

MICROFINANZAS Y EMPRENDIMIENTO EN ENTORNOS PERIURBANOS MARGINALES

Sistematización del
Programa de Economía
Popular y Solidaria de
Hogar de Cristo en Ecuador



EP







MICROFINANZAS Y EMPREDIMIENTO EN ENTORNOS PERIURBANOS MARGINALES



**Sistematización del Programa de Economía Popular
y Solidaria de Hogar de Cristo en Ecuador**



Financian: Misión Jesuita de Nuremberg (MJN) y Canadian Jesuits International (CJI).

Edita: COMPARTE – Comunidad de aprendizaje y acción para el desarrollo alternativo.

redcomparte@cpalsj.org

<https://jesuitas.lat/redes-sociales>

Nota: Esta publicación es una versión resumida de una investigación realizada por Josune Sáenz (investigadora principal), Nagore Aranguren, Aritz Arano, Jon Ochoa y Olga del Orden, quienes son profesores de Deusto Business School, Universidad de Deusto, San Sebastián, País Vasco. La investigación original se titula El papel de las microfinanzas en el fomento del emprendimiento en entornos periurbanos marginales. Sistematización del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo en Ecuador. Los contenidos para este resumen fueron seleccionados por Jessica Ochoa, Jenny Mera y Carolina Lara, del equipo de Hogar de Cristo, y la síntesis fue realizada por Emilio Travieso sj, colaborador de la Red Comparte.

Contraste: Eduardo Vega sj, Bethsaida Hidalgo, Carolina Lara y Jenny Mera de Corporación Hogar de Cristo, Ecuador.

<https://hogardecristo.org.ec/>

Coordinación: Alvaro Idarraga y Amaia Unzueta (Red COMPARTE).

Año 2021

CONTENIDOS

09

11

17

22

31

35

39

56

Introducción

CAPÍTULO 1:

El Programa de Economía Popular y Solidaria
de Hogar de Cristo: perspectiva general

Introducción

El contexto: catástrofe social y resiliencia solidaria

La realidad específica de los asentamientos urbanos informales

Resiliencia basada en la solidaridad y en la capacidad de
liderazgo, iniciativa y autoorganización

Hogar de Cristo: su historia a grandes rasgos

Ir a las periferias

Vivienda digna

Acompañamiento integral

Incorporación a la Compañía de Jesús

El Programa de Economía Popular y Solidaria

Responder a la necesidad

Cambiar con los tiempos

Organización actual

CAPÍTULO 2:

Banca comunal

Introducción

Misión del programa, perfil y motivación de las
personas participantes

Organización y funciones

Selección

Personal de dirección

Supervisoras

Promotoras

La directora de banco

Asistentes administrativas

Operativa y recursos

Consideraciones generales

Financiación

Instituciones financieras aliadas

Política de ahorro

Política de crédito

El proceso del crédito

Mecanismos de control

Comparación de la banca comunal con otras alternativas de financiación disponibles

Banca tradicional

Préstamos informales

Otras alternativas de carácter social



CONTENIDOS

59

63

67

73

78

79

86

88

92

98

Evolución de la actividad de banca comunal

Valorando el impacto

- En el ámbito personal
- En el bienestar familiar
- En la mejora del propio emprendimiento
- En el barrio y en la comunidad

Mirando hacia el futuro

- Digitalización
- Formación y acompañamiento de las personas socias

CAPÍTULO 3:

Iniciativas económicas solidarias (INES)

Introducción

Misión del programa, perfil y motivación de las personas participantes

Fomentando el emprendimiento asociativo, primera parte: las capacitaciones

- Fase 1
- Fase 2
- Fase 3
- Fase 4

- Las ferias
- Las ruedas de negocios

Fomentando el emprendimiento asociativo, segunda parte: los microcréditos

- Consideraciones generales
- El proceso del crédito
- Alternativas externas de financiación

Evolución en el tiempo

Valorando el impacto: la voz de las emprendedoras
y de los emprendedores

En el ámbito personal
En el bienestar familiar
En la mejora del propio emprendimiento
En el barrio y en la comunidad

Logros y desafíos: la mirada de Hogar de Cristo

Reconociendo los logros
Afrontando los desafíos

Conclusiones y recomendaciones

La fe como motor principal del programa

El trinomio capacitación, acompañamiento y
financiación como base para el emprendimiento

Sostenibilidad del programa y fidelidad a la misión

Conclusión

100

104

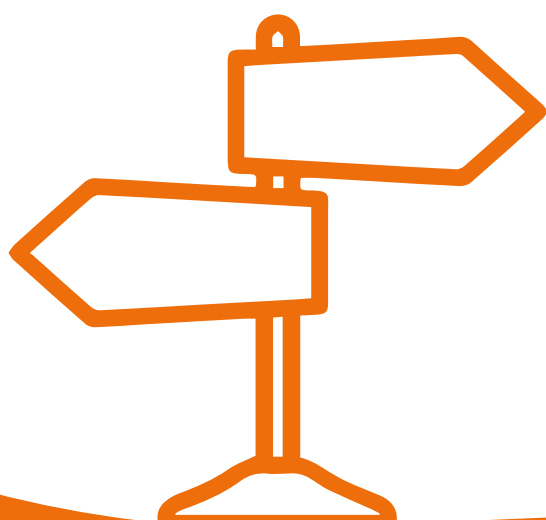
112

115

117

118

S
O
D
I
N
I
Z
A
D
O
S





Introducción

Este libro ofrece información detallada sobre el funcionamiento interno de una iniciativa latinoamericana de economía popular y solidaria (EPS). Más específicamente, sistematiza la experiencia de la Corporación Hogar de Cristo, obra social jesuita con cincuenta años de historia que, a lo largo de las últimas dos décadas, ha desarrollado una propuesta de microfinanzas y apoyo al emprendimiento que hoy se continúa renovando para seguir respondiendo al contexto periurbano del litoral ecuatoriano. Hogar de Cristo (HdC), miembro de la Red COMPARTE, ha querido compartir sus aprendizajes – incluso los que han sido fruto de errores y dificultades – con todas las personas y organizaciones que se interesen en la EPS, sobre todo, aquellas que estén buscando pistas metodológicas para fortalecer sus propias iniciativas.

Esta sistematización nace del interés de la Red COMPARTE en profundizar en el conocimiento de experiencias de financiación y fomento del emprendimiento en contextos urbanos marginales en Latinoamérica; ha sido realizada por un grupo de profesores de Deusto Business School sobre la base de entrevistas en profundidad y revisión bibliográfica en el marco de su colaboración con la Red COMPARTE. Dicha red es una comunidad de aprendizaje para el desarrollo alternativo vinculada a la Compañía de Jesús y con presencia en once países latinoamericanos, donde diversas obras sociales acompañan alrededor de 400 procesos económico-productivos. Esta publicación es reflejo de la apuesta de la Red COMPARTE, y de la Compañía de Jesús más ampliamente, a la gestión colectiva del conocimiento y las capacidades.

La Red COMPARTE pone a la persona humana, con su comunidad, en el centro de su visión económica. Por eso, las cifras y los datos organizativos que se encuentran en estas páginas están íntimamente entrelazados con testimonios personales y matices contextuales, que nos ayudan a apreciar lo que representan esos esquemas para quienes participan en la propuesta. Esto no se trata, por lo tanto, de un manual de instrucciones para quienes quieran “copiar y pegar” un modelo de microfinanzas. Más bien, se trata de un ejercicio de contemplar de cerca una experiencia que encarna el espíritu y los principios de la EPS en un contexto muy particular. Quienes quieran replicarlo tendrán que discernir la mejor manera de aplicar las intuiciones derivadas de la lectura a su propio entorno.

Comenzamos nuestra contemplación con una contextualización del lugar y su historia, fijándonos de manera especial en el actuar de Hogar de Cristo en los asentamientos informales de Guayaquil (Capítulo 1). Luego, recorreremos los puntos de mayor interés: el programa de Banca Comunal (Capítulo 2) y el de Iniciativas Económicas Solidarias (INES) para la promoción del emprendimiento (Capítulo 3). En esos capítulos, nos fijamos detenidamente en el funcionamiento y la estructuración de las dos líneas de actividad, así como en los desafíos que han surgido en ellas y en la manera en que se han enfrentado; se hace también una valoración de impacto de cada programa. Finalmente, sintetizamos estos aprendizajes y entramos en diálogo con ellos, ofreciendo algunas recomendaciones (Conclusión).¹

¹Quienes deseen conocer más a fondo el caso pueden consultar el estudio académico que hemos resumido aquí. La versión completa está disponible en: <https://jesuitas.lat/noticias/15-nivel-2/6327-red-comparte-en-guayaquil-emprender-en-economia-solidaria>





CAPÍTULO

1

El Programa de
Economía Popular
y Solidaria de
Hogar de Cristo:

perspectiva
general



“ Hay un elemento clave, fundamental en las comunidades en las que hemos trabajado, que es la solidaridad que fortalece el tejido social. ”

Mónica Martínez, responsable de pastoral

CAPÍTULO 1:

El Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo: perspectiva general

Introducción

Antes de ofrecer una visión detallada de cada uno de los elementos que integran el Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo, en el presente capítulo ofreceremos una visión de conjunto. En primer lugar, hablaremos del contexto en el que nace y se desarrolla la labor de Hogar de Cristo. Luego, presentaremos los hitos históricos que han marcado la identidad de Hogar de Cristo. A continuación, abordaremos la evolución del Programa de Economía Popular y Solidaria, y en último término, describiremos su organización actual.

El contexto:

catástrofe social y resiliencia solidaria

El Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo se inserta en la realidad ecuatoriana y, más concretamente, en el ámbito de los asentamientos informales de la conurbación de Guayaquil (la más poblada del país) y alrededores, con especial presencia en el área de asentamiento de Monte Sinaí. Las características de este contexto marcan el propósito y el desarrollo del Programa.

La realidad específica de los asentamientos urbanos informales

En el caso particular de Guayaquil, desde la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad, se han producido permanentes procesos de ocupación ilegal de tierras agrícolas, periféricas o urbanas, públicas o privadas, por parte de grupos sociales pobres, provenientes del campo unos, o con experiencia de vida urbana otros.



Diversas causas han propiciado este proceso. Entre ellas, destacan las siguientes²: las desigualdades sociales existentes; los crecientes desequilibrios campo-ciudad (tal y como las propias estadísticas en materia de pobreza ponen de manifiesto); las permanentes migraciones internas y los efectos de las migraciones internacionales; la incapacidad del sistema económico urbano para generar empleos dignos y adecuadamente remunerados; el fracaso de los gobiernos centrales y locales a la hora de afrontar la pobreza; y la falta de voluntad por parte de las élites sociales para reducir las enormes diferencias socio-económicas mediante fórmulas no asistencialistas, a lo cual se une un clientelismo político (“votos a cambio de favores”) que se aprovecha de la existencia de los pobres que sobreviven en la ciudad en condiciones de vida infrahumanas.

En el devenir general de los asentamientos urbanos informales en Guayaquil, cabe destacar el conjunto de políticas emprendidas por el gobierno de la nación a partir del año 2010 (en oposición al gobierno municipal), orientadas a promover la creación de un paraíso ecológico en el suburbio del Suroeste y limitar el crecimiento informal al Noroeste (es decir, en el espacio ocupado por Monte Sinaí). La implementación de tales políticas (que no han conseguido los frutos esperados) pasaba por el desplazamiento de sectores completos de la población del suburbio, así como de numerosas familias de Monte Sinaí, sin que éstas percibieran ninguna indemnización y con la expectativa de que las viviendas de interés social promovidas por el Estado para su realojo (programa Socio Vivienda) suplieran las condiciones de vida de las áreas en las que las familias habían construido sus relaciones barriales.



Resiliencia basada en la solidaridad y en la capacidad de liderazgo, iniciativa y autoorganización

A pesar de todos los embates y dificultades mencionadas, las comunidades de Monte Sinaí resisten. Como señala el Padre Eduardo Vega, director general de Hogar de Cristo: “Estas comunidades son sobrevivientes de catástrofes sociales seculares”. A tenor de la experiencia del centro en el territorio, la solidaridad entre sus habitantes (unida a la capacidad de liderazgo, iniciativa y autoorganización) constituye un elemento fundamental a la hora de posibilitar dicha resiliencia. Así lo expresa Mónica Martínez, responsable de pastoral del centro en su entrevista con el equipo de investigación de este proyecto:

²Villavicencio, G. (2011). “Las invasiones de tierras en Guayaquil: historia y coyuntura política”. *La Tendencia, Revista de Análisis Político*, febrero/marzo, pp. 109-116.



“

Hay un elemento clave, fundamental en las comunidades en las que hemos trabajado, que es la solidaridad que fortalece el tejido social. En esas comunidades donde hay mayor necesidad económica, se teje un mayor grado de solidaridad, de empatía, un llamarnos 'nosotros'. Ellos dicen 'el yo no existe aquí, existe el nosotros'. Y lo hemos visto en la situación actual de la pandemia.

En la situación actual en la que todavía hay personas que han tenido que enterrar a sus familiares en los solares de sus casas, donde los vecinos se unieron para cavar ese solar, enterrar ese ataúd, donde se dieron cuenta de que había personas adultas mayores que vivían solas y comenzaron a cocinar juntos para llevar la comida a esas personas.

Y también están haciendo colaciones escolares, sacando de su propio bolsillo, y se están reuniendo en el sector donde los jóvenes les han preparado un techadito, porque no pueden asistir a clase y no hay conectividad (porque no hay equipos y por las distancias).

En estos grupos, estos tejidos sociales, estas redes de solidaridad se van fortaleciendo. En estas comunidades, están buscando diferentes formas, juntos, de replantearse cómo formar comunidad. Ellos están mirando cuáles son las mejores estrategias para conformar su comunidad. La fuerza es la comunidad, esa fortaleza, ese poner sobre la mesa lo que sabemos para ir construyendo juntos.

”

Otra muestra de la fortaleza del espíritu solidario en Monte Sinaí durante la pandemia la constituye la iniciativa #PanParaMiHermano. Esta iniciativa (que muestra también la capacidad de liderazgo, iniciativa y autoorganización de las comunidades) tuvo su origen en un donativo recibido de harina, avena y fideos. Inicialmente, la idea era envasar estos alimentos y distribuirlos, pero, según narra el Padre Eduardo Vega, al contactar con jóvenes líderes de sector para realizar dicha tarea y llevar la iniciativa a sus respectivos sectores:



Un grupo de mujeres empieza a convocar a los panaderos o a los que saben hacer pan en el sector, incluso los que tienen horno, y hacen pan para los niños, y con la harina que se tenía comienzan a buscar huevos y mantequilla, y lo que se necesitara, y se comienzan a juntar potencialidades para ir creando cosas nuevas.

De esta manera, desde el Observatorio Ciudadano por el Derecho a la Vivienda y al Hábitat Social y Comunitario, acompañados por el Proyecto de Organización Comunitaria de Hogar de Cristo, las líderes comunitarias decidieron elaborar pan con colada de avena para nutrir los estómagos alimentados desde la carencia. La iniciativa se emuló en otras comunidades y cada uno fue incorporando novedades.

Asimismo, la autogestión para la compra de los ingredientes faltantes involucró a la comunidad. Pero aún más: la Asociación de Comerciantes de Monte Sinaí comenzó a hablar de desayunos comunitarios y de un equipo territorial en cada cooperativa: coordinadores/as y subcoordinadores/as divididos por manzanas que se integran activamente en las tareas a realizar para frenar el hambre.

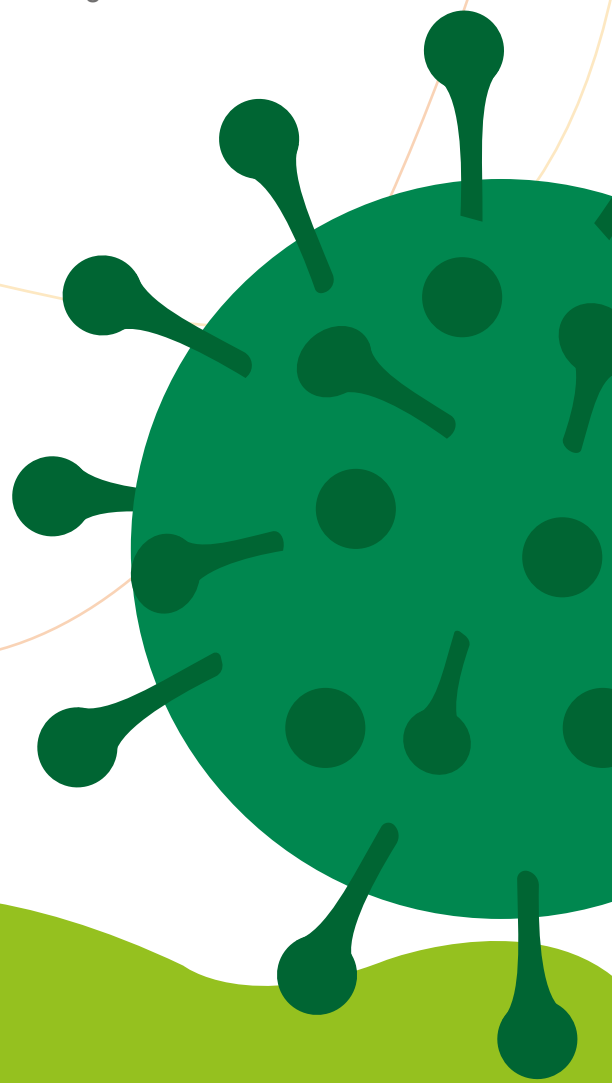
De este modo, comenzaron a germinar las redes populares solidarias al abrigo de la campaña institucional #PanParaMiHermano, inspiradas en las redes vecinales de solidaridad promovidas por los jesuitas mexicanos que trabajan en la reconstrucción del territorio y que actúan bajo el principio “pensar y actuar en comunidad”. La idea es que estas redes, con el debido acompañamiento, promuevan acciones que apoyen la búsqueda y construcción de cierta seguridad alimentaria, favoreciendo asimismo la generación de emprendimientos que promuevan el comercio justo y faciliten el acceso a alimentos sanos y nutritivos mediante iniciativas tales como: comprar juntos; la creación de centros de acopio, tiendas solidarias y mercados virtuales; la distribución a domicilio; y la creación de comedores comunitarios. En definitiva, tal y como señala el Padre Eduardo Vega:

“

Lo cierto es que las situaciones límite o nos muestran lo peor del ser humano, o nos llevan a crecer y a desarrollar todo lo que llevamos dentro, de tal manera que la gente responde y es capaz de ir generando propuestas, caminos, creando cosas [...] Para la gente de nuestras comunidades, condenadas históricamente a la exclusión, la pandemia es un episodio más dentro de la larga lista de exclusiones que han vivido [...] Son sobrevivientes y lo seguirán siendo por su capacidad de resistencia.

”

Este contexto, tan marcado por desafíos importantes, pero no menos por la capacidad de la gente de unirse para buscar soluciones conjuntas, es el trasfondo en el que nace y crece Hogar de Cristo.





Hogar de Cristo:

su historia a grandes rasgos

Hogar de Cristo Ecuador nació en el año 1971 en la ciudad de Guayaquil de la mano de los jesuitas Francisco García (“tío Paco”) y Josse Van der Rest (ecuatoriano y chileno, respectivamente), inspirados por la obra del mismo nombre creada en el año 1944 en Chile por el también jesuita Alberto Hurtado con el lema “pan, techo y abrigo”. En ese momento, la ciudad se encontraba en pleno boom petrolero, experimentando en poco tiempo un crecimiento sin precedentes para el que no se es capaz de generar toda la vivienda necesaria, lo que propicia la expansión de los asentamientos urbanos informales, inicialmente en el Suroeste de la ciudad.

Ir a las periferias

Así recuerda el nacimiento de Hogar de Cristo el Padre Vega:

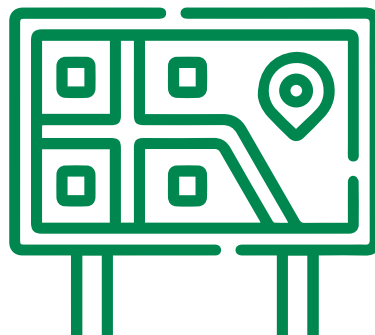
“

Si nos remontamos a las fuentes, a nuestros orígenes, nacimos para ir a los asentamientos humanos informales de Guayaquil, a sus periferias marcadas por la pobreza y la precariedad de sus viviendas, en particular, y de su hábitat, en general. La “casa cura”, vivienda emergente de madera y caña, fue el “empujoncito” para que muchas familias urbano-marginales de Guayaquil, inicialmente, y del resto del litoral, con posteridad, comenzaran a experimentar una leve mejoría en su calidad de vida y a construir individual, e incluso familiarmente, una mejor vivienda y un hábitat más saludable. [...]

”



Junto a los
Excluidos
HOJAR DE CRISTO





“Las corrientes migratorias del campo a la ciudad, de pequeños poblados a grandes ciudades, e incluso nuevas familias dentro de la misma ciudad no eligen vivir en esos asentamientos humanos informales: son lanzados allí, a un pedazo de tierra, a un espacio inhóspito, porque no tienen recursos económicos para ubicarse en otros sitios de la ciudad. Allí hemos estado trabajando y nuestras “casas de emergencia” han logrado adaptarse tanto a las condiciones del terreno como a las posibilidades económicas de las familias.

Con el paso de los años, las autoridades, especialmente del ámbito municipal, han hecho presencia con legalizaciones, dotación de servicios básicos e infraestructura, las familias han contribuido también con el mejoramiento de sus viviendas y se da, así, un proceso de mejoramiento del hábitat que ha sido más bien individual, incluso familiar, que social.”

Vivienda digna

En este contexto, y hasta el año 2001, la actividad de Hogar de Cristo se centró, exclusivamente, en **facilitar el acceso a una vivienda digna a las personas sin recursos**. Desde una producción de viviendas de carácter puramente artesanal, se fue avanzando paulatinamente hacia una producción a mayor escala y más industrializada, con mayor variedad de modelos y mejor calidad, a la vez que con una mayor atención al hábitat en su conjunto (vivienda + infraestructuras + servicios). Asimismo, desde una labor puramente asistencial, se fue avanzando hacia un modo de actuar que propiciara una mayor responsabilidad por parte de las personas que accedían a las viviendas, quienes pasaban a incorporarse a un sistema de crédito orientado a pagar su coste.

Todo este trabajo propició que Hogar de Cristo fuera acreedor en el año 1996 del denominado World Habitat Award concedido por las Naciones Unidas y que reconoce al mejor proyecto de vivienda popular. Asimismo, tres años más tarde, y a través de la Building and Social Housing Foundation del Reino Unido, le fue concedida la medalla al mérito al Padre Francisco García, uno de los dos fundadores de Hogar de Cristo, por su inmensa labor por los sintecho a través de las viviendas de madera y caña.



Acompañamiento integral

A partir del año 2001, comienzan a incorporarse nuevos programas a la actividad de HdC, como el Programa de Economía Popular y Solidaria (incorporando la línea de banca comunal dirigida a las mujeres primero y, más tarde, la capacitación ligada al semillero de emprendimientos y los créditos asociativos); iniciativas de desarrollo comunitario (orientadas a facilitar las herramientas necesarias para la organización comunitaria de los barrios); la creación de un centro de acogida (Hogar de Nazareth) para mujeres víctimas de maltrato; el desarrollo de programas de salud y seguridad alimentaria orientados a los centros escolares con el fin de reducir los índices de anemia de los niños y niñas y mejorar así su aprendizaje (ello incluye la puesta en marcha de una planta procesadora de leche de soya y la producción de pan y galletas por parte de las mujeres acogidas en Hogar de Nazareth); la creación de aulas de conocimiento donde los mejores alumnos/as de las escuelas de la zona reciben gratuitamente conocimientos en computación; programas de promoción de la acuicultura y de la agricultura social; y la creación de un banco de materiales donde se vende material y muebles a bajo coste gracias a los sobrantes donados por empresas de la construcción, principalmente.

Incorporación a la Compañía de Jesús

No es hasta el año 2019, tal y como explica el Padre Eduardo Vega, que HdC pasa a definirse explícitamente como un **centro social de la Compañía de Jesús** gracias a la aprobación de sus nuevos estatutos. Hasta entonces, había existido cierta confusión respecto a la naturaleza de la obra, pues no estaba del todo claro si se trataba de una obra eclesial, arquidiocesana, dirigida por la Compañía de Jesús, o bien, de algo diferente. Fruto de esta explicitación, queda claro que es la Compañía “quien traza las orientaciones, caminos, búsquedas y perspectivas” a través de las denominadas “**preferencias apostólicas universales**”. Entre las cuatro preferencias apostólicas, la que atañe de lleno a la labor realizada por Hogar de Cristo es la de “**Caminar con los excluidos**” (es decir, caminar junto a los pobres, los descartados del mundo, los

vulnerados en su dignidad en una misión de reconciliación y justicia).

