación educativa, mejoramiento de vivienda y salud. Algo sobresaliente de la ECC es que trata de mantener una comunicación permanente y armoniosa con sus clientes morosos, tratando siempre de solucionar los casos de manera pacífica. Esto les ha permitido generar mucha confianza entre la gente.

La experiencia de la ECC El Sauce demuestra que el desarrollo del medio rural está en función de la capacidad organizativa de la gente y su autogestión. Aunque esta experiencia surgió a partir de la ayuda de actores externos como FINCA y Jorge Rossi, la gente se apropió de la iniciativa y fue capaz de consolidar su objetivo. El buen liderazgo de las personas ha sido fundamental en el desarrollo de esta experiencia, porque gracias a ellos se ha dado un seguimiento continuo a las actividades de la ECC, han logrado alcanzar sus metas y cada vez más se atreven a afrontar mayores retos como el de administrar mayor cantidad de recursos para el otorgamiento de créditos. Esto indica que la ECC está fortaleciendo su capacidad administrativa y compromiso con la gente.

Sin duda, el manejo de recursos financieros es un aspecto que requiere especial atención, ya que se trata de un recurso escaso y hasta cierto punto es motivo de conflictos si no se maneja correctamente, por lo que es de reconocerse la labor que ha realizado la ECC El Sauce en este tema, ya que hasta el momento no han tenido problemas con el manejo de este recurso a nivel interno. Esta labor ha sido reconocida por los diferentes actores clave de la experiencia al indicar que la junta directiva siempre ha rendido cuentas claras a los asociados y accionistas.

A partir de las lecciones aprendidas se puede rescatar información y puntos de referencia para que la ECC mejore sus actividades y estrategias de trabajo, ya que ésta sistematización tan solo significa *un punto de reflexión, un alto en el camino* por ser un proceso que continua en éste momento.

Una limitación de este trabajo es que la sistematización se basa en un eje. El eje de sistematización es el hilo conductor que lleva a rescatar los aspectos principales que son de mayor interés dentro de la experiencia –no se sistematiza toda la experiencia, ni todos los aspectos–. En este caso el eje fue: “Conocer los aspectos y factores clave que han permitido la consolidación y el éxito de la Empresa de Crédito Comunal El Sauce”, por lo que quizá algún otro aspecto quedó sin analizarse a fondo.

Este trabajo se enfocó únicamente a analizar la experiencia de la ECC El Sauce como una empresa reconocida en la zona y en Costa Rica más no se realizó un comparativo del grado de

éxito de ésta con otras ECC de Costa Rica, por lo que el grado de éxito referido en este trabajo sobre la ECC El Sauce se basó únicamente por su trayectoria de 20 años, por su impacto en las comunidades de su área de influencia, por el reconocimiento que han tenido de FINCA, y por haber recibido el galardón como mejor bancomunal en el año 2007.

Durante la recopilación de información en el trabajo de campo, se observó que solo algunos de los fundadores originales e integrantes de las diferentes juntas directivas tienen la mayor cantidad de información sobre la constitución, desarrollo y consolidación de la ECC, mientras que los asociados poseen de información limitada o solo conocen parcialmente el funcionamiento de la ECC, por lo que de este actor no se pudo obtener información suficiente para su análisis. Para futuros trabajos y con el fin de tener un análisis completo de la experiencia se sugiere agregar también la opinión y punto de vista de otras personas que no tengan ninguna relación con la ECC, para saber porque nunca han formado parte de ella o como valorizan a esta empresa.

La sistematización de experiencias es una metodología que facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación de un proceso. Permite a cualquier empresa u organización observar lo que está haciendo y reflexionar críticamente lo que está logrando. Facilita observar los aspectos positivos que se han logrado y los aspectos débiles que deben ser atendidos, que para ello, se debe de estar abierto a sugerencias y opiniones de otras personas con el fin de mejorar el desempeño. La sistematización también produce nuevos conocimientos ya que a partir de estas experiencias se generan lecciones que son útiles para mejorar las experiencias propias y de otras.

VII. UTILIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para aprovechar éste trabajo es necesario que la ECC El Sauce se apropie de los resultados obtenidos. Revisar las prácticas y estrategias que les han resultado mejor en toda su experiencia como ECC, seguirlas fortaleciendo y mejorando de acuerdo al contexto en la que se va desarrollando el trabajo de la organización, ya que con el tiempo las condiciones y acciones de la gente pueden cambiar.

Los resultados de este trabajo se utilizarán en tres diferentes niveles: al interior de la ECC El Sauce, para FINCA y para otras ECC. El primero ya ha sido abordado parcialmente, realizando una presentación de los resultados con los diferentes actores involucrados en la experiencia de la ECC El Sauce. En ella se realizaron las recomendaciones pertinentes derivadas de las lecciones aprendidas y de algunas debilidades detectadas dentro de la ECC, con el fin de que a futuro puedan mejorar sus estrategias de trabajo como organización. Se sugirió que los resultados deben ser un insumo de reflexión y análisis para mejorar el desempeño de la ECC, haciéndose los siguientes cuestionamientos: ¿Qué hemos hecho bien? ¿Qué hemos hecho mal?, ¿Qué cosas debemos de hacer para mejorar? Asimismo, se entregará

a la ECC un documento en un formato diferente los resultados de esta sistematización, con el fin de que todos los involucrados en la experiencia tengan la información completa sobre el origen y desarrollo de la ECC, ya que la gran mayoría lo desconoce por lo disperso que se encontraba la información antes de este trabajo. Es importante mencionar que los factores de éxito que tiene la ECC El Sauce son también lecciones que otras ECC pueden retomar para mejorar su desempeño.

Al contar con esta sistematización, la ECC El Sauce le será útil para compartir su experiencia con otras ECC de Costa Rica, ya que como se mencionó anteriormente, las ECC realizan un intercambio de experiencias de manera periódica.