Como señala el Padre Eduardo Vega (director de HdC desde 2009 y sucesor en el cargo del Hermano Roberto Costa), este caminar “con” o “junto a” que implica la preferencia apostólica constituye un importante cambio en la manera de entender el acompañamiento: **en lugar de llevar soluciones a las comunidades y desarrollar “estrategias de intervención”, se trata de construir soluciones “con” ellas**. Esta nueva lógica se refleja, por ejemplo, en la iniciativa #PanParaMiHermano que hemos descrito. Como recuenta el Padre Vega:

“ Algunos se fueron porque no compartían esta nueva visión de Hogar de Cristo, pero los que están se identifican con esta misión y visión de HdC y quieren aportar desde sus especialidades, porque ven la relevancia del trabajo que estamos haciendo. ”

Para concluir, cabe señalar que, en estos momentos, HdC continúa luchando por sus principios, independientemente de que éstos puedan desarrollarse en el marco de un capitalismo social o de un capitalismo democrático. Tal y como afirma el Padre Vega:





“ Hay una serie de valores fundamentales, de derechos, que son incuestionables, como el acceso a los bienes de la naturaleza, la igualdad, el respeto, la armonía..., por los cuales hay que seguir luchando independientemente de regímenes políticos reinantes. Y si nos toca remar en contra vía, seguiremos haciéndolo y eso es lo que yo siento que estamos haciendo con los centros sociales de la Compañía y con las redes. ”

El Programa de Economía Popular y Solidaria

El actual Programa de Economía Popular y Solidaria de HdC tiene su origen en el año 2001, momento en el que arranca la experiencia de banca comunal apoyada en el método Grameen del economista bangladésí Muhammad Yunus. En aquel entonces, HdC tenía tras de sí una andadura de 30 años facilitando el acceso a una vivienda digna a personas sin recursos. Debido a ello, era una institución muy conocida en los lugares en los que operaba, a la vez que gozaba de una gran credibilidad y respeto. Además, su trabajo en el área de vivienda le había permitido desarrollar una estrecha relación con las organizaciones barriales.



Responder a la necesidad

Tal y como describe Jessica Ochoa (actual responsable de Administración de EPS y integrante de la organización desde el año 1999), en ese momento, en HdC se percibía la necesidad de ir más allá del desarrollo de una labor puramente asistencial y fomentar la autonomía de las personas (y de las mujeres en particular) a través de la promoción de pequeños negocios que les permitieran obtener unos ingresos recurrentes y, de esa manera, ganarse su propia vida y la de sus familias. En palabras de Bethsaida Hidalgo (directora ejecutiva de HdC):

“ Ya veníamos percatándonos de que, si bien es cierto que la gente necesitaba una vivienda, además de la vivienda [...], necesitaba también un medio [para] desarrollar la parte económica porque, en su gran mayoría, tenían trabajos o ingresos que dependían de actividades informales. ”

Sin embargo, en aquel tiempo, era totalmente imposible que personas sin recursos pudieran obtener financiación bancaria para poner en marcha sus negocios o hacerlos crecer. Era preciso buscar otras vías y, precisamente, el sistema de microcréditos ideado por Muhammad

Yunus como instrumento para combatir la pobreza podía ser una alternativa.

Siendo en aquel entonces director general de HdC el Hermano Roberto Costa y Tania González gerente general, se decidió enviar a Patricia Ordóñez (gerente social de HdC) a un congreso sobre el tema en Ciudad de México, con el fin de explorar las posibilidades de implantación de algo semejante en Hogar de Cristo. Según refiere Bethsaida, Patricia regresó de Ciudad de México totalmente entusiasmada y vislumbrando la viabilidad de un proyecto semejante en HdC. Su entusiasmo contagió también al resto de miembros del equipo de dirección y así fue como se comenzaron a dar los primeros pasos para la puesta en marcha del sistema de banca comunal.

Se decidió que fuera un programa dirigido a las mujeres, ya que incrementar los ingresos de las mujeres repercute directamente en el mejoramiento de la calidad de vida de la familia. Como señala el Padre Eduardo Vega:

“ De esta manera se configura banca comunal, orientada exclusivamente a las mujeres de muy bajos recursos, reunidas con criterio de vecindad y colocando como única garantía para la recuperación de los créditos la solidaridad de ellas. ”

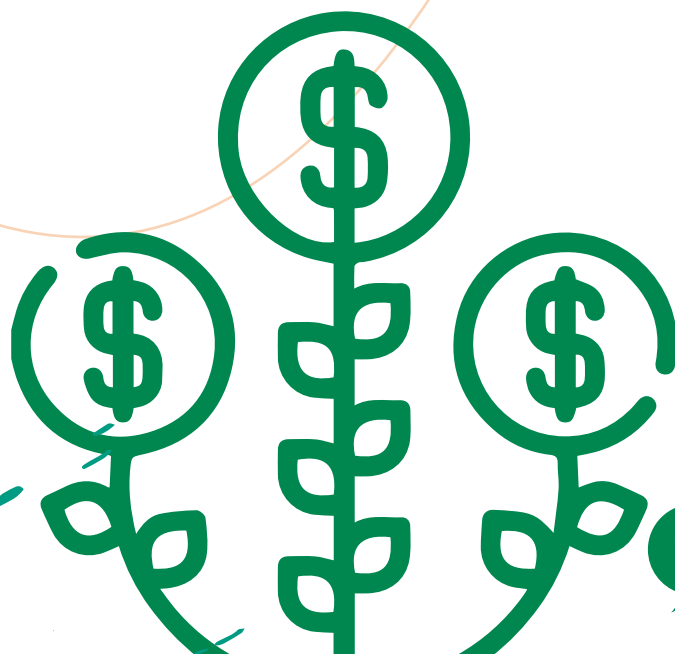
Para arrancar, se contó con un fondo inicial de 20.000 US\$ aportado por el Rotary Club. Además, se contrató a una persona que ayudara a Patricia, se habilitó un espacio específico en un centro de capacitación artesanal proyectado en colaboración con una alcaldía española y se estableció una alianza estratégica con Plan Internacional para reforzar la parte de desarrollo comunitario que implicaba la metodología y respecto a la que Hogar de Cristo no tenía tanta experiencia. Como describe Jessica Ochoa:

“Y es que, aunque a las comunidades se les conocía porque existía el trabajo en el tema de las viviendas, no se tenía experiencia en ese trabajo en comunidad con las personas y eso planteaba un reto importante. Sin embargo, precisamente porque HdC era conocido por el tema de las viviendas [y] tenía una credibilidad, las personas [...] tenían confianza en HdC. No era cualquier persona la que les estaba ofreciendo salvarles, sino que HdC estaba tratando de ir construyendo con ellos la manera de ir mejorando.”

Aunque el método Grameen contemplaba la creación de grupos de mujeres de hasta 30 personas, no se vio factible manejar un número tan elevado y se comenzó a trabajar con un promedio de 20 mujeres por grupo (cifra que, con el paso del tiempo, irá disminuyendo) y créditos por valor de 40 US\$ por persona para un período de 4 meses (16 semanas) a devolver mediante pagos semanales y pudiendo ser renovados por períodos equivalentes. Sobre la base de estas premisas, se creó un primer grupo de 5 bancos.

La concesión y renovación de los créditos se ligó desde el comienzo al desarrollo de una serie de charlas formativas que, inicialmente, tenían lugar en las propias comunidades. La primera de ellas (esto es, al acceder al crédito por primera vez) está orientada a comprender los fundamentos de la banca comunal: es decir, su finalidad, requisitos y modo de funcionamiento. En cambio, las siguientes charlas (que tienen lugar cada vez que se inicia un nuevo ciclo de crédito de 4 meses) sirven, por una parte, para realizar un recordatorio de los aspectos más relevantes de la banca comunal y mantener viva la motivación del grupo y, por otra, para abordar distintas temáticas de interés general para las mujeres que pueden ir desde aspectos prácticos relacionados con la llevanza de sus negocios a otro tipo de temas completamente diferentes relacionados con distintas problemáticas que les afectan como, por ejemplo, violencia intrafamiliar, hijos y drogadicción o salud.

Por otra parte, en la creación de los bancos y en el acompañamiento y seguimiento de las socias las promotoras de crédito constituyen una figura clave. Inicialmente, esta figura fue desempeñada por mujeres de las propias comunidades. Bethsaida Hidalgo nos explica las razones de esta elección y el reto que ello supuso:



“

Cuando arrancó el programa de banca comunal, el tema de las microfinanzas (de los microcréditos) no estaba desarrollado en la banca tradicional como lo está ahora y no había personas con experiencia a las que recurrir para ser promotoras. Había que formarlas y qué mejor que formar a personas que conocieran bien su comunidad. Así, y durante los 6 primeros años de banca comunal, el 100% de las promotoras eran personas de las propias comunidades, que habían sobresalido en [su organización]. Por ejemplo, mujeres empoderadas que manejaban un grupo de amigas o un grupo de vecinas y que [...] tenían intrínseca [...] esa potencialidad [...] de gestión en el marco de la organización comunitaria. Eran lideresas de estos grupos, de sectores, de barrios, que habían desarrollado esas potencialidades. Existían dificultades porque eran personas que no manejaban el sistema informático y eran un poco desordenadas en algunos temas. Además, no surgen tantas lideresas de este tipo en las comunidades y necesitan un caminar. Hubo que darles muchísima capacitación, pero, salieron adelante y algunas de las que formamos, como adquirieron experiencia y eran muy buenas, están trabajando en la banca tradicional (Banco Comunal Pichincha, Credife).

”

Jessica Ochoa complementa también este mensaje:

“

Era necesario formar equipos de promotoras que pudieran trabajar en las comunidades. Se pensó en que las personas que podían manejar estos grupos comunales tenían que ser mujeres de las mismas comunidades. Cuando HdC empezó a promocionar todo este tema del crédito, [se] identificaron muchas mujeres inteligentes, que sobresalían mucho, que eran líderes para las comunidades, que no habían tenido la oportunidad de estudiar, pero que, si hubieran tenido esa oportunidad, [habrían] logrado muchas cosas más a esas alturas de su vida. Eran personas que, a veces, no sabían leer ni escribir, pero [que] hablaban muy bien, se sabían defender, podían manejar un grupo de personas, dominar un tema. Se seleccionaron algunas mujeres [...] a las que se capacitó en terreno, todos los días, todo el día, hasta que estuvieron preparadas para realizar el trabajo de campo y actuar de acuerdo con la metodología. Era importante que las señoras que habían formado sus grupos [...] tuvieran una persona que fuera de su propia comunidad, que hablase su idioma, que las entendiera, conociera sus mismas necesidades.

”

Este trabajo comunitario que implicaba la promoción de la banca comunal y la propia dinámica inherente a los bancos creados propició el **fortalecimiento de las comunidades** y el desarrollo de iniciativas orientadas a mejorar su calidad de vida y estrechar los lazos de solidaridad.



Cambiar con los tiempos

Con el paso del tiempo, el programa experimenta distintas **adaptaciones**, con el ánimo de dar respuesta a los cambios que se van produciendo en el entorno (irrupción de la banca tradicional en el ámbito de las microfinanzas y aparición de nuevas instituciones especializadas en esta modalidad de crédito) y en la evolución de las propias mujeres y los negocios financiados. Se constata que la inmensa mayoría de los negocios es de índole comercial, basados en la compraventa de artículos adquiridos a grandes multinacionales o supermercados. Ante esta realidad, y gracias al apoyo de Plan Internacional, Hogar de Cristo se plantea ir más allá, con un plan de capacitación más ambicioso que permita la generación de emprendimientos asociativos de mayor valor añadido basados en la producción de un bien o en la prestación de un servicio. Surge así el **semillero de emprendimientos**, que combina la formación en distintos oficios (en función de las habilidades y preferencias de las mujeres) con la formación en gestión empresarial como elemento indispensable para promover el desarrollo y la supervivencia de los negocios, además de una **nueva línea de financiación** adaptada a este nuevo tipo de actividad empresarial, más compleja y con mayor período de maduración hasta lograr disponer de ingresos.

El semillero de emprendimientos más esta nueva línea de financiación y el acompañamiento proporcionado a los grupos de emprendimiento generados configuran el nuevo

programa de **iniciativas económicas solidarias** (INES) que, junto con la banca comunal, constituye hoy en día el segundo pilar del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo. En ambas líneas de actividad (banca comunal e INES), si bien inicialmente las mujeres constituían el foco de atención, recientemente se ha dado paso también a la participación masculina.

Organización actual

Actualmente, el Programa de Economía Popular y Solidaria cuenta con una **estructura diferenciada dentro de Hogar de Cristo**, cosa que no siempre fue así. Sin embargo, la complejidad y la envergadura del programa (en cuanto a número de créditos concedidos, la alta rotación de éstos, el volumen de fondos manejados, el número de personas y grupos atendidos, el personal interno involucrado y los procedimientos requeridos) hacen necesaria esta especialización organizativa con el fin de garantizar su adecuado funcionamiento; promover las adaptaciones estratégicas que sean necesarias; corregir eventuales disfunciones en los procesos y promover su fortalecimiento; asegurar la correcta y homogénea aplicación de los procedimientos y criterios establecidos; facilitar la orientación y seguimiento del personal colaborador; y garantizar el uso eficiente de los recursos.



El organigrama actual comprende los siguientes niveles de responsabilidad:



01

Primer nivel:

Al frente de EPS se encuentra la gerencia, desempeñada actualmente por Carolina Lara.



- La coordinación de seguridad alimentaria, asumida por Marianela Holguín. Al estar vinculado el principal proyecto de seguridad alimentaria a un emprendimiento (la planta de producción de leche de soya “La Vaca Mecánica”), se ha incluido dentro del Programa de Economía Popular y Solidaria. La coordinación de esta área se ocupa de la dirección de la planta productiva y del proceso de distribución y comercialización de la leche.

En dependencia directa de la gerencia de EPS, se encuentran:

- La dirección de banca comunal, asumida por la propia Carolina.
- La coordinación de INES, asumida en este momento por Jenny Mera.

Segundo nivel:

02



- La jefatura administrativa, asumida por Jessica Ochoa. Desde esta jefatura, se lleva a cabo el control de los procesos correspondientes a EPS con el fin de asegurar en todo momento el cumplimiento de las políticas establecidas. Se comprueba que toda la documentación relativa a los créditos (tanto de banca comunal como de INES) es correcta y se encuentra al día y, en el momento de concesión de los fondos, una vez verificado que todo está en orden, se introduce la información (“carpeta de crédito”) en el sistema y se pasa a contabilidad para que las personas socias puedan cobrar el importe correspondiente.

03

Tercer nivel:

En dependencia de la dirección de banca comunal tenemos:

- Las jefaturas de zona correspondientes a aquellos centros de operaciones más alejados de Guayaquil: esto es, Daule, Quevedo y Libertad. Estas jefaturas de zona representan a la dirección de banca comunal en dichos lugares y pueden aprobar créditos de hasta 1.500 US\$ (si el monto es superior, la aprobación corresponde a la gerencia). Supervisan todo el personal que trabaja en la zona y velan también por el adecuado desarrollo de los procesos administrativos.

En dependencia de la coordinación de INES tenemos:

- El personal técnico encargado de las capacitaciones (actualmente, dos personas, una de ellas vinculada a un proyecto de Caritas para promover la formación en materia de emprendimiento de las mujeres sobrevivientes de violencia intrafamiliar en la Casa de Acogida Hogar de Nazareth, de forma que puedan hacerse cargo de la panadería del centro y hacer de ella un negocio sostenible).
- Las personas que colocan los créditos ("facilitadores/as") y que acompañan a los grupos a lo largo de todo el proceso del crédito. Actualmente, hay una sola persona desempeñando este rol.



04

Tercer o Cuarto nivel:

Tercer o cuarto nivel (según el ámbito geográfico):

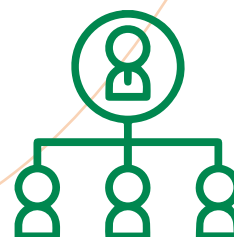


En dependencia de la dirección de banca comunal (o de las jefaturas de zona), tenemos:

- El personal supervisor ("supervisoras"). Llevan a cabo el seguimiento de la labor desempeñada por las personas promotoras de créditos y vigilan que se cumplan todos los requisitos establecidos a la hora de configurarse los bancos y concederse los fondos. Acompañan a las personas promotoras en las gestiones de cobranza.

En dependencia simultánea de la jefatura administrativa y de las jefaturas zonales, tenemos:

- El personal administrativo zonal ("asistentes administrativos zonales"). Se encargan de llevar a cabo los procesos administrativos (revisión de documentación) ligados a la banca comunal en el caso de aquellas zonas que se encuentran alejadas de la sede principal.



05

Cuarto o Quinto nivel:



Cuarto o quinto nivel (según el ámbito geográfico):

En dependencia del personal supervisor, tenemos:

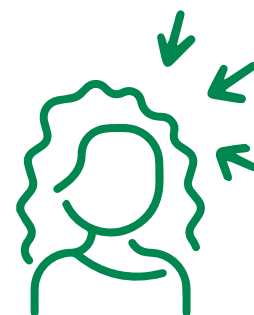
- Las personas promotoras de créditos (“promotoras”). Se trata de las personas que promueven la creación de los bancos comunales y realizan la labor de acompañamiento y seguimiento de los socios y de las socias a lo largo de todo el proceso.

06

Quinto o Sexto nivel

Quinto o sexto nivel (según el ámbito geográfico)

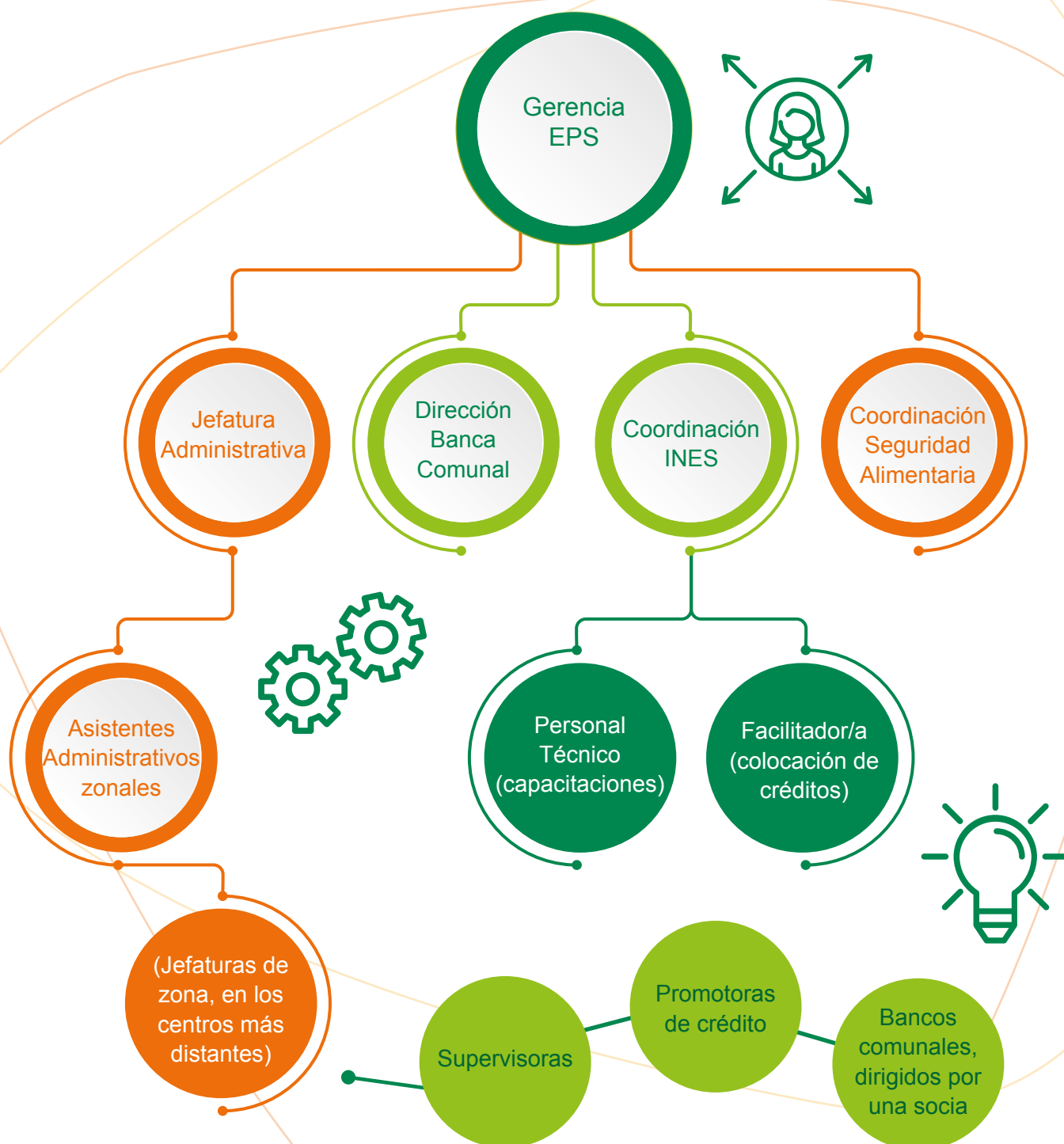
Dependiendo del personal promotor, se encuentran los bancos comunales, a cuyo frente se sitúa una directora (en la inmensa mayoría de los casos se trata de una mujer) elegida entre las personas socias.



En la organización planteada, el rol desempeñado por la jefatura administrativa es crítico a la hora de garantizar que en todas las oficinas se aplican los mismos estándares y políticas sin que éstos se encuentren sujetos a interpretación por parte de cada quien. Asimismo, la centralización de la aprobación de los créditos de importe superior en la gerencia de EPS y la descentralización de la aprobación de los de menor importe en la coordinación de INES o en las jefaturas de zona (según el programa específico) permite garantizar el control del uso correcto de los fondos y la homogeneidad de criterio sin lastrar en exceso la agilidad de la organización.

Por último, la existencia de una dirección exclusivamente centrada en EPS permite poner mayor foco en los resultados y en la evolución del programa, promoviendo la realización de análisis y la adopción de los cambios necesarios cuando se detectan resultados no deseados.

Figura 1.1: Organigrama del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo





CAPÍTULO 2

Banca Comunal



“

Me ha servido mucho [para] no depender de alguien, sino de mí misma, de mis ingresos, de [mi] trabajo. Con mi esposo, poder dividir responsabilidades: 'Tú te encargas de tal cosa'. E incluso, ahora que estoy separada, poder depender de mí misma: yo misma decidir en qué invierto, para qué invierto, cómo lo hago.

Isabel Robalino, socia de un banco comunal

CAPÍTULO 2:

Banca Comunal

Introducción

Después de haber ofrecido una perspectiva general del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo, abordaremos el estudio de la línea de trabajo vinculada a la banca comunal, cuya gestación se produce en el año 2001, no siendo hasta 2002 que comienzan a constituirse los primeros bancos y concederse los primeros créditos en los asentamientos informales de Monte Sinaí, al Noroeste de Guayaquil.

Durante el primer año de vida, se incorporaron 1.500 socias agrupadas en 284 bancos comunales, los fondos prestados alcanzaron la cifra de 240.165 US\$ y el crédito promedio por socia fue de 85 US\$. A medida que el programa fue teniendo éxito, se extendió a otros barrios de Guayaquil en los que también se observaba una gran necesidad. Así, se contactó con los líderes de grupos afroecuatorianos y se comenzó a trabajar en la zona Sur, en cooperativas como 4 de marzo o Reinaldo Quiñónez, entre otras. Asimismo, se implantó también en otras zonas del litoral ecuatoriano con presencia de Hogar de Cristo como Libertad (2002), Daule y Quevedo (2007), Playas, Durán y Babahoyo (2008), y Esmeraldas y Machala

(2009). No en todos los lugares el resultado fue exitoso, por lo que, en algunos de ellos, hubo que cerrar el programa. Tal es el caso de las tres últimas plazas mencionadas: Babahoyo, Esmeraldas y Machala.

En el caso de Hogar de Cristo, aunque se adopta también la denominación de banca comunal, la metodología aplicada se asemeja más a la de los grupos solidarios promovidos por el banco Grameen, aunque con un menor número de personas que sí han de tener relación entre ellas.





Misión del programa, perfil y motivación de las personas participantes

Hogar de Cristo, como institución jesuita sin ánimo de lucro, aun teniendo muy presente la necesidad de ser sostenible en el tiempo, hace una firme apuesta por las personas más necesitadas. De este modo, **la ayuda a las personas más pobres, vulneradas o excluidas socialmente constituye el principal objetivo** del programa de banca comunal. En esta línea, los créditos concedidos se dirigen a personas totalmente excluidas del sistema financiero formal por no reunir los requisitos necesarios para ello (en términos de garantías o historial de crédito), ser de edad avanzada, presentar alguna discapacidad u otros.

Por otra parte, este programa tiene un **claro enfoque de género**. Nació con el objetivo de ayudar a las mujeres pobres o en situación de exclusión de la zona, de empoderarlas y de hacerlas protagonistas de su propio desarrollo económico y personal. Una característica que muestran la mayoría de las mujeres receptoras de los préstamos es el hecho de que conviven con hijos y, a veces, nietos, por lo que la mejora en las condiciones de vida de éstas se extiende a su familia, tanto a nivel de cobertura de las necesidades más básicas (alimentación, salud, higiene y vivienda), como de las relativas a formación. Surge de esta manera la posibilidad

de un futuro mejor. Así nos lo cuenta Hilda Pino, de 75 años y socia de banca comunal:

“Tengo 27 ciclos, que ya son 9 años trabajando con Hogar de Cristo. Trabajo con las revistas, toda clase de revistas: de ropa, de bisutería, de perfumería... Yo me siento orgullosa de haber ingresado ahí porque mi trabajo con Hogar de Cristo ha [permitido progresar a] mi familia y así he seguido adelante y sigo todavía. Esa ayuda para nosotros, que somos pobres, nos ha servido bastante y así seguimos adelante, gracias a Dios.”

“ [...] Vendo helados y envasados. Tengo un niño de 18 años que está estudiando y la otra niña, [...] que es madre soltera, también vive conmigo. Formamos la familia cuatro personas con el niño. ”

Esa firme vocación por las mujeres no ha impedido que, en los últimos años, también varones en condiciones de pobreza y vulnerabilidad hayan entrado a formar parte de este programa de banca comunal. Su participación hoy sigue siendo muy minoritaria.

Otra característica importante de estos préstamos es que se han de destinar a financiar negocios que estén en marcha y permitan prever la devolución del crédito inicial y sus posibles sucesivas renovaciones. Los negocios de la mayoría de las socias tienen que ver con la comercialización de productos. Muchas socias establecen tiendas o bazares que, en algunos casos, son de tan pequeño tamaño que se ubican en sus propias casas. Los créditos les ayudan a llevar adelante el pequeño negocio y a ampliarlo si les va bien.

En algunos casos, como el de Josefa Ganchozo, de 60 años, toda la familia trabaja en el negocio creado por las socias:

“ Yo hace 18 años llegué aquí y ahí comencé a trabajar con Hogar de Cristo. Entonces, yo comencé con un pequeño negocio vendiendo sábanas, ahí comencé, con productos naturales. Y así se fue crezca y crezca, con mi familia [que] me ayudaba, mis hijas, mi esposo, a mí me ayudaban a pagar el poquito crédito con el que comenzábamos. ”

En otros casos, el negocio es la alternativa que tienen las socias para dejar de depender económicamente de sus parejas.

En sus inicios, este programa atendió a la población de Guayaquil. Con el tiempo, su actividad se ha extendido hacia la costa de Ecuador. Se trabaja fundamentalmente con el ámbito urbano, y menos en el rural.



Organización y funciones

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan las instituciones de microfinanzas es su sostenibilidad en el tiempo. Nacen con la misión de ofrecer ayuda a las personas más pobres, con escasos recursos para pagar el servicio que requieren y que éstas les prestan. Pero, para sobrevivir y seguir desarrollando su misión a medio y largo plazo, deben encontrar el equilibrio entre su función social y su sostenibilidad económica, más allá de las ayudas a fondo perdido que puedan obtener de organismos públicos o privados. La organización en bancos comunales ofrece la posibilidad de contar con una estructura más reducida y, en consecuencia, menos costosa que la de las instituciones microfinancieras formales.

Hemos expuesto la estructura del programa de banca comunal dentro del organigrama del Programa EPS de Hogar de Cristo, al final del Capítulo 1. Aquí, abundamos en algunos aspectos de esa estructura.

Selección

La selección de supervisoras y promotoras (hablamos en femenino, pues, en la gran mayoría de casos, se trata de mujeres) se lleva a cabo por el departamento de gestión de personas, mientras que la de los puestos de dirección se subcontrata a una empresa especializada. La comunicación del comienzo del proceso de selección se realiza en prensa o radio, pero también internamente, ya que se considera muy positivo que el personal ya contratado pueda presentarse al proceso y aspire a un ascenso dentro de la organización. Asimismo, HdC promueve que personas de los propios sectores o barrios en los que se extiende la actividad de banca comunal se puedan presentar.

A continuación, pasamos a describir las funciones asumidas en cada puesto.

Personal de dirección

En este apartado, incluimos a la gerencia de banca comunal, a la jefatura administrativa del Programa de Economía Popular y Solidaria y a las jefaturas de zona. Las jefaturas de zona representan a la dirección de banca comunal en Daule, Quevedo y Libertad y pueden aprobar créditos de hasta 1.500 US\$. Se encargan de supervisar todo el personal que trabaja en la zona y velar también por el adecuado desarrollo de los procesos administrativos.

Por su parte, la gerencia de banca comunal (además de velar por la buena marcha del programa en su conjunto) valora todas las solicitudes de crédito de las zonas a su cargo (Guayaquil, Playas y Durán), procediendo a realizar los ajustes oportunos en los montos solicitados en función de la valoración realizada. Asimismo, se ocupa del proceso de aprobación de aquellos créditos que superan los 1.500 US\$ en las restantes zonas.

En cuanto a la jefatura administrativa, ésta se ocupa del control de todos los procesos del Programa de Economía Popular y Solidaria y, entre ellos, los de banca comunal. Igualmente, verifica que toda la documentación relativa a los créditos es correcta y se encuentra al día y, en el momento de concesión de los fondos, una vez que se ha comprobado que todo está en orden, introduce toda la documentación del crédito en el sistema y la pasa a contabilidad para que las personas socias puedan cobrar el importe correspondiente. Una de las cosas que se revisa es el buró o historial de crédito de las personas postulantes a ingresar por primera vez en un banco comunal.

En el caso de los cargos del personal de dirección, el proceso de selección lo lleva a cabo una empresa externa de contratación de personal. Esta empresa envía una terna entre la que la dirección de Hogar de Cristo elige teniendo en cuenta la experiencia, las habilidades gerenciales, el buen trato, el don de gentes y la capacidad de relaciones interpersonales, entre otros aspectos. En el caso de la gerencia, la decisión la toma el directorio o patronato.

Supervisoras

Las supervisoras se ocupan de revisar la labor de las promotoras de crédito. Sus funciones consisten, principalmente, en acompañar a las promotoras en su labor con las socias y en apoyarlas en situaciones complicadas. Sus tareas se concretan en:

- **Seguir y acompañar** a las promotoras.
- Realizar **la primera visita a una nueva socia**, junto con la promotora y la directora del banco al que se vincula.
- Acompañar y apoyar a la promotora en el caso de que deba reunirse con una socia para **resolver una situación problemática** como, por ejemplo, el impago de cuotas.
- **Apoyar a las promotoras** en diferentes momentos del proceso como, por ejemplo, en la formación de grupos nuevos.

Este apoyo por parte de las supervisoras es muy apreciado por las promotoras. Así lo expresa, por ejemplo, la promotora Rosana Morán:

“

[Me siento] acompañada [por] nuestra supervisora: [ella] está llamándonos [allí] donde estamos, o si no ella dice: 'A dónde están. Ya voy para allá, te acompaño. ¿Necesitas mi ayuda?' Entonces, sí: me siento cuidada, respaldada.

”

Para el cargo de supervisora se valora la **experiencia en trabajos similares** y el **trato personal**. La edad es una variable que también se tiene en cuenta. La **edad promedio** para estos cargos es de 35 años porque se considera que son personas con potencial de crecimiento. Debido a que los sectores en los que se trabaja se consideran sectores de riesgo, en ocasiones se han relajado algunos de los requisitos. Al igual que en el caso de las promotoras, cuando se busca una supervisora se presenta a gerencia **una terna de entre los postulantes**. Desde gerencia se consulta a la jefatura administrativa antes de tomar una decisión.

Promotoras

Las personas promotoras son las que mayor contacto tienen con las socias. Sus funciones abarcan los siguientes aspectos:

En primer lugar, se ocupan de **buscar y tratar de captar personas a las que les pueda interesar formar parte del programa de banca comunal**. Su labor se centra en dar información clara y detallada sobre en qué consiste la actividad de Hogar de Cristo y, más específicamente, sobre el programa de banca comunal. Una vez que la persona muestra su interés en ingresar en el programa, se encargan de poner en marcha el **protocolo de ingreso**: análisis en detalle de la situación de la persona postulante, su inscripción como socia e inicio del primer ciclo de crédito con la monitorización correspondiente.

Tras la finalización del primer crédito, **en caso de renovación** y paso a un segundo ciclo, se encargan de **analizar de nuevo la situación** de la persona socia y la posibilidad de un aumento de cuantía, si así lo solicitara ésta.

Al tratarse de las personas más **cercanas a las socias**, son también las que mejor **conocen el progreso de éstas** y las que más viven la satisfacción que experimentan con el éxito de sus negocios.

En todo momento, las promotoras son las personas que, gracias a la confianza que logran con las socias, directamente **ayudan y asesoran a éstas sobre su negocio** cuando así se lo solicitan. La promotora ha de ser una persona muy cercana a las socias, debe tener mucha empatía con ellas, para que ellas adquieran esa confianza que tan importante es para el buen funcionamiento de todo el programa. Así lo expresa la supervisora Miriam Barzola (anteriormente promotora):

“ Lo más importante es ganarse esa confianza de cada socio, de cada socia y entrarnos en el rol de ellos. ”

Efectivamente, **esta cercanía y empatía es muy valorada por las socias**. Hilda Pino, que en el momento de ser entrevistada había realizado ya 9 ciclos de crédito con Hogar de Cristo, lo verbaliza del siguiente modo:

“ Todas son excelentes, son bien amables, son atentas, cariñosas, nos atienden con el mejor cariño cuando nosotros vamos a las reuniones y cuando vamos a los préstamos. [Y] cuando ellas vienen aquí, a la casa, también nos tratan de la mejor manera. No tengo que hablar mal de ninguna de ellas, porque todas son excelentes y se portan bien con nosotras. ”

Las promotoras también desarrollan una importante **labor de motivación** del grupo para seguir adelante. En definitiva, las promotoras constituyen una **ayuda inestimable para las socias**. Ese trato continuado y estrecho con ellas constituye a su vez una experiencia personal muy gratificante.

Por otra parte, la labor de promoción de la banca comunal incluye también la **promoción del semillero de emprendimientos del programa INES** y los servicios de vivienda de Hogar de Cristo. En el caso de muchas personas, sucede que la labor de HdC es previamente conocida porque han sido ayudadas a obtener vivienda.

De acuerdo con estas funciones, en la selección de las promotoras se tiene muy en cuenta que hayan tenido **experiencia previa trabajando con personas**, por ejemplo, en puestos de atención al cliente. Por otra parte, y dado que han de manejar datos y realizar cálculos sobre créditos y ahorros, se pide que tengan **habilidades numéricas**. El departamento de gestión de personas es el que se encarga de realizar las pruebas oportunas para valorar esas capacidades de trato con las personas y de manejo de los números, además de analizar las experiencias profesionales afines registradas en sus hojas de vida. Una vez consideradas todas las candidaturas, se ponderan y se presenta una terna. **En la decisión final intervienen la supervisora, la jefa administrativa y la gerente.**

Una vez dentro de la organización, las promotoras entrevistadas reciben una **capacitación de dos semanas**. En esta formación inicial, además de aprender los procesos a seguir en la formación de los bancos comunales y en el seguimiento de los créditos (documentaciones a rellenar, etc.), también se forman en temas relacionados con la **seguridad personal**. Este último aspecto es muy importante, ya que deben llegar a personas que viven en entornos con altos niveles de delincuencia.



Lo más habitual es que cada promotora tenga entre 300 y 350 socias bajo su supervisión, a las que se añade un número de socias potenciales con las que poder formar nuevos bancos. Para un mismo número de socias, cuanto mayor es cada banco, más fácil es la gestión del conjunto de socias para la promotora. Es más eficiente desde un punto de vista personal y por costos. En definitiva, se debería potenciar el incremento del número de socias por banco, a la par que incrementar el importe del banco.

El número de socias a cargo de las promotoras puede variar dependiendo de las distancias en las zonas que atienden. La distancia juega en esto un papel importante. En los sectores más alejados hay que procurar juntar un número mínimo de socias para que el coste por socia relacionado con los desplazamientos (que repercute a Hogar de Cristo) sea el menor posible. Se trata de calcular el “umbral de rentabilidad”. En la actualidad, el promedio es de 5 socias por banco.

La directora de banco

La directora del banco es elegida por las propias socias integrantes de éste y suele contar con la ayuda de otra socia para desempeñar su tarea. En la gran mayoría de los grupos, la socia elegida es alguien que sobresale por su capacidad de liderazgo y cuenta con el reconocimiento del resto de socias. En algunos casos, la socia es elegida aun no deseándolo ésta.

Las principales tareas de la directora del banco consisten en:

- Acompañar al promotor o promotora de crédito en las visitas de verificación que se realizan a los domicilios de las socias.
- Recoger los pagos de todas las socias del banco, depositarlos en el banco aliado correspondiente (sobre las instituciones financieras aliadas se hablará más adelante) y entregar los recibos del banco aliado en Hogar de Cristo para dejar constancia de éstos. HdC, al ejercer de custodio del certificado, garantiza el

buen hacer de la directora y evita problemas de malversación de fondos.

- Preocuparse por todas las socias del banco: saber cómo les va en su actividad y contactar con aquellas que intuyan pudieran tener problemas.
- En caso de impago, ser la primera en reclamar el pago a la socia correspondiente. Ésta es una tarea poco agradable, pero han de llevarla a cabo antes de que pase el problema a la promotora.

Asistentes administrativas

Las asistentes administrativas son responsables de receptar, verificar y procesar la información administrativa generada en el Programa de Banca Comunal. Sus tareas consisten en:

- Receptar toda documentación que represente valores, elaborando los respectivos comprobantes de ingresos.
- Ingresar en el sistema la información que consta en las carpetas de crédito para procesar el otorgamiento de los créditos.
- Elaborar reportes e informes del programa. Obtienen reportes cuantitativos y técnicamente consistentes que sirvan para el control operativo y gerencial.

Consideraciones generales

El programa de banca comunal de Hogar de Cristo nace con un **objetivo firmemente social**. Esta perspectiva estuvo bien presente en la configuración inicial del programa y en su puesta en marcha y funcionamiento posteriores. Como consecuencia de este enfoque social, el esfuerzo se pone en lograr el **desarrollo económico y social de las personas**, más que en la sostenibilidad de la institución. El fin de HdC no es en sí dar crédito a personas pobres, sino **procurar la mejora de sus condiciones de vida. El microcrédito es el medio, no el fin**. Esta perspectiva es crucial y permite entender la forma en la que funciona la institución, la importancia que concede a la preparación de las personas promotoras en el ámbito de las relaciones humanas, el papel que otorga a la formación y capacitación de las personas socias para ayudarles a emprender y todo el tiempo dedicado a reuniones y sensibilización. En definitiva, su esfuerzo consiste en procurar un futuro mejor para las socias y para los socios.

Este aspecto queda muy bien reflejado en el siguiente comentario realizado por Bethsaida Hidalgo, directora ejecutiva de HdC, respecto a la situación provocada por la pandemia:

“Como institución social tenemos que enfocarnos en la gente porque nos necesitan. En estos tres meses en los que el tema del crédito ha estado paralizado, hemos estado trabajando en otros aspectos, como una fuerte campaña de entrega de víveres para las socias. Así, aunque no estuvimos con ellas para ofrecerles un crédito, hemos estado con ellas para ofrecerles unas canastas de insumos alimenticios, de víveres, y creo que esas cosas generan compromiso al ver que no

estamos preocupados solamente [por el] crédito, [por] la recuperación, sino que también estamos preocupados por su tranquilidad, por su estabilidad, por su forma de vida. Hay otros créditos que cosechamos que no necesariamente son los que apuntalan financieramente, pero creo que apuntalan socialmente a la organización.”

En segundo lugar, es un programa con un **foco muy claro: la mujer y su empoderamiento**. Este enfoque es muy determinante a la hora de contratar al personal y de buscar miembros para crear cada banco social. Su metodología se basa, por un lado, en **ayudar a las socias a descubrir y potenciar sus habilidades** y, por otro lado, en promover, dentro del grupo, **el espíritu de ayuda mutua** para salir adelante juntas. Es vital, por ello, constituir lazos fuertes de unión entre éstas para que, en los momentos difíciles, tengan donde encontrar apoyo y ánimo para seguir luchando por un futuro mejor. Esto constituye una **gran diferencia frente a la banca tradicional**.

En tercer lugar, el programa de banca comunal de Hogar de Cristo busca la **inspiración y método en los postulados del banco Grameen y de su fundador Muhammad Yunus**, de forma que, aunque adaptándose a la realidad concreta de Ecuador y de las zonas en las que está implantado, su estructura y forma de funcionamiento siguen fielmente la estela de la actividad desarrollada por el banco bangladesí con las personas más pobres. En este sentido, además de ofrecer microcréditos, se ha incidido mucho en la **importancia del ahorro**, y en su promoción entre las socias.

Así, siguiendo el método del banco Grameen, se quiso **asociar a cada microcrédito** la constitución, por parte de cada socia, de un depósito en el que ir realizando ahorros. Sin embargo, la legislación de Ecuador no permite que organizaciones civiles sean receptoras de depósitos. Solo lo pueden hacer las instituciones financieras formalmente constituidas. Por ese motivo, HdC decidió contar con la **colaboración de instituciones financieras** para dar soporte legal a esta actividad, sin por ello descuidar el seguimiento del ahorro de las socias.

Por último, no hay que olvidar que Hogar de Cristo es una **organización jesuita**, lo que imprime en todas sus actuaciones los valores cristianos y los principios de la Compañía de Jesús.

Financiación

El programa de banca comunal de Hogar de Cristo, aunque no descuida la idea de sostenibilidad y autonomía financieras, persigue principalmente un fin social que difícilmente podría llevarse a cabo sin ayuda externa. Para su puesta en marcha, el programa de banca comunal contó con fondos del **Rotary Club**. Éste continuó aportando recursos cada dos años, **hasta 2014**, siendo su apoyo muy importante para Hogar de Cristo. Actualmente, el programa de banca comunal maneja **un fondo rotatorio de 1.300.000 US\$**, aproximadamente, de los que **500.000 US\$** han sido aportados por el **Rotary Club**. En cambio, **el importe restante** ha sido generado por la propia institución, **inicialmente, mediante las aportaciones de la línea de vivienda y, posteriormente, con el superávit** que la propia actividad **de banca comunal** ha ido generando.

Según nos explica Jessica Ochoa, durante los primeros años, con sus 14.000 socias, el programa llegó a generar un volumen de ingresos muy bueno, lo cual se vio acompañado por una buena administración de los recursos. Sin embargo, se vivieron también años

malos, incluso cercanos a la quiebra, a pesar de lo cual el programa ha podido mantenerse en marcha. En opinión de Jessica, **en la actualidad, el mantenimiento del programa es más costoso** que antes, ya que:

“No contamos con la suficiente rotación de los créditos que nosotros otorgamos y el tema de nuestros costes es bastante elevado. [...] Los ingresos que se generan desde la banca no compensan la totalidad de los gastos.”

Mantener el programa en marcha con el nivel de **dedicación y acompañamiento** que se estima necesario por parte del personal de HdC para que resulte exitoso es muy costoso y, debido a ello, conseguir los fondos para que el programa siga adelante constituye la principal barrera a sortear día a día.

Respecto a la situación del programa en el momento de realizar este proyecto, Bethsaida nos refiere las dificultades inherentes al año **2020** debido a la **pandemia**. Concretamente, de los 10.000.000 US\$ disponibles para su colocación en dicho año, tan solo se había conseguido colocar el 20% para finales de junio, en lugar del 50% que debería haberse colocado para dicha fecha, correspondiendo además dicho 20% al primer trimestre del año. Por otra parte, además de la **inactividad** del segundo trimestre, la **morosidad** ascendió a un promedio del 65%.

Instituciones financieras aliadas

Como ya hemos comentado, la legislación de Ecuador no permite que organizaciones civiles sean receptoras de depósitos. Por este motivo, Hogar de Cristo se vio en la necesidad de **contar con la colaboración de instituciones financieras** si quería promover el ahorro entre sus socias. En la búsqueda de soporte legal para esta actividad, tuvo siempre claro que ello no tenía que significar descuidar el seguimiento del ahorro de éstas.

Inicialmente, el acuerdo se firmó con el Banco de Guayaquil. HdC se encargaba, por aquel entonces, de recibir las cantidades de manos de las socias y de transferirlas al banco, de manera que **las socias no mantenían relación alguna con la institución financiera**. En las oficinas de Monte Sinaí, se contaba con cajeros (hasta cuatro llegó a haber) para recibir el dinero. Con el tiempo, **al aumentar la actividad** y no ser posible incrementar los cajeros, **se decidió eliminar esa mediación** y que las socias realizaran el depósito directamente en el banco. **No fue fácil al principio, pero, finalmente, las socias se acostumbraron** y se extendió esta forma de proceder también al cobro de las cuotas de los préstamos.

A medida que fue pasando el tiempo, y gracias a la condición de obligatoriedad, **la cultura del ahorro fue calando en las socias**.

Esta forma de funcionamiento se extendió a otras oficinas. El proceso siempre fue el mismo. Se comenzaba haciendo los cobros en las oficinas, pero, tras un tiempo prudencial en el que las socias entraban en confianza, se pedía a las socias que realizaran los pagos directamente en la banca tradicional.

Las alianzas han ido cambiando. Posteriormente al Banco de Guayaquil, se firmaron acuerdos con el Banco Bolivariano, algunas cooperativas de crédito y, ya en los últimos años, con el **Banco Codesarrollo** que es, hoy por hoy, el principal aliado financiero de HdC.



El Banco Codesarrollo es una institución financiera ajena a HdC, pero con un enfoque muy social. Desarrolla una gran labor en la **promoción del mundo agrícola y el desarrollo de potencialidades**, lo que lo diferenciaba de otras instituciones financieras y animó a HdC a llevar a cabo la alianza. El banco abrió una **ventanilla en las oficinas** de HdC.

El **beneficio** del acuerdo ha sido grande **para ambas instituciones**:

- **Para el banco**, ha supuesto entrar en un mercado nuevo, ya que estaba implantado sólo en el sector interandino y perseguía su **implantación en la costa**. Además, estar presente en el sector de Monte Sinaí no es fácil, por el riesgo que genera la zona. Que el banco pueda contar con un espacio en las oficinas de HdC y abrir su ventanilla con todas las medidas de seguridad (caja fuerte, alarma, etc.) les ha dado mucha **tranquilidad**.
- **Para Hogar de Cristo**, esta alianza ha supuesto cumplir, en cierta medida, un sueño largamente perseguido: el de contar, dentro de HdC, con una institución financiera con enfoque social que permita seguir manteniendo una **estrecha relación con las personas socias en todas las fases del crédito**, de manera que se sigan sintiendo acogidas y arropadas.

Se siguen manteniendo los acuerdos con los otros bancos y las cooperativas de crédito y ahorro, especialmente, en las zonas en las que no es posible acceder al Banco Codesarrollo, pero sí a las otras instituciones.

Se trata de velar, en todo momento, por la **seguridad de las socias** y por ello se busca que puedan realizar sus pagos/ingresos en **instituciones cercanas** geográficamente a ellas.

En cualquiera de los casos, HdC hace un **seguimiento muy cercano del funcionamiento de las instituciones financieras aliadas**, con el fin de asegurar un buen trato a las socias y una oferta de productos adecuada para ellas.

Como consecuencia de todo este proceso de alianzas, se ha producido un acercamiento de las socias a la banca tradicional, se han disipado sus miedos respecto a ésta, y se ha desarrollado, además de la ya consabida cultura de solidaridad tan propia de la banca comunal, una cultura de pagos y de ahorro ya dentro del sistema financiero formal. Tal es así, que, **con el tiempo, han ido llegando al sector de Monte Sinaí instituciones financieras, no siempre de carácter social**, y han supuesto una competencia importante para HdC. Las socias, más familiarizadas con los formalismos del sistema financiero convencional, y contando ya con un historial crediticio que ofrecer, han tenido una mayor entrada en el sistema.