Este trabajo se pondrá a disposición también en la página oficial del grupo FINCA. Cabe mencionar que en esta página también se encuentran otros trabajos y testimonios del impacto de las ECC en Costa Rica. Por lo que a través de esta estrategia se pretende socializar la experiencia de la ECC El Sauce para otras ECC y para cualquier persona que desee consultarlo. Esta actividad estará a cargo de FINCA, ya que es la instancia encargada de hacer las publicaciones en su página web. Mientras tanto, el producto se le entregará a María Marta Padilla, presidenta ejecutiva de FINCA en Costa Rica.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

8.1.1. De la ECC El Sauce

- La ECC El Sauce es una experiencia exitosa a nivel local ya que ha contribuido al desarrollo de las comunidades en su área de influencia a través del otorgamiento de microcréditos, financiando actividades productivas, comerciales y de bienestar social. Además de ello, con la ECC la gente ha tenido oportunidad de acceder a créditos, que no lo había logrado en la banca estatal.
- Con la implementación de los diferentes tipos de reglamentos tanto para el aspecto organizativo como financiero a partir de la creación de la ECC S.A. como segunda personería jurídica ha dado mayor solidez a los trabajos de la empresa, esto ha ayudado a tener una mejor administración de los créditos, ha coadyuvado a reducir las tasas de morosidad y se tiene mejor control sobre el otorgamiento y seguimiento a los créditos.
- El saber enfrentar dificultades, perseverar a la crisis, cubrir una necesidad insatisfecha de créditos en la comunidad, la capacidad de autogestión, honestidad y entrega de los que han estado al frente de la ECC son algunos de los factores de éxito de la ECC El Sauce.

- Con la creación de la ECC S.A. se tiene mejores perspectivas de consolidación de la ECC El Sauce, ya que ésta personería jurídica otorga mayores facilidades en la administración de recursos financieros, se tiene mayores facilidades de acceder a fuentes de financiamiento y se visualiza una mejor apropiación de los socios con la ECC por el manejo de las acciones, ya que el poder de decisión que tiene cada asociado sobre la ECC depende del número de acciones posea.
- El sistematizar una experiencia de muchos años es complicado por el hecho de que no se cuenta con información suficiente sobre su origen. Además de ello, los impulsores de esa experiencia generalmente no recuerdan a detalle la génesis de dicho proceso.

8.1.2. Del trabajo profesional de graduación

- En una sistematización de experiencias interactúan diferentes procesos que muchas veces mantienen una relación entre sí y que para poder comprenderlos y encontrar una explicación a ellos se requiere ver y analizar todos los componentes como un todo.
- La utilidad del trabajo de graduación radica en que los resultados obtenidos retornan a la fuente que originó la información, tratándose de empresa, asociación, grupo de productores, campesinos, entre otros, en un formato procesado y analizado. Con esta metodología se tiene el objetivo de que la organización o empresa solicitante haga uso de los resultados obtenidos poniendo especial atención a las recomendaciones indicadas.
- A medida que la gente vea una utilidad del trabajo que se realiza y que los resultados servirán para mejorar el desempeño y estrategias de trabajo de la organización o empresa, los actores se involucrarán y participaran activamente. La empatía del investigador con los actores locales es fundamental para el buen desarrollo y conclusión del trabajo.
- El trabajo de graduación es una experiencia bastante enriquecedora ya que ayuda a poner en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos de la Maestría en Práctica del Desarrollo, se interactúa con la gente del medio rural, se aprende mucho de ellos porque poseen saberes importantes que su misma experiencia les ha dado al vivir en un medio con limitaciones como el rural.

8.2. Recomendaciones

8.2.1. Para la ECC El Sauce

- ❖ Es importante informar claramente a los asociados la forma de trabajar de la ECC S.A., las ventajas que ofrece y el manejo de las acciones, así como el estado actual que guarda la Asociación de Productores de El Sauce, sobre todo la forma en que se piensa seguir trabajando con esta primera personería jurídica, porque aún existe incertidumbre entre algunos asociados sobre éstos aspectos. Se recomienda también realizar charlas que sean de interés para la comunidad abordando temas como la educación y administración financiera.
- ❖ Es necesario que al momento de elegir los integrantes de la junta directiva, la gente tome conciencia de que las personas que se nombren realmente sean las correctas, que conozcan bien la forma de trabajar de la ECC y que demuestren un compromiso de velar por los intereses de la ECC para seguir fortaleciéndolo a través del tiempo; asimismo evitar las reelecciones por más de dos periodos, ya que esta decisión puede crear dependencia al contar con pocas personas capacitadas para dirigir la ECC.
- ❖ En la medida de sus posibilidades asignar a un técnico que se encargue de dar un seguimiento de los créditos desde la etapa inicial hasta la cobranza, para evitar las carteras vencidas. Esta estrategia es clave para el éxito en la recuperación de los préstamos, iniciando con los clientes que obtengan montos elevados de crédito. Aunque la ECC de alguna manera ya ha venido realizando estas acciones, es necesario seguir con ellas, considerando que cada vez más otorgan mayor número y montos de crédito.
- ❖ Ofrecer a los asociados algún tipo de incentivos de manera anual como reconocimiento del trabajo de la ECC. Esto ayudará a tener unidad y convivencia entre los asociados y por ende fortalecer más a la ECC.
- ❖ De acuerdo a las actividades que realiza la ECC, generalmente lo que le interesa saber los asociados en un informe anual es el balance de las operaciones realizadas: ¿Cuánto se otorgó en crédito? ¿Qué utilidad tuvo la ECC? ¿Cómo nos fue este año? ¿Cuánto recurso se tiene prestado? ¿Cuánto se debe? ¿Cómo está la situación de los créditos?, entre otras. Estas son las preguntas que se deben contestar a los asociados y en términos sencillos, de manera que la gente lo entienda y esté enterado de la situación actual de la ECC.
- ❖ Implementar gradualmente dentro de la ECC las nuevas herramientas de administración financiera propuestas por FINCA. Estas nuevas herramientas pueden facilitar mejor las actividades que realiza la ECC y a la vez garantizan mejor el respaldo de los datos que se generan diariamente en la administración de los créditos.

8.2.2. Para el trabajo profesional de graduación

- ❖ Para futuros trabajos con la ECC El Sauce es importante considerar la percepción de otras personas que no tengan ninguna relación o que no hayan adquirido ningún servicio de la ECC, para conocer su opinión del porque no han formado parte de la empresa o cómo visualizan a la empresa desde afuera, ya que en este trabajo solo se consideró a los actores involucrados en la experiencia.
- ❖ Retomar los trabajos de graduación como insumo o referencia para giras de estudios de algún curso en la Maestría en Práctica del Desarrollo, y que ello se inserte dentro de la diversidad de opciones donde estudiantes de futuras generaciones puedan aprender, ya que los trabajos realizados en esta primera promoción tienen contenidos temáticos muy diversos.
- ❖ Mantener contacto con las organizaciones o empresas en donde se realizaron los trabajos de graduación para un posible monitoreo o evaluación posterior del impacto que generan los trabajos de graduación con los respectivos beneficiarios.