Política de ahorro

La política de Hogar de Cristo respecto al ahorro tuvo su inspiración en la metodología planteada por Mohammad Yunus y el banco Grameen. Inicialmente, se trabajaron dos tipos de ahorro:

- El ahorro voluntario: cada socia elegía la cantidad a aportar.

- El ahorro obligatorio: equivalente al 20% del importe del crédito.

Las cantidades derivadas de ambos tipos de ahorro se depositaban en cuentas de ahorro en las entidades financieras aliadas. El ahorro voluntario solía superar al obligatorio y se planteaba como un resorte para cubrir épocas en las que las socias preveían mayor necesidad de recursos (comienzo del curso escolar, por ejemplo). Con el tiempo, y con el crecimiento experimentado en el número de socias, se ha observado, sin embargo, una **disminución de los fondos del ahorro voluntario**. Las **causas** se pueden encontrar, según Bethsaida, tanto en la **situación económica** que ha hecho que muchas socias hayan tenido que hacer uso de ese ahorro voluntario, como del **mayor acceso a la banca tradicional**, a la que han transferido ese ahorro para poder obtener financiación de ésta:

“ Desde Hogar de Cristo, consideramos importante que ellas ahorren y les hemos dado la libertad para que ellas hagan ese ahorro en la institución que consideren, más teniendo en cuenta la situación que se dio en Ecuador, donde hubo instituciones bancarias que quebraron y la situación se hizo más dura.

”

Como consecuencia de lo anterior, **los depósitos de ahorro** vinculados a la banca comunal **disminuyeron hasta quedar reducidos a la parte estrictamente obligatoria** (20% del



crédito), dejando de ser interesantes para las instituciones bancarias aliadas que se veían obligadas a abrir cuentas a las socias para su uso exclusivo durante el período de 3 o 4 meses que duraba el préstamo. Desde el punto de vista de las entidades financieras, el coste asociado a la gestión de los depósitos obligatorios era alto e inviable.

En ese contexto, se decide pasar del ahorro en cuenta a los **certificados de depósito**. La gran diferencia entre el certificado y la cuenta estaba en que, así como el ahorro obligatorio en cuenta era individual, el certificado se pasó a emitir **para el conjunto de socias** del banco comunal. Con este nuevo instrumento, cada socia era responsable de hacer su aportación individual, y el conjunto de los pequeños ahorros se depositaban de una vez y como una única cuantía en la institución financiera. La gestión de las cantidades individuales y el acompañamiento de las socias a este respecto pasaba a ser responsabilidad de Hogar de Cristo, de forma que **se reducía la carga administrativa del banco**, que recibía un único ingreso y de mayor importe. Volveremos sobre este certificado de depósito, con la denominación de **póliza de garantía**, al comentar las características de los préstamos actualmente ofrecidos en el programa de banca comunal. Este salto al depósito conjunto conllevó la aparición de la figura de la **directora del banco comunal**, que debía elegirse de entre las socias de éste.

Tal cambio se produjo en el año **2012**, año en el que se llevó a cabo una **reestructuración general de Hogar de Cristo**: se trasladó a todo el personal a la hasta entonces sede de la banca comunal, en Monte Sinaí, y se centralizaron todos los servicios. El objetivo de esos cambios fue la **necesidad de estar más cerca de las comunidades** a las que se prestaban servicios y ser **más dinámicos y eficientes en las interrelaciones** entre los diferentes servicios.



Política de crédito

Tipos de créditos

Con el paso del tiempo, y desde aquellos primeros préstamos por valor de 40 US\$ por persona que se concedieron en el momento de arrancar la iniciativa, las modalidades de crédito ofrecidas desde el programa de banca comunal han ido cambiando, fruto de las nuevas circunstancias y de la experiencia adquirida. Actualmente, se ofrecen cuatro tipos de créditos:

A

Crédito común

- Se trata de la modalidad de crédito más habitual. En este caso, la cantidad prestada inicialmente a cada individuo es de **200 US\$**. El banco ha de estar compuesto de un **mínimo de 5 personas** y, en el supuesto de que en un banco con tan solo 5 miembros se retirara uno, el resto habría de buscar un nuevo integrante al que se prestarían los 200 US\$ que inicialmente se prestan a cada individuo. De los tres tipos de créditos, este es **el único que se concede a personas que no tienen aún ningún negocio** y que solicitan la financiación para, precisamente, iniciarlo. Los otros dos tipos de créditos solo se otorgan a personas cuyos negocios están ya en funcionamiento.



Crédito 3-300

- Este tipo de crédito se concede desde el año 2019. En este caso, el banco se constituye con un **mínimo de 3 personas** cuya **calificación crediticia** alcanza cuando menos un **nivel medio**. Inicialmente, a cada persona socia se le prestan **300 US\$**. En caso de acceder a un segundo ciclo de crédito, la cantidad prestada podría ascender a 400 o 500 US\$ por persona. En caso de desear 600 US\$, el préstamo debería contar con la autorización de la jefatura de zona (o con la de la directora de banca comunal, según el ámbito geográfico) y, en el caso de solicitar 700 US\$, debería añadirse al banco un nuevo miembro. Por lo tanto, si bien el banco puede constituirse con un grupo pequeño de 3 personas, el incremento de la cuantía por encima de los 600 US\$ en ciclos posteriores implica necesariamente incrementar el número de personas socias. Al igual que en el caso del crédito común, si un miembro se retirara de un banco que tan solo contara con 3 personas, habría que encontrar un nuevo integrante que lo sustituyera y que comenzaría con un crédito inicial de 300 US\$.

B

C

Crédito 5-500

- Estos créditos fueron aprobados en el año 2018. En este caso, los bancos han de constituirse con un **mínimo de 5 personas**, cada una de las cuales recibiría inicialmente **500 US\$**. Este tipo de crédito se concede únicamente en el caso de **negocios consolidados y con una buena evaluación crediticia**, lo que hace posible que, desde el primer ciclo, puedan concederse 500 US\$ por persona. Al igual que en los casos anteriores, si un miembro del grupo se retirara siendo 5 de partida, los restantes habrían de buscar un nuevo integrante. Asimismo, cada nuevo ciclo posibilita el aumento de la cuantía del préstamo en caso de que las personas socias lo deseen. Cuando un nuevo miembro se incorpora al banco, lo hace siempre con un préstamo de 500 US\$, aunque el resto de las personas tenga posibilidad de acceder a cuantías



Créditos Individuales

- Dirigido a socias/os de bancos comunales que abandonaron el programa años atrás y a a las que Hogar de Cristo quiere recuperar. Si el socio o socia ha tenido hasta 7 ciclos, o el último crédito que tuvo en banca comunal fue de al menos 700 US\$, puede retomar de nuevo una línea de crédito con la parte individual con un garante personal.

D

Importe

En los cuatro tipos de crédito, el **importe máximo** al que se puede aspirar tras los sucesivos ciclos es de 3.000 US\$ por persona. **Lo normal es que, de un ciclo a otro, las personas socias soliciten un incremento de entre 100 y 200 US\$.** Cuando el incremento solicitado es superior, se evalúa su negocio y se decide si procede o no conceder el incremento. **Hay situaciones en las que las promotoras han observado dificultades en terminar un ciclo:** esto es, la persona socia ha tenido problemas para afrontar los pagos. En esas ocasiones, se habla con la persona en cuestión. Si resulta que su negocio no da para más y, efectivamente, supone una gran dificultad el pago de las cuotas asumidas, **se le propone reducir la cantidad del préstamo para el siguiente ciclo.** Se busca el acuerdo con la persona socia pensando en su bien, para que, en el siguiente ciclo, pueda estar más desahogada a la hora de afrontar los pagos.

Plazos

En las tres modalidades de crédito, **el plazo más habitual es de 4 meses**, si bien también se conceden créditos a 3 y 6 meses. En cuanto a **las cuotas de devolución** hace referencia, normalmente, éstas **son semanales** (salvo en la modalidad 5-500, que son catorcenales). Por lo tanto, a diferencia de la banca tradicional, que otorga créditos anuales, en Hogar de Cristo los créditos se renuevan cada pocos meses y las cuantías van progresivamente en aumento.

En el caso de los **préstamos individuales**, cabe señalar que se establece una distinción entre **créditos de servicio o comercio**, por un lado (para los que el plazo de devolución es de 4 meses), y **créditos de producción**, por otro (para los que el plazo se extiende a 6 meses), ya que la producción implica un mayor período de maduración desde la compra del material hasta la venta de los productos finales.

Tipos de interés

El programa de banca comunal es un programa que implica costes de administración que deben ser cubiertos, ya sea mediante ayudas externas o mediante ingresos derivados de la propia actividad crediticia. Hogar de Cristo busca autofinanciarse para ser sostenible en el tiempo. Por este motivo, **todos los préstamos implican el cobro de intereses y comisiones con el fin de cubrir los costes operativos.** En julio de 2020, los intereses se situaban en un **9,88% para un crédito de 4 meses** (esto es, en un 28,50% anual y 31,3% TAE), más el **0,33% por costes operativos**, lo que supone un coste total del 9,83% para cuatro meses o, lo que es lo mismo, un 29,50% anual y un 32,48% TAE.

Fondo solidario

El programa de banca comunal establece que, de la cuantía de los créditos, se detraigan 2 US\$ a cada miembro para la creación de un fondo solidario. Este fondo tiene una **función semejante a la de un seguro** para casos de emergencia grave (enfermedad, hospitalización, etc.) o fallecimiento. Con este fondo, en caso de **fallecimiento** de uno de los miembros del banco, la deuda que tuviere pendiente de pago queda cubierta en su totalidad y su familia recibe una donación de 150 US\$ por gastos funerarios. En el caso del fallecimiento de un integrante del grupo familiar del socio o socia, únicamente recibe la donación de 150 US\$ por gastos funerarios. En caso de **enfermedad grave**, se reciben 150 US\$, al igual que si se produce un **incendio**. Existe también la posibilidad de recibir una ayuda de 80 US\$

si se viera la necesidad de adquirir **material médico-sanitario**, como unos zapatos ortopédicos, a modo de ejemplo.

Para poder acceder al fondo solidario, la persona socia debe estar al día en los pagos. Este beneficio es recibido por la socia desde el primer ciclo.



Garantía

Aunque las personas socias no deben presentar bienes reales en garantía de los préstamos, sí tienen que entregar una cantidad con tal fin: la llamada **póliza de garantía**. Este tema ha sido tratado a la hora de hablar de los ahorros obligatorios y el certificado de depósito, que es la manera en la que se materializa la póliza de garantía.

El porcentaje exigido varía según el ciclo: en el caso de las personas socias que acceden a un crédito por primera vez, el porcentaje de garantía asciende al 5% del valor del crédito; en el segundo ciclo, al 10%; y, en renovaciones sucesivas, al 20%. Por otra parte, en el caso de aquellas personas que, en un momento dado, abandonan la banca comunal y más adelante vuelven a reincorporarse, el porcentaje de garantía exigido es también del 20%.

Cada persona socia entrega la cantidad correspondiente a la directora de su banco comunal y ésta lo deposita (con la ayuda de la promotora, si lo necesita) en la correspondiente

entidad o cooperativa de crédito aliada, tras lo cual, la directora entrega en Hogar de Cristo el resguardo del depósito. **Con cada nuevo ciclo, el depósito se actualiza** de acuerdo con el nuevo porcentaje y la nueva cantidad solicitada.

La póliza de garantía permanece durante el plazo del crédito (unos 110 días en el caso de los créditos más frecuentes, que son los de 4 meses) **en la cooperativa o entidad de crédito** en la que se ha depositado. **Cuando las personas socias se retiran** y no renuevan la financiación, **reciben de vuelta la garantía depositada con los intereses** que ésta haya podido generar.



El proceso del crédito

Captación de personas socias

Como ya hemos comentado, el personal promotor se ocupa de estar permanentemente alerta y buscar potenciales personas socias. Inicialmente, los medios de difusión utilizados para promover los bancos comunales eran:



- El **boca-oído de las socias**. Esto es, la información se transmitía sencillamente de unas mujeres a otras (amigas, vecinas, familiares...).



- **Comunicación de HdC con los líderes barriales**. Se les informaba sobre la labor de Hogar de Cristo con el programa de banca comunal y sobre los beneficios que se podían generar tanto en el ámbito de la vivienda como en el del crédito. En el supuesto de contar con su aprobación, los líderes barriales convocaban a la gente y HdC acudía y presentaba su programa en las comunidades.



- **Por medio de sacerdotes** que consideraban que podía interesar el programa a personas de su comunidad. Estos convocaban una reunión y HdC acudía a presentar el programa.

En la actualidad, Hogar de Cristo realiza un mayor esfuerzo de comunicación y, a las anteriores, se han unido otras formas de difusión que tienen mucha más fuerza:



- **Impresión de volantes**, que se reparten de puerta en puerta. Se deja un número de teléfono y se organizan charlas en grupos con las personas que muestran interés. Estas reuniones se realizan, en algunos casos, en las casas de las potenciales socias.



- **Redes sociales** como WhatsApp y Facebook.

Por otra parte, no hay que perder de vista que **llegar a las personas que más lo necesitan** implica adentrarse en sectores o barrios muy complicados.

Formación de los bancos

Los bancos comunales se constituyen por personas que necesitan acceder a financiación sin contar con las preceptivas garantías reales o historial crediticio como para recurrir al sistema financiero formal. Las personas que forman parte del banco comunal ofrecen **garantía solidaria** de las obligaciones de pago de cada miembro del grupo. Ésta es la base de la banca comunal y requiere que quienes integran el banco tengan muy claro que responden no solo de su deuda, sino de la del resto de miembros.

Siendo así, **son las personas socias quienes han de crear el banco comunal** con personas en las que tengan confianza y de las que sepan o intuyan que no van a generar problemas de impago. De esta forma, **se transfiere la gestión del riesgo de crédito a los socios del banco** que, al saber que asumen una responsabilidad solidaria del pago, se encargan de buscar los mejores compañeros de viaje. A este respecto, Carolina Lara, directora de banca comunal, nos comenta:

“[...] si una de las socias en su momento no puede cancelar la línea de crédito o la cuota que le corresponde, todo el grupo hace actividades como rifas, bingos, etc. para recaudar dinero y poder cancelar la deuda. Desde Hogar de Cristo, se les inculca que deben ser solidarias entre ellas. Y es que para poder renovar su línea de crédito tienen que estar todas las socias, tienen que haber terminado de cancelar la línea de crédito. Por eso, se ayudan, se apoyan.”



En este sentido, Hogar de Cristo da mucha importancia **a dejar bien claro a las personas socias que estos créditos se garantizan de manera colectiva: si alguien no paga, el resto habrá de hacerlo por él o por ella**. Debido a ello, es muy importante buscar personas responsables y de confianza a las que unirse. En cualquier caso, la decisión final es suya.

A pesar de esa presión que supone la responsabilidad solidaria, el hecho de contar con un grupo tiene sus **beneficios**. Por un lado, las socias encuentran **ayuda y estímulo** en sus compañeras: **no se sienten solas** en la dura tarea que puede suponer llevar adelante sus pequeños negocios. Por otro lado, el hecho de sentir que pueden estar ayudando a otras personas con problemas, tanto con dinero como con tiempo, **les hace sentirse útiles y muy satisfechas**. Este tipo de metodología invita a alegrarse con el bien del resto y ayudar en lo posible a que así sea. En esta línea, Patricia Baidal, supervisora, señala lo siguiente:

“Hasta ellos mismos se sienten contentos de poder incluir en su grupo a una persona mayor [a la] que en otros lugares no le dan crédito y ellos mismos lo dicen: ‘La señora Anita, con tal de ir a trabajar con nosotros, es activa’. O pueden incluir una persona con problemas de discapacidad [...]. O sea, eso lo hace atractivo”.

Sin embargo, en algunos casos, se dan **situaciones de impago que tienen su origen en una actuación negligente**. En esas circunstancias, el modo de resolver los problemas es bien distinto, tal y como puede verse en el siguiente ejemplo referido por Elisa Espinoza, directora de banca comunal en Flor de Bastión:

"[...] en mi grupo, tuvimos un problema con dos chicos que no pagaron. [...] Nada más pagaron una semana y el resto se desaparecieron, pero como siempre he llevado el grupo en clase A, ahí nos ayudaron. [Fueron] el asesor, las supervisoras, les trajimos a la casa, nos dio unos electrodomésticos, vendimos, pero igual. No más canceló el chico, le faltó a la chica y les tuvimos que retirar del grupo. Incluso nos cambiaron de banco, porque los chicos nos dañaron el banco".

En cuanto a la **composición del grupo**, han de tenerse en cuenta los siguientes **criterios**:

- **Cercanía física.** Para fomentar lazos de unión, confianza y relación continua entre las personas que integran el banco comunal, éstas han de **vivir en un radio de 4 o 5 cuadras en el ámbito urbano, o en un radio de 5 km en el ámbito rural.** Anteriormente, en este último caso el límite estaba en 3 km, pero la imposibilidad de conformar grupos en ese espacio obligó a ampliar a los 5 km actuales. La cercanía es importante, no solo porque fortalece la relación entre las personas socias, sino también porque permite que cada cual vea cómo van los pequeños negocios del resto y compruebe que van bien.
- **Vínculos familiares limitados.** La experiencia muestra que es importante limitar el número de miembros del banco que pertenecen a una misma familia, ya que, de otro modo, se corre el riesgo de que tales personas ejerzan una presión importante sobre el resto de los integrantes del grupo. **En el ámbito urbano, solamente el 50% de las personas** que forman un banco comunal **pueden pertenecer a una misma familia**, mientras que, **en zonas rurales**, dada su menor densidad de población, dicho porcentaje puede alcanzar el 75%.
- **Diversificación de los negocios.** Se recomienda a las socias que, en la medida de lo posible, no todas tengan el mismo tipo de negocio, pues puede haber negocios que marchen mejor en unas épocas que en otras y, si todos fueran semejantes, todos tendrían su época de bonanza

y de menores ingresos al mismo tiempo. En definitiva, se trata de **diversificar los negocios para diversificar el riesgo.** En el caso de que los negocios finalmente sean muy similares, se aconseja que exista algún elemento adicional de apoyo que permita reducir el riesgo.

- **Número mínimo de personas socias.** En lo relativo al número de personas socias por banco, aunque los bancos comunales, por definición, suelen estar formados por un número alto de personas, Hogar de Cristo ha evolucionado progresivamente hacia grupos más reducidos, lo que permite crear fuertes lazos de solidaridad entre sus miembros más fácilmente que si el número de integrantes fuera elevado. Inicialmente, los bancos creados tenían un promedio de 20 personas y se llegaron a formar bancos de hasta 30 socias. No obstante, con la experiencia y, en buena medida, la propia forma de proceder de éstas, dichas cifras han ido disminuyendo hasta situarse en un promedio de 5 socias por banco. Debido a ello, con el paso del tiempo, también se ha reducido el mínimo de personas exigido para la creación de un banco comunal. Desde 2019, y **según el tipo de crédito solicitado, se pueden crear bancos comunales con un mínimo de 3 personas socias** en lugar de las 5 que eran anteriormente necesarias (dicho mínimo continúa estando vigente, no obstante, para las modalidades de crédito común y 5-500). El objetivo, sin embargo, es que el grupo vaya creciendo y no se quede en el mínimo de 3 personas socias.

- **Género.** Aunque, inicialmente, el programa de banca comunal se dirigía exclusivamente a las mujeres, **desde 2012**, se está produciendo una flexibilización de este planteamiento y **ya es posible que los hombres formen parte también de los bancos comunales.**

Charlas formativas

La concesión y renovación de los créditos requiere que las personas integrantes de los bancos comunales participen en una sesión o charla formativa, ya sea en las oficinas de Hogar de Cristo o en el sector o barrio al que pertenecen las personas socias (en la casa de alguna de ellas, por ejemplo).

Cuando se trata de la formación de un nuevo banco comunal, el objetivo principal de la reunión consiste en informar a los miembros del grupo sobre los siguientes aspectos:

- En primer lugar, se lleva a cabo una breve presentación de Hogar de Cristo, de su historia y de su misión (caminar junto a las personas excluidas).
- A continuación, se presenta la actividad crediticia de banca comunal. Esto es, se expone la finalidad de los créditos concedidos (financiación de actividades comerciales, de producción y servicios); la importancia de invertir el préstamo en el negocio y no destinarlo a otros fines; las diferentes modalidades de crédito existentes y sus características (crédito común, 3-300 y 5-500); los requisitos a satisfacer y la documentación a presentar para realizar la solicitud de crédito; la figura del director o directora de banco; el proceso de evaluación y aprobación de las solicitudes; el proceso de depósito de la garantía y recepción de los fondos; el pago de las cuotas periódicas; el seguimiento o monitoreo; y la renovación del crédito.
- Además, se insiste mucho en el concepto de garantía solidaria y en la importancia que tiene el que se ayuden entre sí cuando puedan surgir problemas en el pago de las cuotas, ya que el impago perjudica a todos. No se trata de préstamos individuales, sino de préstamos en los que todas las personas socias del mismo banco responden ante potenciales impagos por parte de alguien.

La formación y acompañamiento de las personas socias durante la existencia del banco comunal es un aspecto crucial que define a este tipo de metodología y del que se preocupa mucho Hogar de Cristo. Como ya se ha indicado, el fin radica en el desarrollo de las personas tanto en el plano económico como personal, procurando su crecimiento como seres libres y autónomos.

De este modo, en las renovaciones de crédito, y habida cuenta de que a un banco ya existente pueden incorporarse nuevas personas socias, la charla formativa comienza por recordar los aspectos básicos relativos al funcionamiento de la banca comunal y los préstamos.

Tras recordar los aspectos básicos relativos al funcionamiento de la banca comunal, se pasa a abordar algún tema de interés para las mujeres (y ahora también para los hombres). El personal promotor y supervisor recibe previamente formación sobre los temas a tratar con el fin de encargarse de impartir las charlas a las personas socias. Asimismo, se cuenta con la colaboración de la psicóloga de la casa de acogida Hogar de Nazareth.

En resumidas cuentas, los temas tratados en estas charlas a las que el grupo debe asistir obligatoriamente cada vez que se renueva el ciclo de crédito (esto es, habitualmente, cada 4 meses) abordan tanto aspectos relativos al funcionamiento de los créditos (como la responsabilidad solidaria, la importancia de hacer un buen uso del dinero y cumplir bien con los pagos); como aspectos para la mejor gestión y progreso de sus negocios (ya sean de índole comercial, contable u otros); y aspectos relacionados con su crecimiento personal y seguridad física y psíquica (tales como autoestima, motivación, empoderamiento, y cómo afrontar problemas de drogadicción, violencia familiar o maltrato infantil, entre otros).

Las personas socias valoran muy positivamente estas charlas. Además, la asistencia a estas reuniones de capacitación tiene otro beneficio derivado: crear lazos de unión entre las socias del mismo banco o de bancos distintos y servir de lugar de esparcimiento donde las socias se alejan, en cierto modo, de los problemas del día a día. Así nos lo cuenta Isabel Robalino:

“[...] también nos beneficia que cuando nos reunimos conocemos otras personas en situaciones similares a las nuestras y puedes aprender cosas de otras socias, de otros barrios, e incluso puedes hacer amistades”.

En las charlas también se hace referencia a otras actividades que desarrolla Hogar de Cristo, por si pudieran ser de interés para las personas socias, y se recuerda que tienen la posibilidad de consultar gratuitamente a la psicóloga o de acudir a la casa de acogida.

Solicitud y aprobación del crédito

Cuando alguien aspira a integrar un banco comunal por primera vez, se debe realizar un análisis de la situación de partida. Dicho análisis implica cumplimentar un documento en el que se detallan los siguientes aspectos:

- Datos básicos de la persona solicitante: nombre y apellidos, dirección, teléfono, fecha de nacimiento, estado civil, cargas familiares y nivel de estudios.
- Composición del núcleo familiar: datos identificativos de las personas que lo integran, parentesco existente entre los distintos componentes, edad, presencia de personas que padezcan algún tipo de discapacidad o enfermedad y personas que puedan estar cursando algún tipo de estudios.

- Datos domiciliarios: esto es, si la vivienda habitada es en propiedad o alquilada y el tiempo de residencia en la misma.
- Datos básicos del negocio: en qué consiste, qué personas trabajan en él, qué tipo de insumos utiliza y en qué lugar se desarrolla (en el propio domicilio, de manera ambulante o en un local).
- Estimación de la utilidad mensual del negocio a partir de las ventas, compras y gastos semanales que genera (si es que la persona cuenta ya con algún negocio).
- Estimación del equilibrio entre cobros y pagos mensuales de la unidad familiar: para ello, se parte de la estimación mensual de la utilidad del negocio previamente calculada, se suman otros ingresos adicionales que pueda percibir la unidad familiar y se restan los pagos en materia de alimentación, salud, educación, servicios básicos y otros conceptos.
- Identificación de otras obligaciones de pago (por ejemplo, otros préstamos). Este documento se acompaña de una fotografía que muestra el estado actual del negocio.

Por otra parte, en relación con la existencia de otras obligaciones de pago comentada más arriba, y con el objeto de completar la evaluación de la capacidad de endeudamiento, se solicita a la superintendencia de bancos de Ecuador el buró o historial crediticio de la persona solicitante, tarea de la que se ocupa la jefatura administrativa del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo. Se trata de evitar que las personas que no pueden asumir un nuevo préstamo accedan al mismo, ya que, lejos de ayudarles, les puede perjudicar y empeorar notablemente su situación crediticia. Por lo tanto, se trata de un análisis clave para decidir si conceder o no el crédito y, en caso afirmativo, determinar el importe más adecuado. Desde HdC se trata de ayudar a las personas a gestionar sus deudas.

Por lo tanto, **a partir del análisis** de toda la información recabada y el diálogo con el o la postulante, **la persona promotora determina si se reúnen las condiciones necesarias** para que la persona solicitante reciba un crédito y, en caso de que así sea, decide también sobre la cantidad más adecuada.

Acto seguido, se pasa a formalizar la solicitud de crédito, lo cual requiere presentar todo un conjunto de **documentos**, a preparar con la ayuda de la persona promotora:

- La solicitud unificada de crédito, con los datos identificativos de las personas que configuran el grupo y los importes solicitados por cada una de ellas. Dicha solicitud incluye también información sobre el porcentaje de garantía que corresponde aplicar a cada integrante, así como sobre el buró de crédito y su correspondiente puntuación. En caso de no tratarse de la primera vez que se solicita un crédito, en la solicitud se da cuenta también de las personas que han abandonado el banco (si las hubiera) y de las nuevas incorporaciones o reingresos.
- La hoja de compromiso firmada por parte de las personas que acceden al crédito por primera vez. En dicha hoja de compromiso, se recogen los objetivos del Programa de Economía Popular y Solidaria, sus normas y principios. Además, al reverso se incluye toda la información referente al análisis de la situación de partida que hemos descrito en líneas anteriores.
- Copia de la cédula de identificación y del certificado de votación en las últimas elecciones celebradas.
- Copia de la planilla o recibo de los servicios básicos consumidos por la vivienda, a efectos de acreditar la dirección de ésta.
- Fotografía que muestra el estado actual del negocio y facturas que demuestren que éste se encuentra realmente activo.

Además de todos estos documentos, para completar la denominada “carpeta de crédito”, el promotor o la promotora habrán de dibujar un croquis en el que se muestre la ubicación y acceso

a cada una de las viviendas de las personas solicitantes.

Cuando la carpeta esté lista, la promotora, junto con la supervisora y la persona elegida como director o directora de banco, realizarán una **visita de verificación a cada domicilio** para comprobar que las cosas se corresponden con lo que consta en los documentos, y también al negocio (si es que éste se desarrolla fuera de la vivienda).

La persona supervisora comprobará además que se reúnen los requisitos en cuanto a proximidad geográfica de las personas socias, número mínimo de éstas y limitación de los vínculos familiares. **Una vez comprobado que todo esté correcto**, en función de la ubicación geográfica y del importe global del crédito solicitado por el conjunto de personas que integran el banco, **se remitirá la carpeta a la jefatura de zona** (en caso de no superarse los 1.500 US\$ y tratarse de un banco situado en las zonas de Daule, Quevedo o Libertad) **o a la dirección de banca comunal** (en el resto de los casos). En esta instancia, se llevará a cabo la evaluación y aprobación final de los créditos solicitados.

Una vez realizada la aprobación, las personas socias pueden proceder al ingreso de la garantía en la entidad financiera que corresponda, de acuerdo con su ubicación geográfica. El justificante de pago se añade a la carpeta de crédito y, con este nuevo elemento, la carpeta pasa a **Administración**. Tras realizar aquí las **últimas comprobaciones**, se remite a Contabilidad la información necesaria **con el fin de proceder al pago de los importes concedidos a cada solicitante**. A continuación, las personas promotoras entregan a las socias un documento con la cuota a pagar durante cada una de las semanas de vida del crédito.

Volviendo a la garantía, si una vez finalizado el plazo del crédito, se decidiera proceder a su renovación, entonces, se desbloquearía la póliza y se dejaría disponible para que los miembros del banco añadieran la cantidad faltante. Hecho esto, la póliza se volvería a bloquear por el plazo de tiempo del nuevo crédito.

Pagos periódicos, monitoreos y renovación del crédito

Cuando llega la fecha de cada pago (en la mayoría de los créditos, una vez a la semana y, tan solo en algunos, cada dos semanas), cada persona socia entrega a la directora del banco comunal la cuota y esta última firma y fecha el documento justificativo de la cantidad recibida. Con todas las cuotas recibidas, la directora del banco hace el ingreso en la entidad depositaria indicada y entrega en Hogar de Cristo el resguardo de la cantidad depositada.

Cuando alguien se retrasa en el pago de una cuota, sufre un recargo de 2,5 US\$ a modo de penalización, con el ánimo de reforzar la importancia de cumplir con los plazos establecidos. Todas las personas socias saben que el impago por parte de una de ellas implica la imposibilidad de renovar el préstamo para todas las socias del banco. Los casos de impago, normalmente, traen consigo una merma importante en la confianza entre las socias y, en ocasiones, el abandono del programa de banca comunal.

Antes de que se llegue a una situación irreversible de impago, la directora del banco y la promotora se reúnen con la persona socia para conocer mejor su situación y valorar posibles alternativas de solución. Si no alcanzan a ver una solución, el caso pasa a la supervisora y, en última instancia, se reúne a los integrantes del banco para estudiar cómo saldar la deuda de esta persona.

Sin embargo, como decíamos anteriormente, cuando el impago obedece a una actuación negligente por parte de la persona socia, el tipo de medidas adoptado para resolver la situación es más drástico. Así nos lo cuenta Paula Pérez, socia también de otro banco:

“En nuestro grupo ha habido infinidad de problemas y líos, pero sí, hablando, conversando, ahí le buscamos la solución. Tratamos de conversar con la persona que nos queda mal: ‘Que no, pues las cosas no son así,

pues Hogar de Cristo no es que te llama, te trae y te regala. No, no, las cosas no son así’. Y tratamos de solucionar bien los problemas a purita conversación. Pero sí nos tocó un casito de [...] una señora brava [que] no nos quería pagar y yo, como también pues no me dejo, me metí a [su] casa y le fui llevando cosas valiosas para recuperar nuestra plata. [...] No es que yo te doy y te quedas ahí, fría: no, no, no, no, por mi barrio las cosas no funcionan así. Usted ingresa a esa casa, saca una cosa valiosa y, bueno, váyase para allá y así sucesivamente pagamos. En otro caso, también lo mismo: [...] el grupo fuimos, le sacamos nevera, microondas, licuadora, o sea el monto era más grande, y vamos a recoger. Y no, no, no, miya, la ley de la vida es así, y ya. Sí, inconvenientes hemos tenido bastantes, pero parece que ahora que hemos quedado el grupo pequeño, caminamos más seguros, estamos más seguros, tenemos más comunicación, nos comentamos, nos preguntamos y así sucesivamente”.

La labor de acompañamiento y seguimiento que realizan las personas promotoras consiste en sucesivas reuniones, normalmente, cada cuatro semanas, a lo largo de la vida de los créditos. Tales reuniones o visitas de seguimiento reciben el nombre de “monitoreos”. La realización de éstos da lugar a la cumplimentación de una ficha por parte de la persona promotora en la que se van registrado los resultados del seguimiento periódico realizado a cada una de las personas que configura el banco. Como información inicial, la ficha contiene la situación de partida de cada uno de los negocios financiados a través del crédito en términos de existencias y otros activos, así como en términos de volumen de ventas.

La primera de las reuniones se realiza a las cuatro semanas de la concesión del crédito y persigue verificar que los fondos entregados han sido invertidos en el negocio de la persona socia. Para ello, se acude al negocio y se toma una foto de éste, con el fin de constatar visualmente su evolución respecto a la foto tomada en el momento de realizar la solicitud del crédito y evidenciar así la inversión realizada. Asimismo, en la medida de lo posible, se solicitan facturas que muestren de manera más clara dicha inversión.

La fecha de las facturas ha de ser posterior a la de la recepción de los fondos. En el caso de que la inversión no se realice de una sola vez, se solicita a la persona socia que, en las sucesivas visitas (cada cuatro semanas), muestre las facturas que se vayan generando con las consiguientes compras, hasta justificar la totalidad del préstamo recibido. En la ficha de monitoreo, la persona promotora anota el monto de la inversión realizada (tanto soportada mediante facturas como sin ellas), el porcentaje de ésta que se ha destinado al negocio, el monto que aún no se ha invertido, el que se haya podido invertir en otro negocio que no era el objeto inicial de la financiación y el destinado a otros usos (consumos). También se anota la nueva situación en términos de existencias, otros activos y ventas, así como observaciones relativas a posibles contingencias y potencial riesgo de mora.

En las sucesivas visitas, se continúa comprobando la evolución del negocio, y anotando en la ficha las nuevas existencias, activos y volumen de ventas, así como las observaciones adicionales que se estimen oportunas. Lógicamente, se aprovecha también para conversar con la persona socia y aconsejarle sobre su negocio. En la última visita, (en el caso de los créditos a 16 semanas, en la semana número 12), se trata de confirmar que se ha invertido la totalidad del préstamo recibido; se constata la evolución global del negocio; y se explora si la persona socia tiene intención de renovar el crédito, esto es, de abrir un nuevo ciclo. Lo más habitual es que exista interés en continuar y, además, en aumentar la cuantía del préstamo. En la ficha de monitoreo, la persona promotora anota sus conclusiones para cada persona.

Al finalizar el plazo del préstamo, el director o la directora del banco se encargan de dejar a cero la deuda, procediendo al pago de la última cuota. En ese momento, todos los miembros del banco firman el cierre del crédito.

Por otra parte, en el caso habitual de renovación del crédito, se vuelve a visitar el negocio y se toman nuevas fotos y se revisan facturas para verificar el avance y las mejoras producidas desde el inicio del ciclo de crédito anterior. Esta nueva verificación es importante para poder fijar mejor la nueva cantidad del préstamo, en el supuesto de que se hubiera solicitado un incremento. También se tiene en

cuenta la valoración de la situación crediticia de la persona socia. Como ya hemos comentado, el incremento promedio es de 100 o 200 US\$, aunque, a veces, el incremento solicitado es mayor. En función de los elementos anteriores, se decide si conceder o no el incremento.

Mecanismos de control

Con el tiempo y la experiencia acumulada, han ido surgiendo mejoras en los procesos y una mayor consciencia de la necesidad de informar sobre el estado de los bancos comunales y los resultados de algunos de los procesos más habituales como, por ejemplo, la gestión de los certificados de depósito que hemos tratado en apartados precedentes. En el caso de los bancos comunales, se elaboran los siguientes informes:

- **Informes sobre el estado de los bancos.** Se trata de un informe económico en el que se recoge la composición del banco en cada ciclo de préstamo, datos sobre sus comienzos, el ciclo en el que se encuentra, el grado de regularidad en los pagos, el total de ahorros acumulados, etc.
- **Informes individuales de cada socia.** Se trata de un informe sobre cada socia y su historial de préstamos dentro del programa: número de ciclos, cuándo recibió su último crédito, cómo pagó sus cuotas, etc.

Los informes anteriores se utilizan para realizar la calificación de cada banco.

La revisión de la cartera de préstamos se realiza semanalmente. Se detectan los bancos que están morosos y, dentro de éstos, las socias morosas. Se revisan las visitas de las promotoras para solventar la situación y, en caso de estimarlo oportuno, se programa la visita de la supervisora.

Por otra parte, se han ido generando manuales sobre los procesos más frecuentes: cómo apoyar a las socias, cómo determinar una mala gestión de los recursos del banco comunal por parte de la directora, o cómo abordar la morosidad de un banco. Con el tiempo, la solución a los problemas ha ido cambiando, se han ido generando nuevas alternativas que, en ocasiones, han supuesto cierta flexibilización de las políticas cuando han podido resultar algo rígidas.

En el caso concreto de la **morosidad**, Bethsaida Hidalgo nos comenta cuál es la forma habitual de proceder:

“[...] se va y se visita con el ánimo de saber qué pasó y cómo ayudar. Se trabaja con la morosidad de ese banco, se les da un tiempo para que ellas traten de igualarse o se trabaja con ese aspecto de morosidad hasta el final: es decir, se deja que queden morosas hasta cuando se cumpla el tiempo de su crédito y se les otorga una semana o dos semanas más de plazo, o ponen una cuota diferenciada en la que paguen la cuota semanal más un porcentaje de la cuota de atrás, etc. Hay diferentes opciones. Todo esto se ha ido dinamizando también en la medida de las necesidades de las socias que han requerido un mejor servicio o una flexibilización en alguna de las políticas que, en algún momento determinado, puedan haber sido demasiado rígidas”.

En cuanto a la **detección y gestión de comportamientos poco apropiados** (esto es, de prácticas fraudulentas) por parte de las personas colaboradoras hacia las socias, no son frecuentes, pero, cuando se dan, **la actuación de Hogar de Cristo es contundente**. No se admiten comportamientos que pongan en riesgo la confianza y seguridad de las socias. Según nos comenta Bethsaida, solamente se han dado **4 situaciones problemáticas en el período de 20 años** de vida del programa. Por este motivo, se insiste en la necesidad de continuar con los **informes semanales** de los bancos.

En los tres últimos años, se ha impuesto la práctica de **rotar a las promotoras de sector** para evitar los problemas que una excesiva familiaridad entre éstas y las socias **ha llegado a generar** en algunos casos. Se pasa de la relación laboral a la personal, y ello puede conllevar una menor atención a la hora de realizar su trabajo y la consecuente comisión de errores técnicos o, en los casos más extremos, derivar en prácticas fraudulentas.

Comparación de la banca comunal con otras alternativas de financiación disponibles

Las alternativas a la banca comunal de Hogar de Cristo las encontramos en la banca tradicional, en los préstamos informales (normalmente, de usureros conocidos como “chulqueros”) y en otras entidades con fines sociales.

Banca tradicional

Al preguntar a las socias por su experiencia con la banca tradicional, había coincidencia a la hora de considerar los créditos de Hogar de Cristo como una fórmula más llevadera. Los motivos tenían que ver con los **requisitos más exigentes** de tales entidades en términos de garantías reales y documentación a entregar, así como con las **tasas**

de interés, que resultaban **más elevadas**. Así lo expresa Maida Herrera:

“Yo sí tuve hace muchos años atrás en la banca tradicional, pero es muy complicado porque usted debe tener garante (dos o tres garantes), debe tener una documentación que a veces ni alcanza a juntar, le demoran bastante tiempo para hacer un préstamo, es complicado, es bastante complicado, tiene que dejar en garantía su casa, tiene que dejar bastantes trámites, papeles que al final usted hasta renuncia a seguir intentándolo porque no logra juntar todo lo que requieren”.

Sin embargo, con el tiempo, debido al crecimiento de los negocios y de las necesidades de financiación de las socias, así como a la mayor solvencia financiera e historial crediticio adquiridos, la banca convencional se convierte para muchas personas en una **alternativa que permite optar a mayores cuantías de crédito y plazos de pago más cómodos** (mensuales en lugar de semanales). Ello se ha traducido en una pérdida de socias durante los últimos años que Hogar de Cristo ha tratado de contrarrestar incrementando progresivamente el monto máximo permitido.

Cabe recordar que, desde sus inicios, el programa de banca comunal ha sido la única solución que personas sin historial crediticio ni garantías reales han tenido para acceder a algún tipo de financiación. Para estas personas, las limitaciones de montos y plazos no significaban una gran traba frente al beneficio de lograr financiación. No obstante, con el tiempo, y **gracias a su participación en el programa, han ido construyendo un historial crediticio y esto les ha abierto las puertas de la banca convencional** y de su mayor gama de productos. Una banca, por otra parte, cada vez más interesada en hacerse un hueco en este segmento de población, consciente del gran potencial de negocio que supone.

Pero no solamente eso, **también existen instituciones financieras tradicionales que se han abierto camino en el ámbito de las microfinanzas** (además de las nuevas instituciones especializadas en microfinanzas que veremos más adelante) **y que han comenzado a otorgar créditos grupales**, lo que ha abierto la puerta igualmente a que estas instituciones (convencionales o de reciente creación) traten de **captar personal entre el equipo de personas promotoras de Hogar de Cristo**.

Préstamos informales

Algunas de las socias entrevistadas reconocieron haber recurrido en alguna ocasión a la financiación informal de los denominados “chulqueros” antes de trabajar con Hogar de Cristo.

La opinión de las socias sobre estos prestamistas es muy negativa por los **altos intereses** que cobran, la exigencia de **pagos diarios**

(préstamos “gota a gota”) y el **trato grosero y violento** que dispensan. Recogemos algunos testimonios al respecto:

Magaly García:

“ Yo [...] trabajé un tiempo con los chulqueros, pero, dejé de trabajar. [...] Cobran un interés muy alto, que para un pequeño negocio [es demasiado]. El cobro es diario. [...] Usted, lo poco que vende, tiene que estar pagándolo a ellos y uno no puede comprar mercadería. ”

Paula Pérez:

“ Yo con esos chulqueros [...] no me meto porque si usted no les paga, usted recibe un balazo en medio de la frente y eso no va conmigo y a eso sí le tengo miedo. De mil maneras me quedo con mi Hogar de Cristo. ”

Otras alternativas de carácter social

De acuerdo con Jessica Ochoa, responsable del área de administración del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo, cuando HdC puso en marcha el programa de banca comunal en Guayaquil, tan solo existía un programa llamado “De todas” que ofrecía una financiación semejante a los microcréditos. Ese mismo programa funcionaba en Quito y en Loja. Por lo tanto, Hogar de Cristo fue bastante pionera en el ámbito de las microfinanzas.

Sin embargo, a medida que fueron pasando los años, **comenzaron a aparecer otras instituciones especializadas en el ámbito microfinanciero** (como D-Miro, Banco Solidario o BanCodesarrollo), algunas de las cuales también adoptaron el enfoque de banca comunal (tal es el caso del banco Finca, a modo de ejemplo). Algunas de estas nuevas instituciones presentan una mayor capacidad financiera para soportar los altos costes administrativos derivados del seguimiento y monitorización de las personas socias y ofrecer asimismo préstamos de mayor cuantía sin exigir participar en ningún tipo de charla formativa ni inicial ni periódica. Estas instituciones constituyen una clara competencia para HdC, ya que, al no exigir participar en ningún tipo de capacitación y ofrecer mayores cuantías, **resulta más sencilla y atractiva la financiación con ellas**. En opinión de Jessica, sin embargo, las charlas formativas de Hogar de Cristo constituyen un claro valor diferencial, más allá de los aspectos puramente económicos:

“ [...] con el paso de los años, [...] se ha perdido la esencia de que el plus de nuestro programa es mantener el tema de capacitación. Eso para nosotros es importante. Más allá de que tú entregas un crédito a una socia, [está] el tema de ver que esas personas puedan mantener su calidad de vida. ”

Algunas de las socias entrevistadas también han tenido ocasión de acceder a este tipo de instituciones y puede ser que simultaneen créditos tanto en éstas como en Hogar de Cristo. Según relata la socia de banca comunal Isabel Robalino, **parece ser que el grado de agilidad en estas otras entidades deja algo que desear y que los trámites también pueden llegar a ser complicados:**

“

Cuando me visitaron acá, del Banco Solidario, no necesité de garantía, me hicieron [un] crédito de [...] 2.000 US\$ por un año. Lo acepté, lo cogí, y hoy, en la actualidad, también [...] estoy [...] en el Banco Solidario (que, por cierto, ya en el mes de noviembre termino) y también en el Banco D-Miro. Pero, en el Banco D-Miro, sí es papeleo: el porqué, el de aquí, que las fotos, que el garante... es muchos [peros]. [...]

Pero, en la actualidad estoy terminando el crédito de D-Miro: [lo] termino el mes de agosto. Ya me habían mencionado que nuevamente podía renovar, pero [...] todavía no me lo han dado. Entonces, yo le dije al señor: 'Si no me quieren dar, no hay ningún problema', porque me pusieron el pero de que el garante, de que el garante tiene que eso, que el garante lo otro, que no sé qué, y así, digo: 'Ya, ya; si no es con este garante, no hay ningún problema. [...] En Hogar de Cristo yo también tengo y no me ponen ningún pero [...] y me quedo ahí. [...] Hogar de Cristo me renueva el crédito, porque yo voy a coger, antes de lo que ustedes empezaron, solamente va a tardar una semana y yo con ustedes ya tengo dos semanas'. Entonces, Hogar de Cristo nos ayuda muchísimo, muchísimo, mucho.

”

Evolución de la actividad de banca comunal

Lo explicado en los apartados precedentes nos ha permitido identificar cómo han ido evolucionando los principales elementos que configuran el programa de banca comunal a lo largo de estos 20 años de existencia:

Tamaño de los bancos:

Con el paso del tiempo, el tamaño de los bancos se ha ido reduciendo paulatinamente y con ello, el número mínimo de personas exigido en cada grupo (3 o 5, en función del tipo de crédito solicitado) debido a las dificultades experimentadas a la hora de configurar (y mantener) los grupos.

Monto de los créditos:

Si el tamaño de los bancos ha ido disminuyendo, por el contrario, el monto de los créditos ha ido en aumento, en parte, por la necesidad de adaptarse a la competencia creciente en materia de microfinanzas, pero también para responder al crecimiento de los negocios apoyados.

Política de ahorro:

Si anteriormente se potenciaba en gran medida el ahorro voluntario, las dificultades inherentes a su gestión (recordemos que, al tratarse de una organización civil, Hogar de Cristo no puede recibir depósitos) y los costes que entraña para las entidades aliadas el manejo de pequeñas cantidades de ahorro individuales han hecho que solo perdure el ahorro obligatorio vinculado a la garantía de los créditos, que se materializa en una única póliza de depósito conjunta para todos los miembros de un mismo banco.

Charlas formativas:

En la actualidad, se ha tomado especial conciencia de la importancia de estas sesiones (que tienen lugar al iniciarse la existencia de un banco comunal y cada vez que se renueva el crédito) y del plus diferencial que pueden suponer frente a la atención prestada en las entidades de la competencia. Frente a una época en la que quedaron relegadas a un segundo plano, ahora se pretende dotarlas de un nuevo impulso.

Posibilidad de crédito individuales:

Como hemos visto, la presión competitiva ha forzado a que, en algunos casos excepcionales, se haya roto con el fundamento básico de la banca comunal (préstamos de garantía solidaria) y se hayan concedido créditos individuales.

Variedad de créditos:

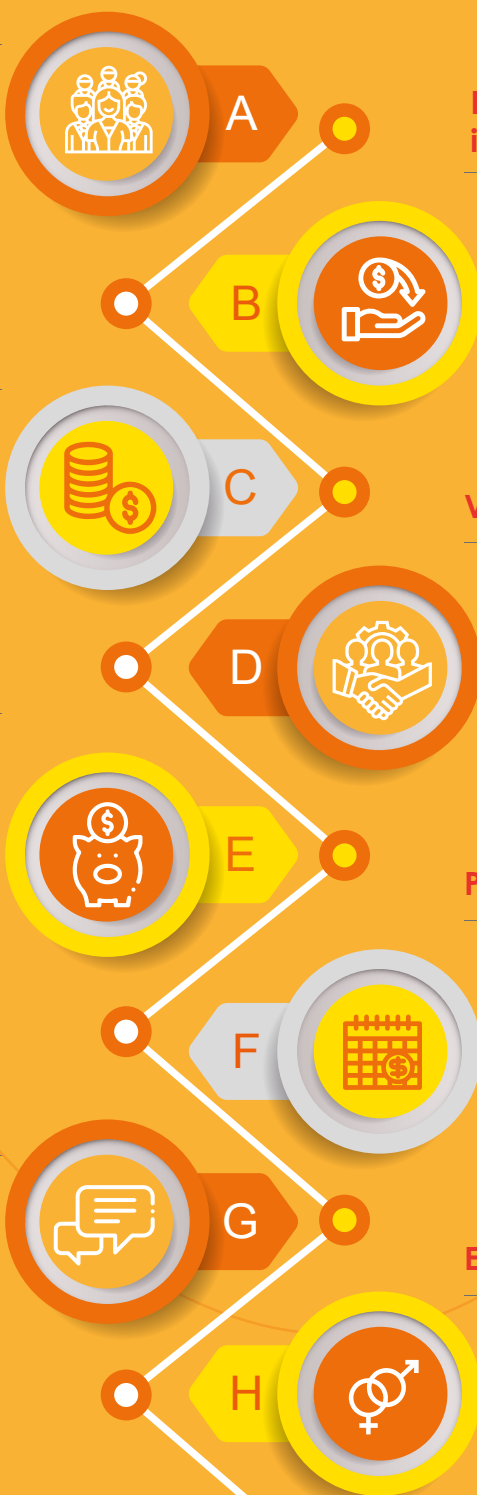
Unido al punto anterior, las modalidades de crédito disponibles se han incrementado (en la actualidad, se cuenta con tres posibilidades) con el fin dar respuesta a los distintos estadios en los que pueda encontrarse cada negocio y al historial crediticio de los distintos grupos.