IX. LECCIONES APRENDIDAS DEL TRABAJO PROFESIONAL

- El interés y apoyo que proporcione la empresa o asociación demandante del trabajo al investigador, es indispensable para el logro de los objetivos del trabajo de graduación.
- Previo al trabajo de campo se debe contar con diversos planes en la aplicación de herramientas para el levantamiento de información, ya que dependiendo del entorno real en campo y de la respuesta de los informantes, pueden variar las que originalmente se planean.
- Contar con un plan de trabajo y un programa detallado de actividades, facilita mucho la obtención de la información que se requiere, dado que se piensa como puede realizarse las actividades antes de ejecutarlas, así como la información que debe ser recabada, la metodología a usar y los tiempos para llevarlos a cabo.
- Es importante mantener contacto siempre con los informantes clave, por la cantidad y calidad de información que poseen, pues de ellos se obtienen detalles y datos relevantes que muchas veces no se exponen en las entrevistas y talleres, y que además ayudan a entender todos los procesos y conexiones de los hechos suscitados.
- Por contar con un espacio de tiempo relativamente corto para desarrollar el trabajo de graduación es fundamental iniciar de manera anticipada con algunas actividades previas al

trabajo de campo como revisión de información secundaria y establecer comunicación preliminar con las personas contacto, ya que ello ayudará a no desfasarse con el cronograma establecido.

- Las personas del medio rural tienen una rutina de trabajo particular por lo que para obtener información de ellos se tiene que programar las actividades de manera anticipada, acatándose siempre a su disponibilidad de tiempo.

- Al iniciar el trabajo de campo es importante exponer a los actores clave, empresa, asociados, etc. en que consiste el trabajo, la metodología que se usará y el tiempo en que se llevará a cabo para que tengan conocimiento de que se trabajará en la comunidad para ellos, y que se requerirá de su activa participación para el logro de los objetivos.

X. GLOSARIO

Bancomunal. Los bancomunales son grupos de pequeños productores de las áreas rurales de Costa Rica que se organizan para administrar recursos financieros propios y de terceros, y proveen servicios financieros de crédito y movilización de ahorros para sus asociados.

ECC. Las Empresas de Crédito Comunal –ECC–son empresas de crédito autónomas constituidas como sociedades anónimas, que tienen como fin potenciar el desarrollo de las comunidades y las personas; su enfoque es ofrecer servicios de crédito e inversión a sus socios. Las ECC surgieron de los bancomunales, sin embargo, los más nuevos se constituyeron directamente como ECC y no pasaron por ser bancomunales.

EDESA. Empresa para el Desarrollo –EDESA– nació en febrero de 2005 como sociedad anónima y su función primordial es financiar a las Empresas de Crédito Comunal (ECC), asemejándose a una institución financiera de segundo piso

FINCA. Fundación Integral Campesina –FINCA– Es una entidad privada sin fines de lucro creada en 1984 con el fin de mejorar el bienestar de la familia rural costarricense de escasos recursos. FINCA promueve y apoya técnicamente a las ECC, lo que antes eran bancomunales.

XI. LITERATURA CONSULTADA

- Báez, L. L. 2010. Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales. Unidad Regional de Asistencia Técnica- RUTA. Santiago, CL. 64 p.
- Barrantes, E.R. 2010. Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. Universidad Estatal a Distancia. San José, CR. 280 p.
- BCCR (Banco Central de Costa Rica CR). 2012. Tipo de cambios históricos de compra y venta de dólar de los Estados Unidos de América en colones costarricenses (en línea). San José, CR. Consultado 6 oct. 2012. Disponible en: <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=400&Idioma=1&FecInicial=1983/01/01&FecFinal=2012/10/06&Filtro=0&Jump=3>
- Chávez-Tafur, J. 2006. Aprender de la experiencia: una metodología para la sistematización. Perú: Asociación ETC Andes/Fundación ILEIA. 1 ed. Lima, PE. 44 p.
- Chinchilla, V. E. 1987. Atlas cantonal de Costa Rica. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM). 1. Ed. San José, CR. 396 p.
- CITI (CITI Foundation); Asociación ADRI. 2007. Premio al microempresario costarricense. Video mp4 (7:15 min.), son., color.
- COLCAMI (Consortio Latinoamericano para Capacitación en Micro financiamiento). 2011. Metodologías de crédito en micro finanzas adaptadas a la realidad costarricense y manejo de líneas de crédito con enfoque ambiental. XIV Foro interamericano de la microempresa. San José, CR. 30 p.
- Domenech, C. 1997. Bancomunales de nueva generación o la Nueva generación de bancomunales: Reseña de un esfuerzo de modernización metodológica. FINCA-Costa Rica. San José, CR. 36 p.
- FINCA (Fundación Integral Campesina CR). 2012. ¿Cómo se forma una empresa de crédito? (en línea). San José, CR. Consultado 15 may. 2012. Disponible en: http://www.fincacostarica.org/empresas_credito/empresas_de_credito.htm
- FINCA. (Fundación Integral Campesina CR). 1995. El Ahorro en los bancos comunales. Boletín informativo. San José, CR. 13 p.

- FLEGT/COLOMBIA (Proyecto Gobernanza Forestal Bosques). 2010. FLEGT EN COLOMBIA. Alcances de una iniciativa de la Unión Europea: Sistematización de lecciones aprendidas del proyecto FLEGT/Colombia. Bogotá, CO. 104 p.
- Geilfus, F. 1997. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. IICA, San Salvador, SV. 208 p.
- González, V. C.; Jiménez, R.R; Quiroz, R.R. 1993. Financiamiento de la microempresa rural: FINCA- Costa Rica. 1 ed. Ohio State University: Academia de Centroamérica. San José CR. 292 p.
- Grant, R.M. (1996): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. CIVITAS ediciones S.L., Madrid. ES. 536 p.
- GTZ (Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit). Sf. Guía de sistematización. Proyecto FORTALECE (MINEC/GTZ). Cooperación Técnica Alemana. San Salvador, SV. 32 p.
- IICA (Instituto Interamericano de Desarrollo para la Agricultura CR). 2008. Mujeres ahorradoras en acción: una sistematización desde la mirada de sus protagonistas. Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. Bogotá, CO. 32 p.
- Imbach, AC. 2012. Estrategias de vida: Analizando las conexiones entre la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y los recursos de las comunidades rurales. 1 ed. GEOLATINA. Turrialba, CR. 55 p.
- Jara, O. 1994. Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. Centro de estudios y publicaciones, ALFORJA. 1 ed. San José, CR. 243 p.
- Ledezma, PK. 1994. Protocolización del acta constitutiva de la Asociación de Productores de El Sauce de Santa Teresita de Turrialba. Naranjo, CR. 9 p.
- Piñeiro, DE; Fernández, E. 2008. Organizaciones Rurales en el campo uruguayo. Una mirada desde la sociología rural. Chiappe, Carámbula, Fernández, compiladores. UDELAR - CSIC - FAGRO. Montevideo, UR. Pp. 127 - 152
- Prins, C. 2005. Procesos de innovación rural en América Central: reflexiones y aprendizajes. Turrialba, CR.: CATIE. 224 p.