Periodicidad de los pagos:

Motivado en parte por la presión competitiva, pero también por el crecimiento de los negocios financiados, la política de pagos se ha flexibilizado un tanto y la modalidad de crédito 5-500 contempla pagos catorcenales en lugar de semanales.

Enfoque de género:

Si, inicialmente, el programa de banca comunal se orienta exclusivamente a las mujeres, desde el año 2012, también los hombres pueden participar.



En relación con este último punto, si bien las mujeres continúan siendo un claro objetivo del programa, es preciso reconocer que también existen hombres en situación de exclusión que necesitan acceder a financiación. A este respecto, las supervisoras Miriam Barzola y Patricia Baidal señalan que la **incorporación de los varones** no ha causado mayores problemas ni ha incrementado las situaciones de impago. En esta línea, Jessica Ochoa, responsable del área administrativa de EPS, se expresa en los siguientes términos:

“

[...] a partir de 2012, nosotros empezamos a incorporar hombres. Cuando el programa [se] inició, lo hizo con el propósito de empoderar a las mujeres, porque era el tiempo [en] que se veía mucho el tema de maltrato familiar. Pero también, a medida que fueron pasando los años, tuvimos muchos hombres que nos decían que por qué atendíamos solo a las mujeres. Si los hombres también tenían sus necesidades, tenían su familia, podían tener la oportunidad de manejar un crédito. Creo que eso se estudió mucho aquí, no fue de un día para otro. En vista de que vimos que las mujeres podían tener oportunidades en la banca tradicional, empezamos a incorporar a hombres. [...] Primero [hicimos] una prueba piloto y resultó que muchos hombres eran mejores pagadores que las mujeres, cuando lo que habíamos tenido siempre en la cabeza era todo lo contrario. ”

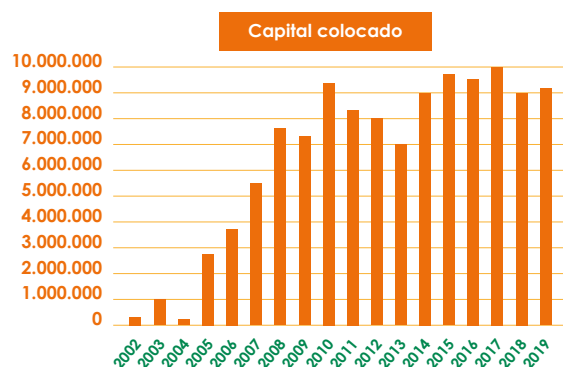
Por otra parte, es necesario hablar también del **ámbito geográfico**. Como ya comentamos, el programa de banca comunal inicia su andadura en Guayaquil, extendiéndose posteriormente a otros lugares en los que Hogar de Cristo tenía presencia gracias a su programa de vivienda: en 2002, se implanta en Libertad; en 2007, en Daule y Quevedo; en 2008, en Playas, Duran y Babahoyo; y en 2009, en Esmeraldas y Machala. Tal y como puede apreciarse a partir de las fechas mencionadas, la expansión se llevó a cabo poco a poco: en función de los resultados que se iban obteniendo en cada lugar, se tomaba la decisión de mantener el programa o cerrarlo, ya que suponía una inversión importante en otro personal distinto al que ya

trabajaba en el ámbito de vivienda y eso no siempre se pudo gestionar adecuadamente.

A continuación, mostraremos la **evolución de las principales magnitudes del programa de banca comunal** desde sus inicios en 2002 hasta el año 2019.

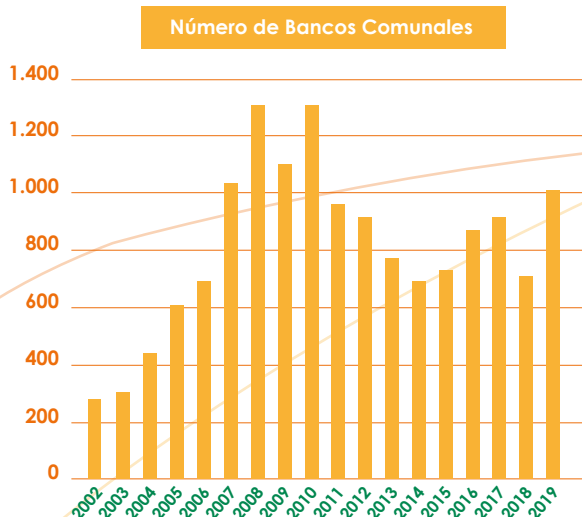
Comenzando por el **capital colocado**, en la Figura 5.1 podemos observar un rápido incremento en el volumen de fondos colocados desde los comienzos del programa en 2002 hasta el año 2010. A partir de ese momento, se produce un descenso que dura tres años, hasta que, en 2014, se vuelve a la senda del crecimiento y se alcanzan volúmenes superiores a los del 2010. Los años 2018 y 2019 han supuesto un cierto descenso que, previsiblemente, se habrá acentuado en 2020 y 2021 por el efecto de la pandemia.

Figura 2.1 Evolución de los fondos colocados en banca comunal



En cuanto al **número de bancos comunales** hace referencia (véase la Figura 5.2), al igual que sucede con los fondos colocados, el número de bancos experimentó un notable crecimiento desde los inicios del programa hasta el año 2010, con la salvedad del año 2009, momento en el que se observa una reducción importante. En 2011, se produce un descenso significativo que se prolonga hasta 2014, año en el que el número de bancos supera ligeramente al de 2006. A partir de entonces, se ha experimentado un continuado incremento hasta el año 2018, momento en el que se produce de nuevo una gran caída. En 2019, por el contrario, casi se recuperan las cifras de 2007.

Figura 2.2 Evolución del número de bancos comunales



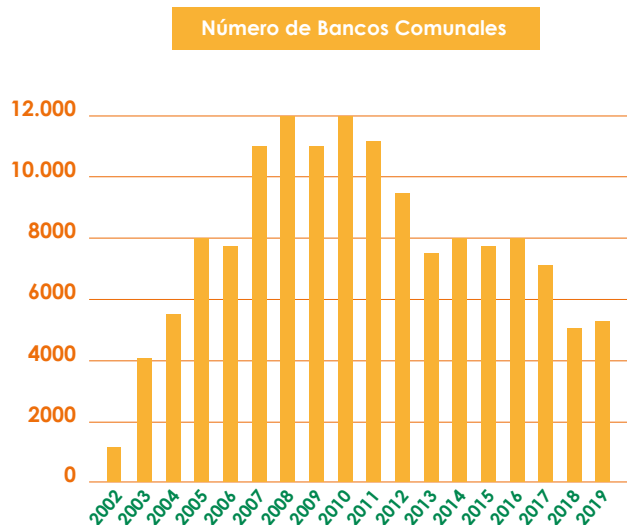
Pasando ahora al **número de personas socias activas en crédito** (Figura 5.3), la evolución de este parámetro es algo diferente a la de las magnitudes anteriores. En este caso, se observa un crecimiento continuado hasta el año 2010, con la única excepción del año 2009. A partir de 2010, en cambio, se produce un descenso continuado. Ciertamente es que, entre 2013 y 2017, el número de personas socias parecía haberse estabilizado, pero, en 2018 y 2019, vuelve a caer a valores inferiores a los de 2004. Jessica Ochoa asocia este descenso a la imposibilidad de ofrecer las mismas condiciones que la competencia:

“Llegamos a un punto máximo en el 2009 de tener aproximadamente 14.000 socias y, de ahí en adelante, se fue dando el declive, cada vez con menos socias. Esto está relacionado con las otras entidades que ofrecían facilidades con las que nosotros no podíamos competir. No estábamos pensando en competir con la banca para dar un crédito, lo nuestro era otra cosa, pero eso tuvo consecuencias. Aunque tuvimos muchas socias que se fueron y tuvieron que retornar porque, lamentablemente, no les fue bien y con nosotras pudieron continuar.”

Actualmente, el número de personas socias ronda las 5.000 y parece que se mantiene estable, Así lo expresa Jessica:

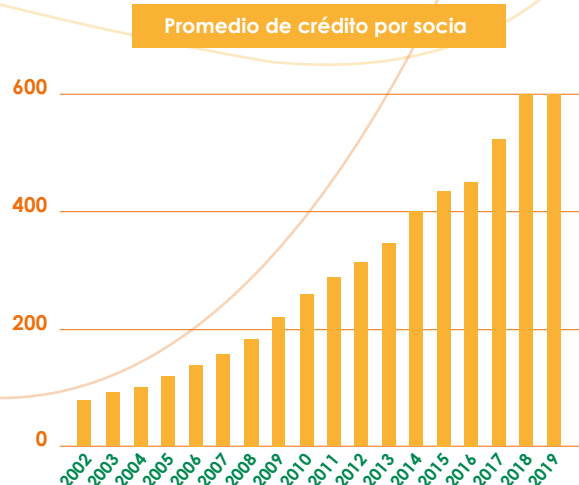
“[...] aunque tenemos algunas [personas] socias que se van, logramos integrar a otras de tal manera que se equilibra el número y se mantiene constante.”

Figura 2.3 Evolución del número de personas socias activas en crédito



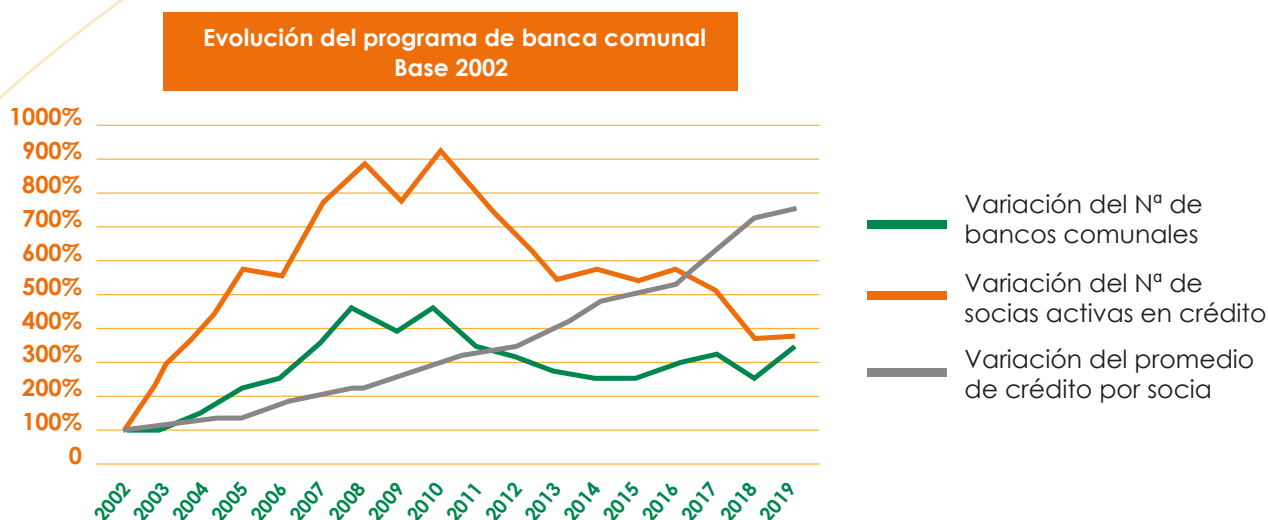
En cuanto al **crédito promedio por persona socia** hace referencia (Figura 5.4), éste presenta un crecimiento ininterrumpido desde que comenzara el programa de banca comunal en 2002 hasta el año 2019.

Figura 2.4 Evolución del crédito promedio por persona socia



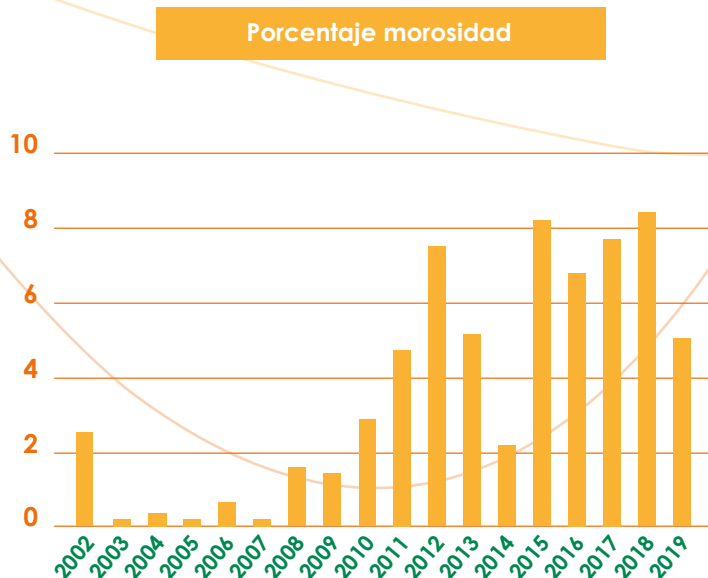
Finalmente, la figura 5.5 recoge la evolución de las tres últimas variables comentadas en términos relativos, tomando como base el año 2002. En este gráfico, queda bien reflejado el paralelismo en la evolución del número de bancos comunales y personas socias activas en crédito, frente a la evolución dispar del crédito promedio por persona socia. La evolución de esta última variable, teniendo en cuenta que los fondos colocados han seguido una senda creciente, resulta un fiel reflejo del continuado descenso en el número de personas socias y del incremento del crédito medio que se ha producido en los últimos años. Ello es fruto tanto del número de ciclos acumulados por cada persona socia (lo que posibilita acceder a préstamos de mayor cuantía), como de la tendencia por parte de Hogar de Cristo a conceder préstamos de mayor volumen.

Figura 2.5 Evolución global del programa de banca comunal



Finalmente, la Figura 5.6 muestra la evolución de la **morosidad** en el tiempo. Éste es uno de los parámetros que peor comportamiento muestra. Partiendo de unos porcentajes de morosidad muy bajos (rondando prácticamente el 0%), se ha ido produciendo un progresivo incremento con dos picos importantes en los años 2015 y 2018, en los que se llegó a superar el 8%. En 2019, en cambio, se observa un notable descenso.

Figura 2.6 Evolución de la morosidad





Valorando el impacto

Una vez que hemos descrito el funcionamiento y la evolución del programa, ha llegado el momento de valorar su impacto. Para ello, escucharemos la voz de las personas socias. Éstas nos explicarán lo que ha supuesto para ellas participar en el programa de banca comunal desde distintos puntos de vista: el plano personal, el relativo al bienestar familiar, el correspondiente a sus propios negocios y el referente a la comunidad o territorio.

En el ámbito personal

En el plano más personal, la participación en el programa de banca comunal de Hogar de Cristo ha supuesto para las mujeres entrevistadas (no se ha entrevistado a ningún hombre) un crecimiento extraordinario. Las socias nos confían haber ganado en autonomía, independencia económica y sentido de la responsabilidad. Afirmen sentirse empoderadas, dueñas de su destino y con mayor autoestima. También expresan el estímulo que sienten para seguir adelante, mejorar y crecer, y destacan el hecho de ser capaces de crear y llevar adelante su propio negocio. Así nos lo cuentan:

Isabel Robalino:

“Me ha servido mucho [para] no depender de alguien, sino de mí misma, de mis ingresos, de [mi] trabajo. Con mi esposo, poder dividir responsabilidades: ‘Tú te encargas de tal cosa’. E incluso, ahora que estoy separada, poder depender de mí misma: yo misma decidir en qué invierto, para qué invierto, cómo lo hago. [...] [El programa sirve] para demostrar, para enseñarnos que, como mujeres, damos mucho: no debemos dejarnos menospreciar. [...] Primero, debemos empezar queriéndonos nosotras mismas, valorándonos”.

Marcela Jurado:

“Me ha cambiado a ser más responsable en todas las cosas: en el negocio, en mi hogar, sí, con mis hijos... porque ya le conté: yo soy viuda y yo tengo esa responsabilidad de todo. Hasta tengo una niña madre soltera. También [...] ella trabaja conmigo Yambal y así nos ayudamos para salir adelante.”

“ Me ha enseñado a ser una
mujer luchadora [y]
trabajadora para sacar
adelante a mis hijos [y] a mis
nietos. ”

Margarita Huaracaja:

Y es que, para Hogar de Cristo, generar esa autoestima en las mujeres, ese espíritu de superación, es algo muy importante y en lo que se trabaja arduamente desde la capacitación, el asesoramiento y el seguimiento estrecho de las personas socias. No se trata solo de dar un crédito, se trata de enseñar y acompañar en todo el proceso, muy especialmente, cuando los problemas se presentan. Así lo relata Paula Pérez

“ Estar con Hogar de Cristo nos ha cambiado
mucho la vida porque aquí nos dan cursos de
emprendimiento. Usted aprende, lo practica
en su casa. Eso es lo que yo he hecho. Son
50 ciclos que tengo yo, 15 años en Hogar de
Cristo, y vivo feliz y quisiera seguir luchando,
así como lo he hecho. ”

La ayuda ha sido especialmente importante en el caso de mujeres con problemas de maltrato. En Hogar de Cristo, se cuenta con un programa especial para mujeres maltratadas que ofrece vivienda y ayuda psicológica gratuita:

“ [...] para las mujeres que son maltratadas de
los esposos, aquí también ayudan. Hay un
teléfono, por si acaso. La asistencia en salud
gratuita que tenían con las pruebas y los
exámenes [...] pueden realizarse sin tener
que pagar por ello. ”



En el bienestar familiar

Otra consecuencia directa y evidente del éxito de los microcréditos de banca comunal se observa en las familias de las socias. Gracias a haber puesto en marcha un negocio y afianzarlo mediante los préstamos obtenidos en Hogar de Cristo, han podido sacar adelante a sus hijos (e incluso nietos) y pagarles una educación. También han podido mejorar las condiciones de su vivienda, así como la alimentación, y el acceso a cuidados sanitarios y medicinas. Pero, sobre todo, han podido llevar la felicidad a sus hogares. Veamos sus testimonios:

Magaly García:

“Entonces, poco a poco, con los créditos de Hogar de Cristo he ido avanzando. Arreglé mi techo, le he puesto cerámica a mi negocio, lo he ampliado para acá. Gracias a Dios, he hecho unas cosas en mi casa, una mejora, y ahí, poco a poco, voy dándole para adelante y quiero continuar con la bendición de Dios, porque tengo el proyecto de hacer una losa, pero estamos poco a poco trabajando en eso.”

Josefa Ganchozo:

“Tengo un niño especial. El dinero me ha ayudado bastante para tratarlo. Lo teníamos que estar llevando a consulta, llevando a sus terapias, y esto me ha ayudado bastante porque, de los préstamos, yo cogía [un] tanto para él, para los remedios. [...] El dinero me ha dado también para ayudar a mi hija, quien a su vez me ha ayudado mucho, por ejemplo, yendo a repartir o a cobrar mientras yo tenía que cuidar de mi hijo.”

Elisa Espinoza:

“En todos estos 15 años que llevo en Hogar de Cristo, hemos construido la casa con mi esposo. Tenemos dos carros. Trabajando acá

en Hogar de Cristo con mi negocio [he] ayudado a pagar a mi esposo y a mi hijo un carrito familiar.”

En la mejora del propio emprendimiento

Desde el punto de vista de los negocios, los créditos de Hogar de Cristo han permitido que éstos crezcan; aumentar la cantidad y variedad de productos; ampliar el local en el que se desarrolla la actividad; realizar arreglos o acondicionarlo mejor; y encontrar y emprender actividades que permitan obtener un poco más de dinero. Así nos lo cuentan algunas de ellas:

Hilda Pino:

“Los préstamos nos han servido de bastante, porque si no tuviéramos préstamos, nosotros no podríamos invertir en un negocio y eso nos sirve de mucho porque, con los préstamos, podemos seguir adelante: hacer lo que uno quiere, emprender un negocio como lo tenemos. Gracias a Hogar de Cristo, estamos bien en el negocio y seguimos adelante.”

Magaly García:

“Empecé [vendiendo] choclos, alitas... todo. Entonces, poco a poco fui incrementando, [...] comprando... [Pude poner] el comedor [y comprar] ollas. [...] Nos ha ayudado bastante a crecer, a incrementar el negocio.”

En el barrio y en la comunidad

El efecto positivo que el programa de banca comunal ha tenido en las socias se ha extendido también a familiares, amistades y vecinos, a los que las socias han hecho partícipes de la oportunidad que supone Hogar de Cristo, animándolos a incorporarse y generando una especie de hilo transmisor de progreso para toda la comunidad. La mejora en la calidad de vida de las socias también ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de la zona y ha mejorado la calidad y variedad de los productos que es posible encontrar en ella. Además, el propio espíritu de solidaridad que subyace al programa ha calado en las socias y sale a relucir en cuanto éstas ven necesidades a su alrededor. Así nos lo explican:

Maida Herrera:

“

Sí, en mi barrio, en mi sector, pienso que sí ha cambiado la vida de las personas. [Al] ser nosotras jefas de familia, microempresarias (por ejemplo, una tiene panadería, otra tiene tienda de artículos de primera necesidad, yo vendo pollo), entonces, eso hace que se trabaje, que haya trabajo en el sector.

Ahí mismo se va invirtiendo, se va trabajando, se va separando. Entonces, yo creo que sí: eso también ayuda al sector, al barrio. La ayuda de Hogar de Cristo no es solo para nosotras como socias, también nosotros ayudamos de esta manera, trabajando en el barrio mismo.

”

Josefa Ganchozo:

“

Nosotros les ayudamos a otras que no tienen cómo trabajar, porque si yo tengo que hacer algo, un trabajo, y no puedo sola, yo les digo: ‘Vengan a ayudarme’. Yo ya les voy dando como para ese día: que ellos tengan cómo comer, cómo darle algo a sus hijos. Así, hay algunas compañeras que ellas trabajan así, ayudándome en casa, o encargándole que me entregue un pedido.

”



Mirando hacia el futuro

Tras escuchar la opinión de las socias sobre el impacto generado por el programa de banca comunal (y, por ende, tras haber puesto de manifiesto sus principales logros), en el siguiente apartado, realizaremos un repaso de los principales desafíos identificados desde Hogar de Cristo en torno al programa y la manera potencial de abordarlos. A tenor de lo expuesto en los apartados precedentes, **el programa se enfrenta a un desafío principal: su sostenibilidad en el tiempo ante el desarrollo de una considerable oferta microfinanciera en Ecuador**, lo que ha provocado un descenso en el número de socias que acceden al programa, una menor rotación de los créditos otorgados y la marcha de parte de las personas promotoras de crédito a estas entidades.

Como hemos visto, esta nueva oferta presenta algunas características más atractivas que la oferta de Hogar de Cristo: montos superiores, pagos mensuales en lugar de semanales y posibilidad de créditos individuales, si bien los tipos de interés continúan siendo más elevados y los trámites y requisitos exigidos para el acceso a los créditos, en general, tienden a ser más complicados. **Ante esta nueva oferta, HdC ha ido introduciendo sucesivas adaptaciones en su política de crédito al objeto de hacerla más atractiva y acorde con los nuevos tiempos. Sin embargo, aún se detectan posibilidades adicionales de mejora.**

Fundamentalmente, las conversaciones con las personas que configuran el equipo de dirección de Hogar de Cristo han permitido identificar **dos grandes vías** de actuación: la **digitalización** (que además de permitir ofrecer servicios y prestaciones adicionales a las personas socias, permitiría una mayor eficiencia y agilidad en el desarrollo de las operaciones y un ahorro de costes que mejoraría la sostenibilidad del programa); y la **mejora de la formación y del acompañamiento de las personas socias** como elemento distintivo fundamental de la oferta de Hogar de Cristo frente a la de otras instituciones. Profundicemos a continuación en cada uno de estos dos elementos.



Digitalización

El avance hacia una mayor digitalización permitiría, por una parte, mejorar la eficiencia y agilidad del programa de banca comunal y, por otra, ofrecer a las personas socias nuevas prestaciones y servicios.