- Ramos, B. Z.; Quirós, Q. L. 2011. Los cerros de la carpintera: construcción de una gestión participativa para la conservación y producción sostenible en un área silvestre protegida. Serie técnica. Boletín técnico/ CATIE; No. 44. Turrialba, CR. 71 p.
- Real Academia Española. 2001. Diccionario de la lengua española (en línea). 22ª edición. Real Academia Española, Madrid, ES. Consultado 27 ago. 2012. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=hito>
- Rodríguez, P.L.; Ruz, L.S. 2009. Impacto de la metodología FINCA Costa Rica en las Empresas de Crédito Comunal. Tesina Master en microcréditos para el desarrollo. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, ES. 97 p.
- UNED (Universidad Estatal a Distancia CR). 2009. Sembrando oportunidades con Empresas de Crédito Comunal –FINCA Costa Rica. San José, CR. Video mp4 (15:56 min.), son., color.
- UNIVA- La Universidad Católica. 2010. Plan institucional para medir el impacto de la investigación en el sistema universitario UNIVA. Universidad del Valle de Atemajac. Guadalajara, MX. 8 p.

XII. ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista a fundadores y socios de la ECC El Sauce

Nombre: _____
Edad: _____
Fecha: _____
Comunidad: _____
Sexo _____
Tiempo de ser socio _____

Nota: Se usará el término bancomunal ya que la gente está más familiarizada con este término que con ECC.

1. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales se pensó en fundar el bancomunal El Sauce?
2. ¿Quiénes fueron los que promovieron la idea de crear el bancomunal El Sauce?
3. ¿Cómo se dio el acercamiento de FINCA con la comunidad o los líderes para crear el bancomunal?
4. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos y desafíos que ha enfrentado el bancomunal a través de sus años de experiencia?
5. ¿Cuál cree que han sido los aspectos, prácticas y estrategias implementadas por el bancomunal que han favorecido su éxito?
6. ¿Por qué cree que algunos asociados de la Asociación de Productores de El Sauce todavía no deciden formar parte de la ECC El Sauce S.A.?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la ECC El Sauce S.A. comparativamente a la Asociación de Productores de El Sauce?
8. ¿Qué haría de la misma forma y que haría de forma diferente si hubiera otra experiencia como la del bancomunal El Sauce? (Lecciones aprendidas)
9. ¿Cuál cree que ha sido el impacto del bancomunal El Sauce en la comunidad y sus habitantes?

Anexo 2. Formato de entrevista a Junta directiva y ex integrantes de la junta directiva

Nombre: _____
Edad: _____
Fecha: _____
Comunidad: _____
Sexo _____
Tiempo de ser socio _____

Nota: Se usará el término bancomunal ya que la gente está más familiarizada con este término que con ECC.

1. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales se pensó en fundar el bancomunal El Sauce?
2. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos y desafíos que ha enfrentado el bancomunal a través de sus años de experiencia?

3. ¿Cuál cree que han sido los aspectos, prácticas y estrategias implementadas por el bancomunal que han favorecido su éxito?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que han enfrentado con los prestatarios y cómo los han resuelto?
5. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales decidieron cambiar de Asociación de Productores de El Sauce a ECC El Sauce S.A.?
6. ¿Por qué cree que algunos asociados de la Asociación de Productores de El Sauce todavía no deciden formar parte de la ECC El Sauce S.A.?
7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la ECC El Sauce S.A. comparativamente a la Asociación de Productores de El Sauce?
8. ¿Qué haría de la misma forma y que haría de forma diferente si hubiera otra experiencia como la del bancomunal El Sauce? (Lecciones aprendidas)
9. ¿Cuál cree que ha sido el impacto del bancomunal El Sauce en la comunidad y sus habitantes?

Anexo 3. Formato de entrevista a FINCA

Nombre: _____
 Fecha: _____
 Cargo: _____
 Tiempo de estar en el cargo: _____

Nota: Se usará el término bancomunal ya que la gente está más familiarizada con este término que con ECC.

1. ¿Cómo se dio el acercamiento de FINCA con la comunidad o los líderes para crear el bancomunal El Sauce?
2. ¿Cuáles fueron los principales factores por las que FINCA empezó a trabajar con el bancomunal El Sauce?
3. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos y desafíos que ha enfrentado el bancomunal El Sauce a través de sus años de experiencia?
4. ¿Cuál cree que han sido los aspectos, prácticas y estrategias implementadas por el bancomunal que han favorecido su éxito?
5. ¿Por qué cree que algunos asociados de la Asociación de Productores de El Sauce todavía no deciden formar parte de la ECC El Sauce S.A.?
6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la ECC El Sauce S.A. comparativamente a la Asociación de Productores de El Sauce?
7. Desde el punto de vista de FINCA ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la ECC El Sauce?
8. ¿Qué opina usted del liderazgo de las personas que están o han estado al frente del bancomunal El Sauce?
9. ¿Cuál cree usted que ha sido el impacto del bancomunal El Sauce en la comunidad y sus habitantes?

Anexo 4. Formato de entrevista a EDESA

Nombre: _____
Fecha: _____
Cargo: _____
Tiempo de estar en el cargo: _____

Nota: Se usará el término bancomunal ya que la gente está más familiarizada con este término que con ECC.

1. ¿Cómo fue que EDESA empezó a trabajar con la ECC El Sauce?
2. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos y desafíos que ha enfrentado EDESA con la ECC El Sauce?
3. ¿Cuál cree que han sido los aspectos, prácticas y estrategias implementadas por el bancomunal El Sauce que han favorecido su éxito?
4. Desde el punto de vista de EDESA ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la ECC El Sauce?
5. ¿Qué opina usted del liderazgo de las personas que están o han estado al frente del bancomunal El Sauce?
6. ¿Qué hace diferente la ECC El Sauce comparativamente con el resto de las ECC de Costa Rica?
7. ¿Cómo responde la ECC El Sauce a los préstamos que adquiere con EDESA?
8. ¿Ha observado algunos cambios en la manera de trabajar del bancomunal El Sauce desde la fundación de EDESA?

Anexo 5. Formato de entrevista a No socios y microempresarios

Nombre: _____
Edad: _____
Fecha: _____
Comunidad: _____
Sexo: _____
Ocupación: _____

Nota: Se usará el término bancomunal ya que la gente está más familiarizada con este término que con ECC.

1. ¿Cuáles fueron los principales motivos por lo que usted decidió solicitar los servicios del bancomunal El Sauce?
2. ¿A qué actividad(es) destinó el crédito que obtuvo usted del bancomunal El Sauce?
3. ¿Usted volvería a solicitar crédito en el bancomunal en cuanto lo necesite? Si__ No__.
¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las ventajas que ofrece el bancomunal El Sauce con respecto a la banca estatal?
5. ¿Cuál cree usted que ha sido el impacto del bancomunal El Sauce en la comunidad y sus habitantes?
6. ¿Dónde obtenía créditos para sus actividades antes de que existiera el bancomunal El Sauce?

Anexo 6. Línea de tiempo de la ECC El Sauce 1992-2012

Los diferentes actores involucrados directamente con la experiencia del bancomunal El Sauce: fundadores, socios, ex integrantes de juntas directivas y la junta directiva actual (2010-2014) identificaron varios hechos que de alguna manera han significado un impacto en la trayectoria de ésta organización, los cuales son los siguientes:

1992 9 de mayo — Se realiza la primera asamblea de habitantes de El Sauce convocado por la Asociación de Desarrollo Integral, en donde promotores de FINCA expusieron la metodología de trabajo de los bancos comunales. A partir de ésta se decide formar el bancomunal El Sauce con 13 personas y se nombra la primera junta directiva.

Agosto — El bancomunal recibe de FINCA el primer cheque con valor de ₡840,000 colones, el cual representó los primeros 23 créditos a los asociados del bancomunal El Sauce, se concedieron a una tasa de interés del 30 % anual.

1 de Octubre — Se otorgó un crédito a la Asociación de Acueducto de El Sauce por ₡50,000 colones (monto máximo de crédito otorgado en ese año), abriéndose de ésta manera la oportunidad de créditos a toda la comunidad y localidades circunvecinas (Palomo, Santa Teresita, El cimarrón). *“Los asociados del bancomunal El Sauce pensaron no solo en beneficiar a los asociados sino que también a otras personas y organizaciones dentro de la comunidad y comunidades vecinas”* (Manuel Oviedo, José Abel Salas, Edgar Alvarado, Fernando Fernández, Fernando Alvarado- Fundadores del bancomunal El Sauce).

1993 15 de agosto — Se levanta el acta de asamblea para constituir legalmente el banco comunal, en ella se define el domicilio fiscal de la asociación, objetivos y los estatutos por las cuales se registrará.

1994 26 de julio — Se constituyen legalmente como Asociación de Productores de El Sauce de Santa Teresita de Turrialba.

Se adquirió a crédito un terreno por ₡125,000 colones para la construcción de la oficina del bancomunal, se dio una prima de ₡50,000 y en 1995 se pagó el resto.

1995 Se implementaron los Certificados de Aporte Patrimonial (CAP) que tuvieron como objetivo capitalizar al bancomunal. Por cada CAP de ₡1000 colones que tenía el asociado, el bancomunal le podía prestar ₡100,000 de crédito. En éste tiempo también hubo mucho interés de la gente por ingresar como asociado del bancomunal.

1997 Se distribuyen en forma de CAP los excedentes acumulados al 31 de diciembre de 1996 (₡756,680 colones). A cada asociado le correspondió ₡778 colones. No hubo repartición en efectivo sino que a cada asociado se le apunto los ₡778 colones como aportación social a manera de CAP.

1998 14 de febrero — Se acuerda empezar la construcción de la oficina del bancomunal. Se acuerda también que los créditos superiores a ₡150,000 se otorguen con una garantía hipotecaria o prendaria.

11 de julio— Se acuerda en asamblea que los socios que se rezaguen con el pago de sus deudas se les enviará un recordatorio, el cual tendrá un costo de ₡500 colones, concediéndole para tal efecto un plazo de hasta tres meses para realizar el arreglo del pago de su deuda.

1999 4 de Junio de 1999— FINCA otorga un crédito al bancomunal El Sauce por ₡3,500,000 colones para la construcción de la oficina.

2000 Inauguración de la oficina del Bancomunal El Sauce.

Ingreso de Fundación para el Desarrollo de Base (FUNDEBASE). Entre FINCA y FUNDEBASE prestaron dinero al bancomunal El Sauce hasta el 2009 para el otorgamiento de créditos a sus asociados.

Firma del convenio entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y FINCA para la capitalización del bancomunal, en donde por cada US\$1 dólar que aporte el bancomunal, el BID a través de FINCA aportará otro dólar- convenio por diez años.

2001 En asamblea del 29 de julio — Se aprobó el estudio sobre la creación de otra personería jurídica: Empresa de Crédito Comunal S.A.

29 de Julio — Se habló sobre la posibilidad de solicitar los servicios de un médico general, abogado y odontólogo para el beneficio de los asociados y para la población de El Sauce en general.

2002 13 de Julio — En asamblea de Junta directiva se contó con la presencia de un médico cirujano, odontóloga y licenciada en derecho para ofrecer sus servicios a los asociados del bancomunal y a la comunidad en general de El Sauce, para ello se acuerda que cada asociado aporte ₡500 colones mensuales.

Incertidumbre porque otros bancomunales cercanos a El Sauce empezaron a fracasar: San Antonio, Santa Teresita y Llano de Florida, ubicados dentro del distrito de Santa Teresita.

Adquisición de primeros mobiliarios del bancomunal, entre ellos la caja fuerte, producto de las utilidades generadas años atrás por los servicios financieros que otorgó el bancomunal.

Se incorpora en el bancomunal un software para la administración crediticia. Con la implementación de éste sistema se empezó a cobrar los intereses de manera mensual, dado que antes se cobraba trimestralmente, lo cual ocasionaba un rezago y acumulación de las deudas.