Actualmente, y en lo que a la eficiencia y agilidad de los procesos hace referencia, **existe una oportunidad de mejora clarísima en la digitalización de la recogida de la información en campo**. En estos momentos, tal y como nos refieren Bethsaida Hidalgo y Jessica Ochoa, la información referente a todos los parámetros evaluados en el análisis de la situación de partida de las personas socias y en los sucesivos monitoreos se anota primero en papel y, posteriormente, se introduce en el sistema informático. Por lo tanto, lo ideal sería informatizar la recogida de información mediante el empleo de alguna aplicación informática o App móvil. Así nos lo explica Bethsaida:

“Tenemos una debilidad que es el hecho de que, todavía, en campo recogemos información a través de documentos o formularios que hay que rellenar [manualmente]. Nuestra meta sería tener una página virtual o hacerlo a través de una Tablet, de tal manera que la información que se recoja en campo viaje a través de la web. Así trabajan las instituciones financieras hoy en día, pero esto tiene un costo importante que la banca privada traslada al servicio, pero que, en Hogar de Cristo, no se quiere trasladar a las socias. [...]

Además, hay un doble trabajo porque la gran mayoría de la información que se recoge en papel referente a montos de créditos, tiempo de negocio, referencias de las personas, etc. está en el sistema, lo cual implica que alguien lo recoge de manera manual y alguien lo tiene que digitalizar o transcribir, lo cual implica tiempo. Normalmente, nuestros tiempos de respuesta para la concesión de un crédito son de 4 días, de jueves a martes, desde que se recibe la información, se procesa y se entrega el crédito. Si pudiéramos recoger la información en campo y ésta viajara por la red, podríamos responder en el mismo día. Ésa es nuestra meta, hacia allí debemos ir porque así lo exige hoy por hoy el entorno, y la gente con la que trabajamos también merece la calidad de ese servicio para aminorar el tiempo. Debemos buscar las alianzas, los apoyos.”

Por lo tanto, **abaratamiento de los costes** (fruto de la eliminación de duplicidades en el registro de la información) y **reducción de los plazos de respuesta** serían los dos principales beneficios de esta digitalización de la recogida de información en campo. Sin embargo, no hay que olvidar los problemas que, desde un punto de vista **de seguridad**, puede implicar el desplazamiento de las personas promotoras de crédito por los sectores portando una tableta. Según refiere Bethsaida, si bien Hogar de Cristo cuenta con el respeto de las comunidades y sus trabajadores suelen tener pocos incidentes de este tipo, en el caso de que llevaran una tableta o cualquier otro instrumento tecnológicamente avanzado, la situación cambiaría y aumentarían las posibilidades de ser objeto de robos. Por lo tanto, habría que pensar en algún medio menos visible, pero, como no, ello resultaría costoso (teléfonos inteligentes, por ejemplo) y requeriría del apoyo de alguna institución.

Por otra parte, la digitalización del proceso de calificación del crédito constituiría una prestación importante para las personas socias, que ganarían en comodidad y flexibilidad. Así nos lo expone Bethsaida:

“Aunque hemos disminuido de manera importante la utilización de papel en tema de registros (un 70%), aún hay que mejorar y se trataría de ir hacia el desarrollo de una plataforma en donde las personas puedan acceder y podamos calificar el crédito a través de la web. El mercado va ofreciendo nuevas cosas y nosotros también tenemos que mejorar, aunque no podemos estar a la par porque somos otro tipo de competencia, pero sí tenemos que ir generando facilidades a la gente para que de esta manera puedan acceder a este servicio con mucha más flexibilidad.”

Volviendo de nuevo a la mayor agilidad en los procesos que permitiría un mayor grado de digitalización, Bethsaida señala también los beneficios que esta digitalización podría tener en la **detección precoz de situaciones problemáticas**. Hasta ahora, se trabaja con informes que se actualizan semanalmente. Si se contara con más recursos tecnológicos, podría conocerse la situación de cada socia y de cada banco al instante:

“ Las herramientas tecnológicas también ayudarían mucho en el control de las prácticas fraudulentas. Si el reporte de los bancos que se saca cada ocho días se lo remito a la socia vía web, ella inmediatamente se va a dar cuenta de cuál es su saldo y me va a retroalimentar en referencia a lo que le ocurre. O si la directora ha recibido tres cuotas, pero solo paga dos y la plataforma estuviera relacionada con el teléfono móvil de las socias, inmediatamente, la socia afectada recibiría un mensaje de que no ha realizado su pago y así se enteraría de que la directora no está haciendo un buen trabajo y no es necesario ni que la promotora o la supervisora la visiten, sino que ella misma va a dar cuenta de lo que ha pasado, va a acercarse ella misma a la organización y no va a esperar a que la organización se acerque a ella. Este tipo de tecnología daría a las socias más libertad porque podrían controlar todo lo que es su crédito y eso disminuiría también los tiempos de las promotoras a la hora de averiguar lo que está pasando, tiempos que, en ocasiones, no se manejan con todo el rigor o la atención que se debería. Estas son las cosas que tenemos que fortalecer. ”

Finalmente, Jessica Ochoa pone el acento también en la **necesidad de una mayor optimización de las herramientas de las que actualmente se dispone:**

“ Actualmente, una de nuestras debilidades podría ser nuestro sistema informático. No porque no sea el ideal, sino porque no se optimiza. Se empezó el trabajo de banca con el mismo sistema informático que se llevaba en ese tiempo, pero a medida que incrementó la actividad, no solo por banca, sino también por el tema de crecimiento de la corporación, se [incorporó una] nueva plataforma, un nuevo sistema informático. Nos hemos apoyado en optimizar las documentaciones. Hemos visto en el proceso la necesidad de ir suprimiendo algún tipo de documento que no era necesario y tratando de optimizar esos tiempos muertos, reducir la burocracia y optimizar los tiempos. ”



Formación y acompañamiento de las personas socias

La formación y el acompañamiento de las personas socias (junto con el importante trabajo realizado en el ámbito de la autoestima) constituyen el gran elemento diferencial del programa de banca comunal de Hogar de Cristo. Por lo tanto, se trata de un aspecto a reforzar y preservar todo lo que se pueda. Sin embargo, ha habido unos años (nos relataba Carolina Lara, directora del programa) en los que las charlas en particular quedaron prácticamente reducidas a la explicación de los fundamentos de la banca comunal y el funcionamiento de los créditos, dejando de lado todas las temáticas relativas a cuestiones relacionadas con la llevanza del negocio y distintos problemas que afectan a las mujeres y a las familias en general, tales como salud, drogadicción o violencia intrafamiliar. En consecuencia, se había perdido una de las señas de identidad del programa.

Cuando Carolina se incorpora a Hogar de Cristo en octubre de 2018, su contacto con las socias le hace ver la necesidad de retomar las charlas que abordan los denominados “temas específicos” vinculados a las problemáticas que éstas viven en su día a día. Así lo recuerda Carolina:

“He retomado de nuevo con estos temas que veo que se viven en el día a día con nuestras socias. Porque cuando vienen a hacer un plan de negociación porque su crédito está vencido y converso con ellas, es porque o son maltratadas por los esposos, o tienen problemas con sus hijos por parte de la drogadicción, o [temas relacionados con] el maltrato infantil.

Para ello, como nos explica Jessica Ochoa, se ha contado con la ayuda de Mónica Martínez, responsable de pastoral, quien ha elaborado todo un plan para hacer posible la puesta en marcha de estas charlas:

“Con ayuda de Mónica, se pudo armar un plan, una matriz, de tal manera que nuestras promotoras pudieran recibir de manos de Mónica toda esa enseñanza, esa manera de cómo poder dirigirse a las socias en sus reuniones aquí, para explicar y tratar distintos temas, para hacer que no sea algo aburrido para ellas.

Pero no solo las charlas periódicas habían perdido fuerza. Tal y como nos relata Jessica, de un tiempo a esta parte, el seguimiento y acompañamiento de las personas socias también se ha visto resentido:

“Una de nuestras debilidades actualmente es que nos hemos olvidado un poco de hacer ese seguimiento, esas mediciones cualitativas sobre cómo empezaron con nosotros nuestras socias y cómo van avanzando, van progresando. Ese seguimiento, ese acompañamiento tan exhaustivo, tan cercano que se llevaba a cabo antes de los emprendimientos generados por las socias, que había incluso una matriz para poder anotar los diferentes datos con los que se hacía el diagnóstico de esos emprendimientos,

”

no se puede llevar a cabo de la manera que se llevaba. En la actualidad, hacer todo ese trabajo es muy costoso, ya no hablo solo de dinero, sino porque ya inclusive hasta la disponibilidad de las socias no es la misma de antes. Tú veías a las socias que estaban en sus casas, tenían sus negocios y actividades dentro de sus casas, dentro de las comunidades, y ya no es así. ”

Así pues, el coste que supone y el tiempo que requiere impiden actualmente ese seguimiento tan cercano, dado el mayor número de socias a cargo de las personas promotoras y el cambio producido en los hábitos de las primeras, que se dedican ahora a un mayor número de actividades. Así nos lo explica Jessica de nuevo:

“ Siento que hemos tenido [en] el tema de seguimiento, de monitoreo, un poco de debilidad. Se debe a que tenemos más personas para atender y también tiene que ver con el entorno que tenemos. A nuestras socias, inicialmente, las encontrabas en sus casas, en sus comunidades, era más fácil reunir las. El trabajo que se hacía en las comunidades no era con una socia, era con el grupo de los bancos, era grupal, porque [así] era la metodología. Actualmente, las mujeres que desempeñan muchas funciones, muchas actividades, no están en sus casas, sus negocios no están siempre en sus casas. Están fuera, tienen diferentes horarios y resulta muy difícil reunir las para cumplir con esa obligación. ”

Sin embargo, la digitalización sugerida en el punto anterior permitiría liberar recursos actualmente dedicados a tareas duplicadas y de escaso valor añadido para dedicarlos a este elemento que constituye la principal seña de identidad del programa y su aspecto diferencial clave respecto a la oferta de otras entidades.

En opinión de Bethsaida Hidalgo, la labor de asesoramiento y acompañamiento también se

vería beneficiada si pudieran surgir promotoras de entre las propias socias. Aunque fuera necesaria mucha formación (pues su punto de partida sería muy bajo), lo cierto es que serían las que mejor conocerían cómo funciona el programa y qué problemática existe en torno a éste.

Por otra parte, y dando casi por inevitable la marcha de personas promotoras de Hogar de Cristo a otras entidades, Bethsaida sugiere la posibilidad de crear un programa de formación para promotoras:

Podríamos hacer un proceso de inducción, algo así como desarrollar un plan de educación, de formación continua para el desarrollo de promotoras. Podría ser un proyecto en el que se estuvieran formando continuamente este tipo de personas, que finalmente terminarán trabajando en banca tradicional, que es la que se las lleva. ”



CAPÍTULO

3

INICIATIVAS ECONÓMICAS SOLIDARIAS

INES



“ Con los préstamos que he hecho en Hogar de Cristo [...] he podido comprar varias máquinas. En total, tengo como unas 12 máquinas industriales. He podido darle trabajo a mujeres vulnerables que son madres solteras [...]. ”

Rosilda Tamayo, emprendedora

CAPÍTULO 3:

Iniciativas económicas solidarias (INES)

Introducción

En el presente capítulo, profundizaremos en el ámbito de las iniciativas económicas solidarias como segundo pilar del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo. Los orígenes de este programa se remontan al año 2012, momento en el que se pone en marcha el proyecto Orgullosamente Emprendedoras de la mano de Plan Internacional.

En primer lugar, hablaremos de la misión del programa, así como del perfil de las personas participantes y sus motivaciones. En segundo lugar, detallaremos en qué consiste el programa y su funcionamiento. En este apartado, son dos los principales elementos a tener en cuenta: las capacitaciones ofrecidas en el semillero de emprendimientos (más las ferias y ruedas de negocios que se organizan como medio de promoción de los emprendimientos generados) y los créditos otorgados para el desarrollo de las iniciativas económicas. En tercer lugar, presentaremos la evolución experimentada por el programa a lo largo del tiempo y, para terminar, llevaremos a cabo una valoración de su impacto poniendo de relieve los logros alcanzados y los desafíos pendientes.

El Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo se inserta en la realidad ecuatoriana y, más concretamente, en el ámbito de los asentamientos informales de la conurbación de Guayaquil (la más poblada del país) y alrededores, con especial presencia en el área de asentamiento de Monte Sinaí. Las características de este contexto marcan el propósito y el desarrollo del Programa.

Misión del programa, perfil y motivación de las personas participantes

Aunque no ha sido objeto de una formulación explícita, cabe afirmar que la misión del programa de iniciativas económicas solidarias consiste en promover y acompañar la creación y desarrollo de emprendimientos asociativos en entornos periurbanos marginales sobre la base de la solidaridad y del esfuerzo compartido, susceptibles de generar valor mediante la producción de bienes y/o servicios. Con el fin de desarrollar esta misión, son dos los mecanismos principales en los que se apoya Hogar de Cristo: capacitación y financiación.

En el caso de la **capacitación**, ésta cubre dos grandes esferas: por un lado, el aprendizaje y dominio de un oficio y, por otro, los conocimientos necesarios para la llevanza y gestión de un negocio.

Frente a otras iniciativas que inciden en la enseñanza de un oficio como medio para ganarse la vida y no toman en cuenta la capacitación en gestión como pieza clave para garantizar el logro de unos ingresos recurrentes y suficientes, Hogar de Cristo combina ambos elementos en un único programa formativo. La idea subyacente es que lo primero sin lo segundo no basta o, cuando menos, dificulta el logro de los ingresos necesarios para una vida digna.

En lo que a la **financiación** hace referencia, su implementación fue posible gracias a un proyecto llevado a cabo con el Club Rotario La Puntilla y el Club Rotario Marin Evening de California en 2015 que proporcionó un fondo rotatorio de 60.000 US\$. Esta financiación se concreta en la concesión de microcréditos de garantía solidaria que pueden ser de dos tipos: productivos (cuando las personas que se unen para recibir el crédito elaboran productos distintos) o asociativos (cuando las personas que configuran el grupo de crédito elaboran un producto común). En realidad, esta segunda modalidad de crédito es la que correspondería realmente al propósito genuino del programa, pues es la que implica que varias personas se unan para desarrollar un negocio en común, o cuando menos, avanzar en esa dirección. Sin embargo, las dificultades

existentes para generar las relaciones de confianza necesarias que posibiliten este paso han hecho que se promuevan los créditos productivos como alternativa que, por una parte, cumple con el objetivo de promover emprendimientos de mayor valor añadido basados en el desarrollo de un oficio (en lugar de en la mera compraventa de artículos) y, por otra, promueve vínculos de solidaridad entre personas, aunque no sea para desarrollar un negocio común.

En cuanto a las **personas a las que se dirige el programa**, si bien en sus orígenes el foco se situó en las mujeres, actualmente, se orienta a todas aquellas personas vulnerables que habitan territorios marginales en la ciudad de Guayaquil (por razones de proximidad, no obstante, predominan las personas participantes de Monte Sinaí). Los rangos de edad y procedencia son muy variados (en el programa participan tanto personas ecuatorianas como personas procedentes de otros países que han llegado a Guayaquil), dándose el caso tanto de personas que se incorporan desde el programa de banca comunal, como de personas que no tenían vínculo previo con dicho programa. Respecto a este aspecto, Bethsaida Hidalgo, directora ejecutiva de HdC, nos comenta:

“Nosotros quisiéramos que todos los socios de banca comunal pasaran a INES, pero no es así. Hay que tener en cuenta que cuando en banca comunal se crea un banco, no necesariamente las socias que componen ese banco tienen la misma actividad. Puede que, de cinco personas, dos tengan el mismo negocio, pero además tienen que compartir el deseo de conformar el negocio solidariamente y eso no siempre se da. [...] Hay factores culturales: la gente de la sierra es mucho más dada a trabajar colectivamente, mientras que la gente de la costa (que es la zona en la que trabaja HdC), es más individualista, más desconfiada también. Es difícil que de la banca surjan iniciativas. A pesar de ello, [desde HdC se intenta] hacer ver a las socias de banca [comunal] que busquen complementariedades entre ellas para ir pensando en iniciativas colectivas. [...] [En resumidas cuentas, cabe distinguir las siguientes] situaciones:

Por una parte, estarían las iniciativas que están en INES en las que se han juntado dos o más personas de banca comunal: personas que estaban en el mismo banco comunal y ven que pueden crear un negocio más fuerte si unen sus fuerzas y pasan a INES. [...] Por otra parte, estarían las personas que estaban en un banco comunal en el que no han encontrado las personas con las que constituir una actividad asociativa, pero que acuden al semillero con la intención de mejorar la gestión de su negocio y han encontrado allí la oportunidad de juntarse con otras personas para realizar una actividad asociativa. [El resto y, de hecho, la mayoría] son iniciativas que se han dado en el sector, que han tenido un desarrollo propio y que, al conocer el programa, vienen y se juntan.

Asimismo, también se da diversidad entre los participantes en cuanto al grado de dominio previo del oficio que desean desarrollar: los hay que parten completamente de cero, frente a otras personas que ya tienen un conocimiento previo, pero a las que les falta la base necesaria para gestionar un negocio (téngase en cuenta que el programa de banca comunal no ofrece una formación sistematizada a este respecto). Rubén Matías, miembro del equipo de INES, profundiza en esta **diversidad de perfiles de conocimiento** y en las dinámicas que ello propicia:

“No todas las personas que llegan al semillero [parten de] cero. [...] Tenemos personas que llegan con conocimiento y tienen ya un camino recorrido y aquí lo que hacemos es unir esos perfiles. [Esto] hace muy rico el proceso en el sentido de que las personas que ya saben fortalecen o motivan a las personas que en su defecto no tienen ningún conocimiento y tienen por ahí el sueño de iniciar algo. Las personas que no tienen nada, que todavía no conocen [el] oficio, se motivan y se llenan de las personas que ya saben. [Por otra parte], abundan muchas, muchas personas que, aun teniendo un perfil o un oficio bastante avanzado, no lo ven más allá de solo hacerlo bajo una solicitud de pedido. Entonces, el entrar en el proceso [...] los motiva y les abre un poco ese horizonte de que [...] lo que tienen o lo que poseen en su casa les puede permitir generar más. [Por ejemplo, en lugar de] esperar a que alguien venga y les solicite una costura, [pueden] producir para comercializar interiores, o blusas, o vestidos. Y, en el proceso de capacitación, el [unirse] con personas que no saben también les motiva [...] porque las otras compañeras les dicen: ‘Oye, pero tú coses bonito; tú se lo puedes enviar a una casa comercial; tú coses bien’. Entonces, este intercambio de ideas y de conversaciones hace que la persona se llene de esa motivación y empiece a pensar de manera diferente. Eso es lo rico de este proceso, porque ambos perfiles de personas se motivan mutuamente y comienzan a pensar de manera diferente.”

En las siguientes líneas, ofrecemos un grupo de testimonios que muestran la **variedad de perfiles, circunstancias y motivaciones** que impulsan a las personas que participan en el programa, a la vez que nos indican el modo en el que tuvieron conocimiento de él.

Comenzamos con el testimonio de Luis Aldana, con cuya esposa, Nancy Galindo (también participante en INES), forma parte de un negocio de elaboración de calzado y mochilas que se ha constituido en asociación (APROBUCAM, El buen caminar):



el buen
caminar

“ Empecemos con mi familia. [...] Somos tres personas: mi esposa, mi hijo y yo. [...] Mi esposa ha sido parte de los créditos de Hogar de Cristo [desde] hace muchos años. [...] Entonces, de ahí nació lo del emprendimiento de calzado, porque ella estaba con contacto diario prácticamente con Hogar de Cristo y a ella la llamaron para la iniciativa de los emprendimientos y ella me dijo que iba a hacer un emprendimiento de calzado, que había calzado, que había textil, bueno que había muchos emprendimientos, pero se inclinó por el calzado. [...] Ella llegó a hacer la primera fase de calzado, entonces, bueno, yo le dije que yo quería hacerlo porque vi un calzado [...] que no estaba bien hecho y entonces yo le reclamé que cómo la profesora le iba a decir que estaba bien hecho algo que no estaba bien hecho. Entonces, ella me retó y me dijo: 'Si usted cree hacerlo mejor, vamos para que estudie'. Yo le dije: 'voy a ir'. Ahí empezó. [...]

Yo [antes] trabajé en una empresa agrícola supervisando y un día decidí no trabajar más en esa empresa, ser uno el propio patrón, buscar una forma de vida propia y no depender de nadie porque, muchas veces, cuando uno llega tarde a un trabajo, ya lo están multando, o le están llamando la atención y, si sale tarde, no le dicen nada: son felices. En cambio, en lo de uno, uno trabaja desde la hora que ve conveniente hasta la hora que ve conveniente y eso es lo que más nos motivó a nosotros a hacer el emprendimiento: que si uno trabaja hasta las 11 o 12 de la noche no tiene uno problemas porque es en lo de uno propio.

”

Y a continuación presentamos el testimonio de Rosa Rodríguez y Steven Carao (madre e hijo), al frente de un negocio de gastronomía y llegados a Guayaquil en 2018. Nos refiere Rosa:

“ Nosotros veníamos de Venezuela. Somos madre y tres hijos. Íbamos rumbo a Perú, pero en la terminal de Guayaquil nos quedamos sin dinero y allí tuvimos que pasar tres días. Entonces, [...] notificaron a Hogar de Cristo que había una familia venezolana que estaba en la terminal terrestre sin ayuda, [...] pasando las de Caín, como se dice. [...] Ellos fueron, enviaron a una persona. Esa persona nos dio [...] un 'rescate' y [...] y nos prestaron esa ayuda solidaria como humanos, digo yo, y luego nos ayudaron incluso a conseguir una vivienda para alquilar y, al cabo de un tiempo, como notaron que nosotros trabajábamos con alimentos y cosas así, [...] nos fueron presentando la gama de oportunidades que había con los créditos solidarios y de verdad que ha sido muy gratificante en los dos años y medio que llevamos [...] conocer a Hogar de Cristo. De hecho, [tengo] mucho que agradecer. Mucho [y] muy positivo porque hemos ido aprendiendo [...] a través de los semilleros, [...] cosas que no teníamos en mente aprender y eso que aprendimos lo hemos ido desarrollando y explotando al mismo tiempo. [...] Nos permitió conocer aptitudes y capacidades que no sabíamos que teníamos.

”

Fomentando el emprendimiento asociativo, primera parte: las capacitaciones

Para tener acceso a financiación en el marco del programa INES previamente es necesario haber cursado una parte del programa formativo previsto. Como hemos dicho, tal programa formativo (denominado “semillero de emprendimientos”) comprende, por un lado, el aprendizaje relativo a la llevanza o gestión de un negocio y, por otro, el aprendizaje de un oficio, que se realiza a través de los denominados “talleres técnico-productivos”. Para poder acceder a la financiación, es necesario haber cursado al menos la primera fase del semillero, en la que se explican los rudimentos básicos de un negocio.

Los talleres técnico-productivos no comienzan a desarrollarse hasta la segunda fase para evitar que haya personas que, estando motivadas inicialmente por el aprendizaje de un oficio, no cursen el apartado referente a la llevanza o gestión del emprendimiento. Es decir, los talleres técnico-productivos actúan a modo de “enganche”. A partir de la segunda fase, el aprendizaje en gestión y los talleres técnico-productivos se desarrollan en paralelo.

Para dar valor a la formación, se ha establecido un precio de inscripción de 10 US\$. Inicialmente, las capacitaciones eran gratuitas, pero, tal y como nos describe Jenny, eso hacía que no fueran apreciadas en su justa medida y no hubiera una constancia en la asistencia:

“ Inicialmente, venían y se inscribían 30 personas en la fase 1 y solo terminaban 12 o 15 personas. Era el tiempo en el que las capacitaciones se daban gratis. Esto a nosotros hubo un momento en que nos hizo pensar y revisar lo que estábamos haciendo y cómo lo estábamos haciendo. Empezamos a cobrar por dichas capacitaciones. Hubo dos años, 2016 y 2017, que fueron cruciales para nosotros porque mucha gente no se inscribía

porque le tocaba pagar. Cobramos 10 US\$ por la capacitación del emprendimiento. [...] Este tipo de capacitación es costosa.

Acompañar, capacitar, monitorear, [...] asesorar no es barato. Es caro. En eso nosotros hacemos mucho hincapié con nuestros emprendedores. Hacerles ver que lo que ellos están haciendo es una inversión, no [...] un gasto. Ahora se inscriben 40 y terminan 35. Hemos calado, porque el uno viene y le recomienda a otro, a familiares de ellos para que se vengán a capacitar. Si te recomiendan es porque algo estás haciendo bien. ”

Efectivamente, esta visión de la formación como inversión comienza a estar interiorizada por parte de los participantes. Resulta muy satisfactorio comprobar que algunas personas comienzan a considerar ya dicho pago como una inversión que permite obtener ganancias mayores.