- 2003** Adquisición de lotes para ampliar el terreno propiedad del banco comunal.
- 2005** En asamblea del 17 de julio— se informa los resultados del convenio que se firmó entre el BID y FINCA sobre la capitalización del bancomunal con un monto de ₡6,205,000
- Se somete a aprobación de la asamblea para que los CAP tengan un valor nominal de ₡10,000 colones cada uno (antes era de ₡1000 colones).
- 2007** El bancomunal El Sauce se hizo acreedor al premio CITI de Costa Rica como mejor bancomunal y fue premiado con un monto de US\$5,000
- 2008** 26 de julio — se presenta en asamblea de socios a Brittany Johnson del Cuerpo de Paz para apoyar a la comunidad El Sauce y al bancomunal para el desarrollo de proyectos.
- 2010** Bancomunal El Sauce recibe reconocimiento de EDESA por la puntualidad en el pago de los préstamos adquiridos con ellos.
- 2011** 22 de enero— Creación de la personería jurídica Empresa de Crédito Comunal El Sauce S.A.

Anexo 7. Logros, dificultades y resultados inesperados en la experiencia de la ECC El Sauce

La vida de toda organización o empresa siempre tiene altibajos, por diversas circunstancias a veces las cosas no se concretan como se planean, más aún si no se cuenta con un plan estratégico de trabajo, pero también se logran cosas muy positivas que son favorecidas por las mismas lecciones aprendidas. En éste caso la ECC El Sauce logró identificar algunos logros, dificultades y resultados no previstos durante toda su experiencia como proveedora de servicios, principalmente financieros.

Principales logros	Dificultades encontradas	Resultados no previstos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra del terreno y construcción de la oficina de la ECC. La oficina le dio más formalidad a las actividades de la empresa de crédito y la gente empezó a tener mayor credibilidad en ella. ▪ 2005- Capitalización del bancomunal a través del convenio BID y FINCA; en donde por cada US\$1 que aportaba el bancomunal, el BID otorgaba otro US\$1 a través de FINCA. Este convenio duró 10 años (Guido Vega Jiménez- ex junta directiva y microempresario). ▪ Premio de reconocimiento por parte de CITI por US\$5,000 como mejor bancomunal en el 2007. ▪ 2010- Adquisición de equipos de cómputo nuevos con las utilidades de las actividades como Asociación de Productores de El Sauce. ▪ Con la creación de la ECC se planea cambiar muchas cosas, entre ellas, realizar una repartición anual de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“Hubo confusión de la gente al otorgar los primeros créditos porque no se pedía ningún requisito y el prestatario no firmaba ningún pagaré, por lo que la gente pensaba que a lo mejor era un dinero regalado y se tardó mucho tiempo en pagarlo”</i> (José Abel Salas- tesorero y administrador, Alfonso Brenes- fundador). ▪ Cuando se inició como Asociación de Productores era muy difícil conseguir dinero para prestarle a los solicitantes de crédito <i>“No se podía conseguir dinero fácilmente, solamente FINCA nos prestaba pero no alcanzaba a cubrir la demanda, además el interés era muy elevado —30% anual —</i> (Alfonso Brenes- Fundador). <i>“Antes estaba muy limitado el otorgamiento de créditos y ponían muchos peros a uno”</i> (Carlos Sánchez Mora- socio fundador). ▪ <i>En los primeros años como Asociación de Productores de El Sauce no se contaba con un local propio y se atendía a la gente en la</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al otorgarse los primeros créditos entre los años 1992-1995, hubo mucho interés de la gente por asociarse al bancomunal. ▪ A raíz de la crisis del café en los 90, este cultivo dejó de ser rentable y hubo una transformación a la ganadería de leche. El bancomunal empezó a financiar la adquisición de vacas para producción de leche. ▪ Siniestros en los proyectos que financió el bancomunal. Ejemplo: Fiebre porcina en 1995 que acabó con todos los cerdos, <i>“la misma gente de sanidad animal vino a eliminar los animales enfermos pero sin pagarles a los productores. Este hecho provocó que se tuviera que renegociar el plazo de pago de los créditos que la gente había adquirido para la compra de los cerdos”</i>. Otro problema similar a éste se presentó con el financiamiento

<p>utilidades de acuerdo al número de acciones que tenga cada uno y respetar la reglamentación para otorgar los créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con la creación de la ECC y la junta directiva actual (2010-2014) se atienden todas las solicitudes de crédito y con mayor rapidez, la autorización de los créditos tarda únicamente de 3 a 7 días. Antes se tardaba 15 días o hasta un mes para definir la resolución de una solicitud de crédito. ▪ Las reglas para el otorgamiento de los créditos están más claros ahora, por lo que actualmente no existe morosidad en la cartera de créditos. Previo al otorgamiento del crédito se le explica al prestatario los términos y condiciones por las cuales se otorga el crédito. Como Asociación de Productores de El Sauce no se hacía eso. ▪ La ECC tiene activos reflejados en terrenos con un valor aproximado de ₡10'000,000 colones. ▪ Contar con una abogada para el seguimiento legal de las cuentas pendientes de los prestamistas y para formalizar los contratos de crédito cuando son superiores a ₡1,000,000; inscripción de gravamen, etc. ▪ La permanencia de 20 años del bancomunal El Sauce, ya que muchos 	<p><i>casa de José Abel y también en la casa comunal, pero en algunas ocasiones la casa comunal era ocupada para otras actividades, por lo que se dependía de esa programación</i> (Fernando Alvarado Romero- Fundador y Ex junta directiva).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco compromiso de la junta directiva hasta antes del 2010 <i>“había poca asistencia en las reuniones que se programaban para la junta directiva, en donde se tenía que ver las solicitudes de crédito. Algunos integrantes de la junta directiva salían o no asistían.</i> (Alfonso Brenes- fundador). ▪ Alta morosidad en el pago de los créditos hasta antes del 2010, hubo gente que no pagó los créditos, ya que no se contaba con reglas claras para el otorgamiento de los mismos. <i>Actualmente la abogada está tramitando para recoger los terrenos de los deudores</i> (Carlos Luis Coto- Fiscal 2010-2014) ▪ 1994- Después de haberse constituido la Asociación de Productores de El Sauce la junta directiva no se ponía de acuerdo. Algunos querían crecer muy rápido y otros no, había diferencia de ideas <i>“a pesar de eso no dejamos de trabajar, siempre buscamos la manera de acomodarnos”</i> (Guido Vega Jiménez- ex junta directiva) ▪ Como figura de Asociación de Productores no había excedentes por los trabajos del 	<p>de las siembras de maíz que fue siniestrado por las condiciones climáticas adversas (José Abel Salas- fundador y tesorero de la junta directiva).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que el bancomunal se mantuviera por muchos años. ▪ Que se empezara a conseguir más recursos financieros cuando se creó la personería jurídica de ECC S.A. <i>“Nunca se pensó que se conseguiría capital tan rápido con la ECC nueva”</i> (Rolando Vargas- Presidente Junta directiva 2010-2014).
--	---	--

<p>otros bancomunales como el de Santa Teresita, La Pascua, etc. fracasaron y se disolvieron en poco tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con la creación de la ECC El Sauce S.A. como segunda personería jurídica, están marchando mejor: se está colocando más créditos y la gente tiene mayor confianza. ▪ <i>Hoy en día hay más posibilidad de dinero, no se obtiene fácil pero se consigue una cantidad grande para que la ECC trabaje</i> (Carlos Luis Coto- Fiscal 2010-2014). ▪ La experiencia de trabajar con los créditos: <i>“La ECC es nueva como personería jurídica pero tienen muy buena proyección porque están aprovechando toda la experiencia de más de 15 años que tuvieron como Asociación de Productores de El Sauce”</i> (Luis Cordero- Presidente EDESA). ▪ Ligado los 20 años de experiencia, la ECC El Sauce es un ejemplo para otras ECC, constancia de ello es que José Abel a veces es contratado por FINCA para formar nuevas ECC, compartiendo siempre su experiencia. ▪ A partir de la creación de la ECC S.A. como personería jurídica, la junta 	<p>bancomunal, no había reparto de utilidades por lo que la gente se desanimaba y se retiraba.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los servicios de salud y asistencia legal que el bancomunal empezó a ofrecer en el año 2002 para los asociados y la comunidad El Sauce, no funcionó y se dejó de dar el servicio. Hubo poca gente que llegó a solicitar éstos servicios. ▪ Insolvencia del bancomunal con los <i>ahorros a la vista</i>⁹ porque hubo gente que venía a reclamar su dinero que había ahorrado, sin embargo <i>“el dinero no estaba”</i>. <i>El bancomunal no tenía capacidad de respuesta por el dinero. Esa gente es la que posteriormente empezó a hablar mal del banco comunal”</i> (Alfonso Brenes-Fundador). ▪ Desinformación de los asociados de la Asociación de Productores de El Sauce y de la misma ECC porque no saben exactamente cómo está funcionando la ECC como personería jurídica. No saben en qué situación quedaron los CAP. ▪ Con las juntas directivas anteriores al 2010 no había mucho seguimiento a los créditos otorgados. Si una persona no pagaba ya no se le daba continuidad y se dejaba el crédito 	
--	---	--

⁹ **Ahorro a la vista:** También llamado ahorro en libreta, es cuando una persona tiene una cuenta de ahorros que le permite depositar la cantidad que desee, incluso montos pequeños, aunque algunas veces se exige un monto de ahorro mínimo, que usualmente es bajo. El ahorrante puede retirar su dinero con más facilidad y cada vez que hace un depósito o un retiro, se lo anotan en una libreta (FINCA, 1995).

<p>directiva y los asociados están más apropiados de la ECC, antes el poder de decisión lo designaban únicamente a José Abel, hoy en día es diferente. <i>“La junta directiva actual (2010-2014) está tomando un rol muy diferente a otras anteriores, ahora son los que dirigen la reunión y toman los acuerdos entre todos”</i> (María Marta Padilla- Fundadora y presidenta de FINCA).</p>	<p>sin cobrarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En el 2009 <i>“casi nos vamos”</i>, por desconfianza de la gente se empezó a rumorar que el bancomunal ya estaba en quiebra y algunas personas empezaron a retirar el dinero que tenían guardado en la ECC. Este descontento surgió por comentarios de una sola persona que no se le pagó oportunamente un dinero que había ahorrado en el bancomunal <i>“ahora es un buen cliente”</i> (José Abel Salas- fundador y tesorero de la junta directiva 2010-2014). ▪ La transición de Asociación de Productores de El Sauce a ECC requirió tiempo y mucha sensibilización de la gente, porque no entendían bien del porque el cambio. ▪ No todos comparten una misma visión <i>“Las personas en la zona rural generalmente se asocian para trabajar en grupo pero sin ninguna visión y carácter empresarial”</i> (María Marta Padilla- Presidenta de FINCA). ▪ En las asambleas no asiste la mayoría de los accionistas o asociados, cuesta que llegue al menos el 25 % de ellos, por lo que genera problemas porque no todos se enteran de lo que ocurre con la ECC (Fernando Fernández Castro- Socio fundador). 	
---	--	--

Anexo 8. Cambios que han ocurrido por la presencia de la ECC el Sauce

Con el fin de identificar los elementos tangibles e intangibles que la ECC ha generado en su área de influencia, se recopiló información de los diferentes involucrados a la experiencia, considerando a los asociados, personas que han estado en las diferentes juntas directivas desde la Asociación de Productores de El Sauce hasta la ECC El Sauce S.A., así como clientes no socios. Esta información se obtuvo definiendo diferentes aspectos bajo el enfoque de los siete recursos o capitales ligados a los medios de vida. Cabe recordar que los recursos o capitales son los bienes materiales e inmateriales, servicios o elementos con que cuenta el individuo, la familia, la comunidad o cualquier otro grupo social o territorial para poder desarrollar sus medios de vida (actividades), productivas y reproductivas (Imbach, 2012).

CAPITAL	ASPECTO	CAMBIOS
HUMANO	Educación	<p>El bancomunal ha apoyado a personas en sus estudios para estudiar en la universidad y en la secundaria. Con este apoyo algunos han logrado prepararse y actualmente se cuenta con profesionistas: maestros, administradores y secretarías.</p> <p>El programa de Inversión Educativa (INED) es un apoyo para la educación porque enseña a los niños a ahorrar, además de que ese ahorro ayuda cuando se tiene que comprar útiles escolares. Cabe mencionar que este programa apenas se está implementando en la ECC (Rolando Vargas, José Abel Salas, Fernando Alvarado Romero, María Teresa Castro Solano, Sandra Jiménez- Junta directiva actual, socios y fundadores).</p>
	Conocimiento	<p>El bancomunal a través del cuerpo de paz apoya a los socios de la ECC y a los habitantes de El Sauce en general a capacitarse en computación e inglés, son cursos que se están dando los días lunes y miércoles. Se tiene planeado que en Agosto del 2012 inicien módulos de capacitación dirigidos a la Junta directiva actual de la ECC, en donde se abordarán temas como: la importancia de los créditos, administración de los créditos, cartera de clientes, etc. (Alfonso Brenes Oviedo, José Abel Salas- Fundadores).</p>
	Autoestima	<p>Hay personas dentro de El Sauce que de manera voluntaria apoyan a la ECC <i>“Sirven sin esperar nada a cambio”</i>, porque quieren a la empresa y quieren verlo crecer (Sandra Jiménez- vocal de la junta directiva).</p>

	Liderazgo	Los que están y han sido parte de la junta directiva han fortalecido su liderazgo porque aprenden al estar representando a la ECC, se enfrentan a diferentes problemas y tienen que tomar decisiones.
CULTURAL	Forma de pensar de la gente	La gente ahora tiene un pensamiento más positivo, no todos. <i>“Muchas personas se han apoyado de la ECC para empezar algún negocio, comprar vacas, motos para transportarse a sus trabajos y ven a la ECC como una oportunidad para seguir creciendo y salir adelante con sus familias”</i> (Fernando Alvarado Romero- ex junta directiva).
	Manera de ser de la gente	La gente ha aprendido a ser más responsable. <i>“Al adquirir un crédito, la persona debe asumir un compromiso de devolverlo y sabe que si no cumple, la ECC le puede sancionar”</i> (Alfonso Brenes, Carlos Luis Coto- fundador y fiscal de la junta directiva).
	Conocimiento local	Los que se ha involucrado con la ECC conocen la forma de trabajar dentro de una organización <i>“La ECC les ha enseñado mucho, saben que en una organización a veces hay problemas, no todas las personas ven o piensan los mismo”</i> (Orlando Jiménez, asociado y ex junta directiva).
SOCIAL	Organización	La ECC ha coadyuvado en la unión de los habitantes de El Sauce; a través de ésta empresa se ha gestionado apoyos en producción y comercialización en convenio con otras instancias: ejemplo producción y comercialización de maíz con Alimentos Jack’s de Costa Rica- Agrícola Piscis de Cartago, así como para la adquisición de ganado lechero.
	Participación social	Una vez que el bancomunal empezó a dar servicios en la comunidad hubo mejores oportunidades, dejó de haber mucha emigración, la gente que había emigrado a otros lugares regresó a la comunidad.
POLÍTICO	Presencia del gobierno en la comunidad	Diferentes personas refieren que el apoyo del gobierno se reflejó más cuando inició la Asociación de Productores de El Sauce cuando Jorge Rossi fue diputado, que gracias a él se formó el bancomunal.
	Incidencia política	No han tenido incidencia en éste aspecto.
	Relación de la ECC con otras organizaciones fuera de la comunidad	Como ECC se tiene relación con otras organizaciones dentro de la misma comunidad como la ASADA, Asociación de Productores de Leche y la Asociación de Desarrollo Integral; de manera externa con FINCA, EDESA y

		FUNDEBASE que son los que facilitan el dinero a la ECC El Sauce; también se relaciona con otras ECC para compartir conocimientos y experiencias.
NATURAL	Agua y suelo	Apoyo de la ECC El Sauce a la Asociación de Acueducto en el otorgamiento de créditos para mejorar el abastecimiento de agua a la comunidad.
PRODUCTIVO-FINANCIERO	Empleo	Hasta el momento solo se ha generado tres empleos permanentes: el administrador que es José Abel, Shirley la secretaria y una persona más que hace el aseo de la oficina.
	Actividades productivas	A través de los créditos que ha otorgado la ECC para la adquisición de ganado se ha fortalecido la actividad lechera en la zona. También se ha financiado actividades productivas como hortalizas, sistema de riego por goteo, insumos para la producción agrícola, entre otros.
	Equipo, maquinaria y herramientas para la producción	Se ha financiado equipos de ordeño, ebanistería, equipo de molino de caña, carpintería, herramientas para la producción agrícola, motocicletas como transporte para al trabajo, etc. <i>“El primer crédito que obtuve con el bancomunal fue de ¢80,000, el cual lo invertí en un equipo descremadora de leche y cámaras de enfriamiento; el último fue de ¢1’600,000 de igual manera para el fortalecimiento de la empresa quesera”</i> (Guido Vega Jiménez- ex junta directiva y microempresario).
	Uso de los servicios del banco comunal	La gente cada vez más acude a los servicios que ofrece la ECC y algunos reconocen que es una gran ayuda porque se encuentra en la misma comunidad, no tienen que gastar para trasladarse a Turrialba a realizar los trámites para obtener un crédito. El giro principal de la ECC es el otorgamiento de microcréditos, sin embargo también ofrece otros servicios conexos como: cómputo, internet, pago de recibos de teléfono, fotocopidora y asistencia legal por parte de la abogada que contrata la ECC.
	Inversiones, donaciones	La ECC ha recibido apoyo de FUNDEBASE para la adquisición de equipos de cómputo a precios más accesibles, FINCA ha ayudado a través de créditos tanto para la adquisición de terreno para la oficina, así como para la construcción de la misma. La ECC también se ha beneficiado del convenio FINCA-BID para la capitalización de la ECC (BID dio US\$1 por cada dólar que aportó la ECC).

INFRAESTRUCTURA	Oficinas, viviendas, escuelas	La ECC apoyó a la creación de la Asociación de Productores de Leche de El Sauce, actualmente ellos tienen la planta de procesamiento de lácteos. También se ha apoyado a la gente de El Sauce y comunidades aledañas a través de créditos para el mejoramiento de sus viviendas.
	Acueductos	En 1992 se otorgó un crédito de ₡50,000 colones a la Asociación de acueducto de El Sauce para renovar el sistema de conducción y abastecimiento de agua. Fue el primer monto máximo en crédito que la ECC otorgó en aquel entonces.

Anexo 9. Actividades de sistematización



Presentación de la propuesta de sistematización con la junta directiva de la ECC El Sauce



Taller de sistematización



Taller y entrevistas



Equipos, herramientas y comercios establecidos y adquiridos con créditos de la ECC El Sauce.



Procesadoras de leche establecidas y/o fortalecidas con créditos de la ECC El Sauce