Fase 1

En la primera fase del semillero, se comienza a trabajar en la **idea de negocio** y se realiza un **estudio de mercado** (dentro del sector, del barrio, con las amistades...) en torno al producto que se piensa producir y vender. También se imparten conceptos básicos de presupuesto, cálculo de costes y fijación de precios de venta, así como aspectos básicos de comercialización. Esta parte relativa al **cálculo de costes** es especialmente valorada por los participantes. Así nos lo cuenta, por ejemplo, Steven Carao:

“

Me ha gustado mucho la parte de lo que es sacar el análisis de costo de los productos, porque antes uno vendía sin saber lo que estaba vendiendo, o cuánto le ibas a ganar a un producto y, gracias a las capacitaciones, aprendí lo que es sacar el análisis de costo de los productos y saber cuánto realmente se gana en cada producto que uno saca y sí, me ha parecido muy bueno eso.

”

Por su parte, Rubén, la persona que imparte la formación al respecto, lo resume de la siguiente manera:

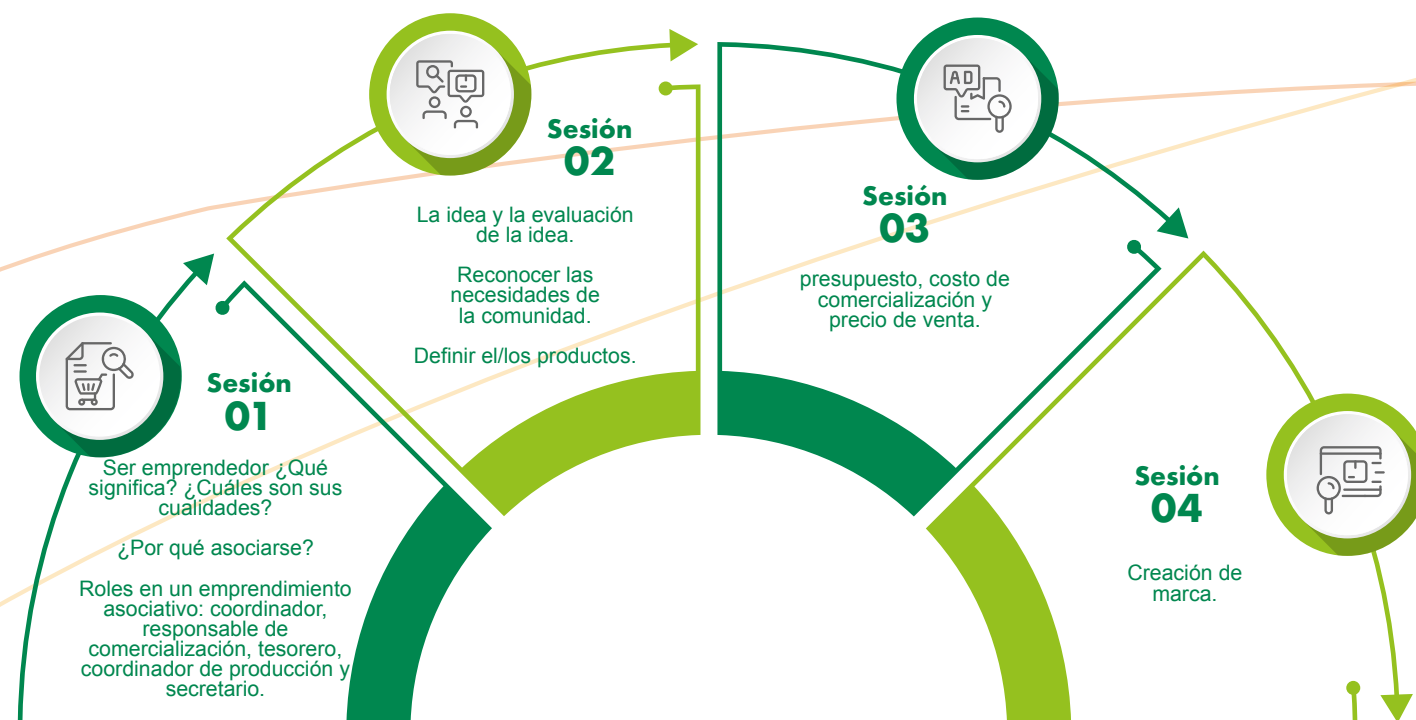
“

Uno de los aprendizajes que también se valoran, aunque les cuesta bastante a las señoras, es el tema de costos. [...] En muchas ocasiones, las que ya tienen o han tenido una experiencia de negocio se sorprenden mucho [en el] momento [en el] que sacan sus cuentas y dicen: '¡Pero no estoy sacando ni lo que he invertido!' Entonces, esta es una parte importante que ellas conocen en el proceso de semilleros: el tema de costos. Aunque la mayoría, si usted me pregunta a mí cuando ya entramos con los números, dicen: 'No, yo con las matemáticas no me llevo; yo con las matemáticas no quiero, no me gustan'. En esta parte, lo importante es decirles que las letras y los números siempre van a estar con nosotros.

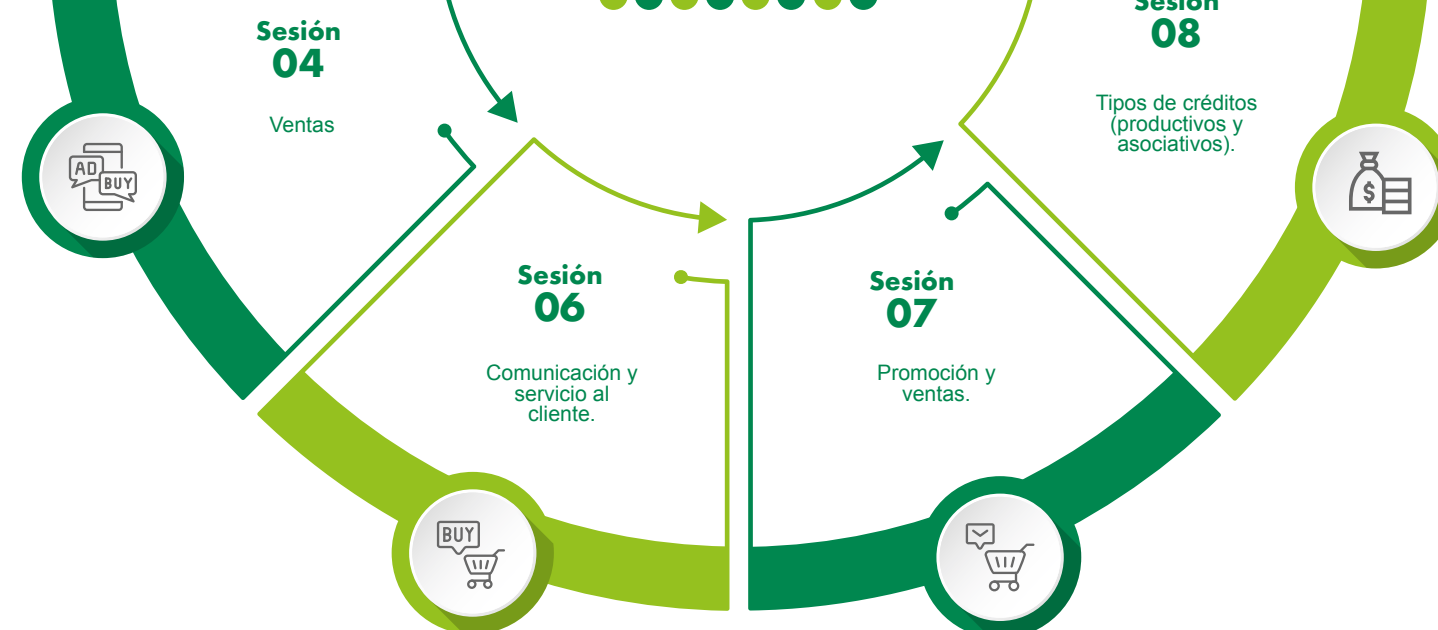
”

Para terminar, al final de la fase se explican también los distintos tipos de créditos a los cuales se puede acceder a través del programa.

En esta primera fase, el aprendizaje se estructura en ocho sesiones, a razón de una sesión de dos horas por semana. El contenido específico de cada sesión es el siguiente:



FASE 1



Además del desarrollo de las sesiones, tiene lugar un acompañamiento personalizado en campo que reviste de gran importancia. Así nos lo explica Rubén:

“El acompañamiento en campo es un proceso que es muy valorado por las personas, porque sienten que no solo están en un aula. [...] El acompañar, el ir a hacer las actividades [in situ] significa mirar de cerca la parte operativa de cada uno de [los] emprendimientos. [...] En la fase 1, lo que se hace es [...] ir orientando a las personas [a] entender qué negocio iniciar. [...] Ellas llegan aquí, al proceso de iniciativas, [...] con una idea de costura, o de calzado, o de belleza, o de gastronomía... pero el trabajo [in situ] nos permite orientarlas mejor. Recuerdo un caso de una emprendedora que tenía ya máquinas de coser, pero [que] quería cambiar [a] belleza. Entonces, le decía: 'Si tiene aquí herramientas para lo que usted ya sabe, pues por qué no perfecciona eso en vez de comenzar de nuevo, comenzar desde cero en un nuevo proceso'. [...] Ése es el tipo de actividad de asesoría que hacemos.”

Los propios participantes también valoran mucho este acompañamiento. Así nos lo cuenta por ejemplo Carmen Molina, emprendedora en el ámbito de la gastronomía:

“Siempre han buscado la forma de mantenernos activas. No porque aprendimos en el semillero [la cosa quedaba en:] 'Pues vaya a su casa y vea qué es lo que usted hace, o cómo usted lo resuelve'. No, ellos siempre han estado pendientes a diario, siempre preguntando qué están haciendo, cómo les está yendo, en qué podemos cambiar. Preguntándonos siempre en qué podemos mejorar.”

Y también es un rasgo que destaca Rosilda Tamayo, del área de costura:

“Ellos están pendientes de orientarnos [...] en todo ámbito. [...] Están pendientes de todas las necesidades que nosotros tenemos. Son buenos capacitadores, buenos orientadores. [...] Es una ayuda muy acogedora. Se siente ese calor. Esa duda que tienes la transfieres, la comunicas y ellos te dan aliento.”



Fase 2

La segunda fase del semillero está orientada a promover la **legalización o formalización de los negocios a título individual**. Después de hablar de los distintos tipos de negocios existentes, de explicar la función del administrador del negocio y el seguimiento de los flujos de caja, se explica qué es el registro único de contribuyentes (RUC) y cómo registrarse en él, y lo mismo con el régimen impositivo simplificado (RISE). Con el RUC, cada negocio puede emitir ya sus facturas oficiales y, mensualmente, habrá de realizar una declaración de impuestos. Por este motivo, en esta fase se explica también cómo efectuar dicha declaración y realizar los cálculos correspondientes. La fase 2 se estructura en ocho sesiones semanales de dos horas de duración de acuerdo con el siguiente guion:



Por otra parte, a lo largo de la segunda fase se da comienzo a los talleres técnico-productivos, que en este caso abordan el nivel básico de los distintos oficios. Estos talleres se desarrollan a razón de dos días a la semana, por lo que, a lo largo de esta fase, la intensidad formativa se acrecienta considerablemente. Para llevarlos a cabo, Hogar de Cristo ha establecido alianzas estratégicas con distintos entes. Así, en 2015-2016, se estableció un convenio marco con la prefectura de Guayas en virtud del cual HdC se encargaba de las capacitaciones relativas a la gestión o llevanza de los negocios, mientras que la prefectura asumía varios de los talleres técnico-productivos, como los relativos a gastronomía, artesanía, elaboración de velas y realización de trabajos con materiales reciclados. Asimismo, HdC ha establecido otro convenio de colaboración con el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria de Ecuador, quien a su vez colabora con el Instituto tecnológico Ana Paredes Alfaro. Concretamente, personas de dicho instituto que se van a graduar como diseñadoras de moda imparten los talleres de corte y confección de todos los niveles.

Pero no solamente eso: varias de las personas que han pasado por el semillero de emprendimientos colaboran después en la impartición de los talleres, creándose así una importante cadena de solidaridad. La propia Jenny (coordinadora de INES) nos lo cuenta:

“Tenemos también grupos de emprendedores que, después de haber sido capacitados, ahora [...] capacitan a otros. Tenemos así, por ejemplo, a una Rosilda, que es del área de corte y confección. Ella se capacitó en Hogar de Cristo. [Aunque] ya tenía conocimientos en corte y confección, [...] vino a Hogar de Cristo a aprender técnicas nuevas. [...] Ahora que también ha pasado por las cuatro fases de capacitación, capacita a nuestros emprendedores que empiezan de cero y también da talleres medios y avanzados. [Igualmente,] tenemos a Luis que capacita en el área de calzado, [...] a las mujeres de Seje Chefs (Silvia Calderón, Jeaneth Ramírez y Elsi Cedeño) que

capacitan en el área de gastronomía y a Gabriela Arroyo que capacita en la parte de artesanía. Nosotros no les podemos pagar, y ellos lo saben. Pero lo hacen porque quieren bendecir [con] lo que han sido bendecidos.

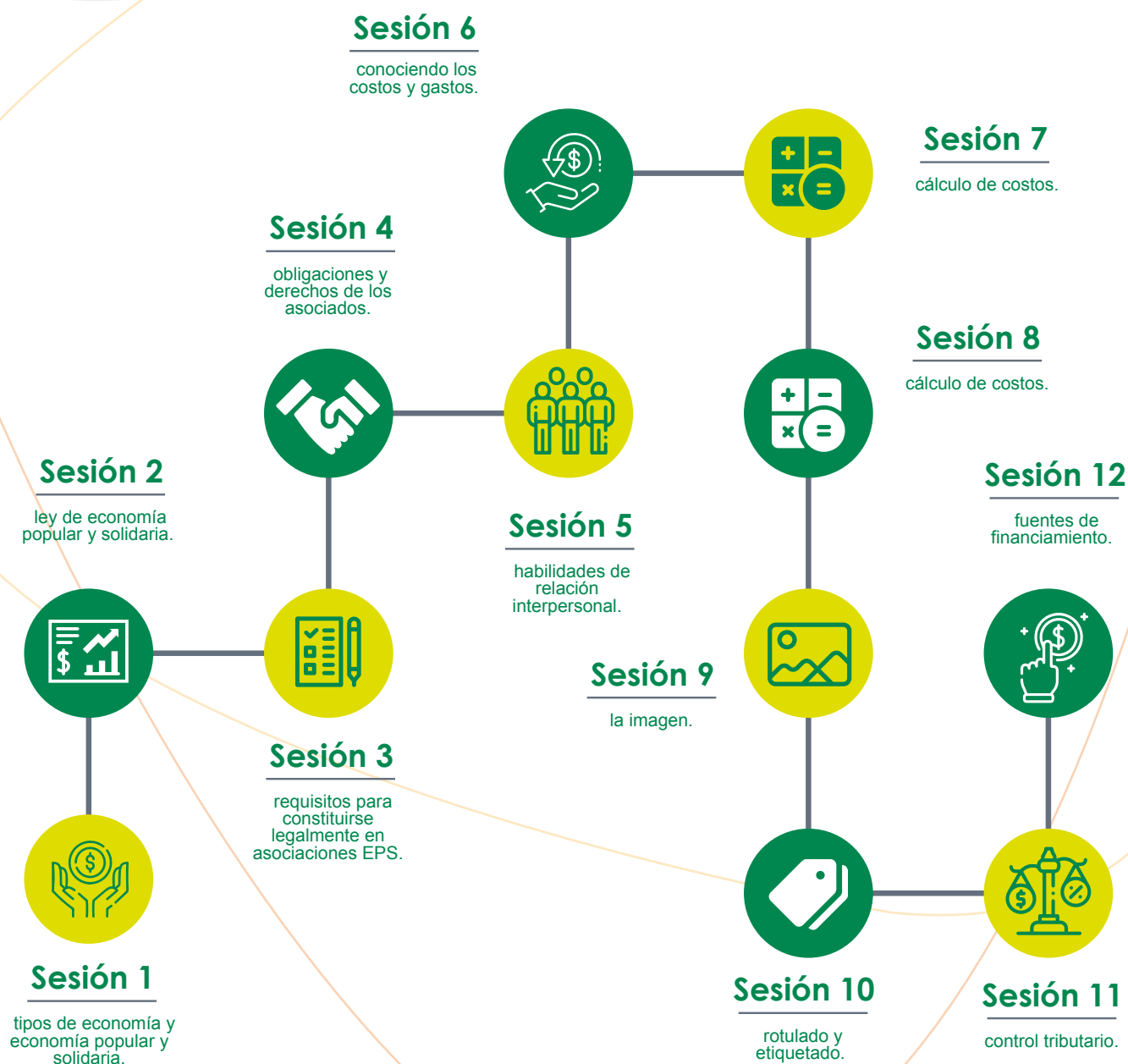
Quieren enseñar lo que han aprendido. Quieren que otras mujeres puedan tener la capacidad de generar recursos económicos.”

Así lo corrobora por ejemplo Luis Aldana:

“Lo que más me motiva a mí ahorita es poder ayudar, poder enseñar, poder sacar adelante personas que, en verdad, son de bajos recursos, personas vulnerables. [...] Ahorita la enseñanza [es] más motivación porque ya uno se siente capaz de compartir lo que ha aprendido con otras personas. [...] En vista de la situación de la pandemia y que no podemos concentrarnos a trabajar en el taller que tenemos grande en Hogar de Cristo, entonces, hemos tomado la determinación y la decisión de que unas compañeras vengan aquí a mi casa y les estoy dando las clases de emprendimiento, las clases iniciales de calzado, con la intención siempre de que el día de mañana o en cualquier momento se unan a la asociación.”

Fase 3

En la tercera fase, el foco radica en el conocimiento de la **ley orgánica ecuatoriana de economía popular y solidaria** con vistas a que las personas participantes en el programa puedan evaluar las posibilidades de constituirse en emprendimientos asociativos. También se profundiza en el **cálculo de costes** y en **aspectos tributarios y de financiación**, a la vez que se trabajan ciertos aspectos relacionados con la comunicación y **presentación de los productos**. Una vez más, los contenidos se estructuran en doce sesiones semanales de dos horas de duración conforme al siguiente guion:



Asimismo, al igual que en la fase 2, las sesiones relacionadas con la llevanza y gestión del negocio se combinan con los **talleres técnico-productivos** que, en este caso, son de nivel medio.

Volviendo al **objetivo principal** de esta fase (**la constitución de emprendimientos asociativos**), para ello resulta indispensable la generación de relaciones de confianza entre las personas participantes. El recorrido realizado en las fases precedentes posibilita que esto pueda darse, pero no siempre se consigue. Como hito previo, al finalizar la fase 2, los negocios se han regularizado a modo de emprendimientos individuales. Ha de tenerse en cuenta que, en la mayoría de las ocasiones, lo que lleva a las personas a inscribirse en el programa no es la posibilidad de crear un emprendimiento asociativo (probablemente, ni tan siquiera se tenga esto en mente a la hora de apuntarse), sino, simplemente, el hecho de dominar un oficio que acreciente las opciones personales de obtener ingresos y/o gestionar mejor el propio negocio para lograr aumentar su prosperidad. Es decir, en primera instancia, la motivación es esencialmente personal. Es más adelante cuando, en el transcurso del programa, se trata de hacer ver que es posible llegar más lejos si se unen fuerzas.

Sin embargo, el dar el paso hacia la constitución de una asociación formalmente reconocida es complejo. De entrada, de acuerdo con la ley ecuatoriana de economía popular y solidaria, se requiere un mínimo de 10 personas socias y éstas son palabras mayores. Por lo tanto, aunque en ocasiones esto se ha conseguido (existen en estos momentos tres asociaciones formalmente constituidas), lo más razonable es **comenzar por formas de trabajo asociativo que, sin llegar a constituir la figura de asociación prevista en la ley de economía popular y solidaria, impliquen algún tipo de colaboración solidaria entre varios negocios individualmente constituidos**. Esta cooperación puede referirse únicamente al acceso conjunto a fuentes de financiación (cuando se trata de negocios que se dedican a productos y/o servicios distintos) o bien ir más allá e incluir no solo el acceso conjunto a financiación, sino también la colaboración en el ámbito comercial (por ejemplo, para poder atender pedidos de mayor volumen) y/o en el uso de los medios de producción

(en ambos casos, si se trata de negocios enfocados a un mismo tipo de producto y/o servicio). Así nos lo cuenta Rubén Matías, técnico de capacitación de INES:

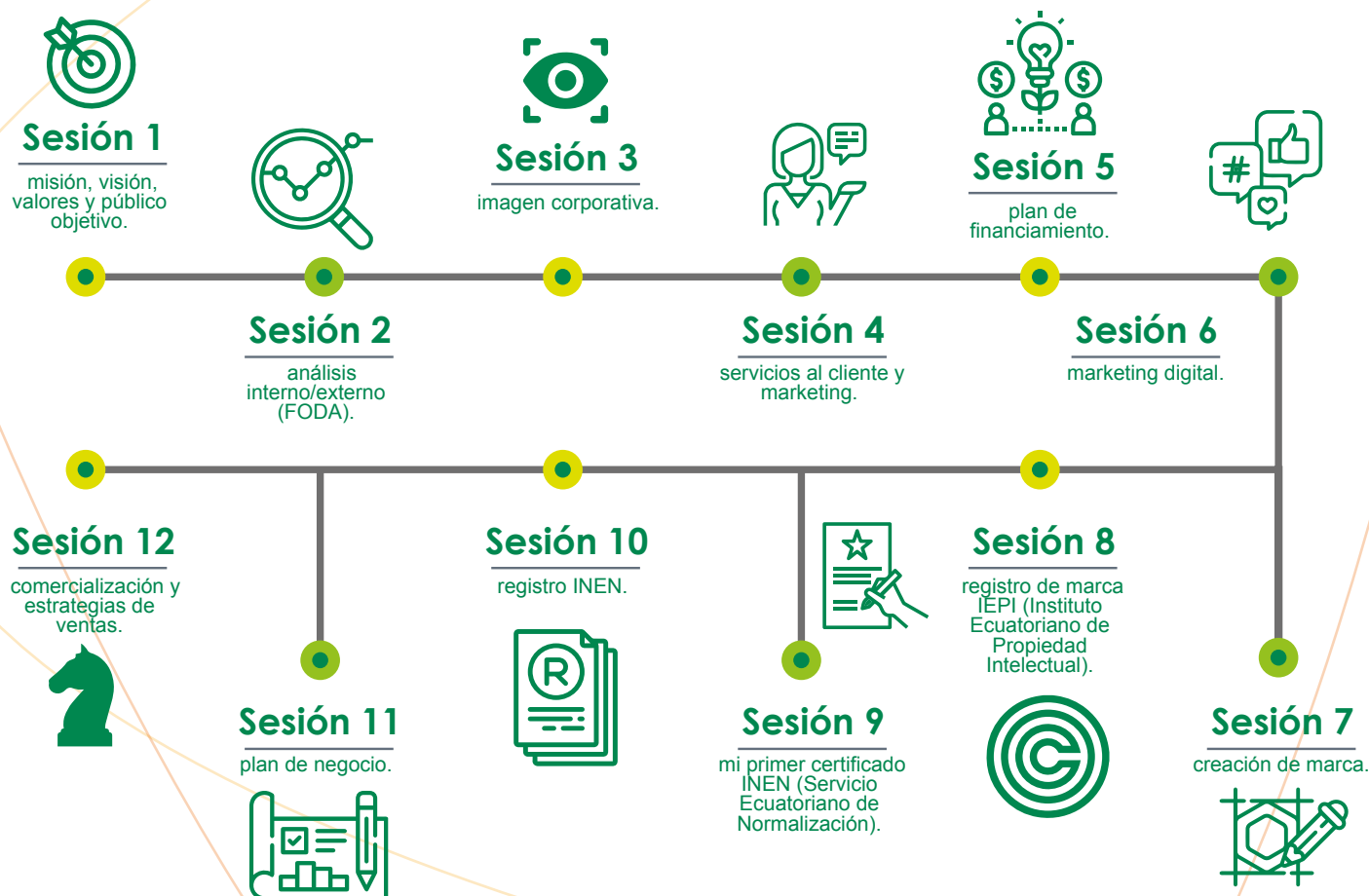
Aquí, las unimos un poco y tratamos de que valoren un poco más esa parte de trabajar en grupo, porque uniendo fortalezas, uniendo habilidades, se puede producir más y tener muchos más beneficios que trabajando individualmente.

A la hora de desarrollar actividades de manera asociativa, es necesario tener en cuenta que, debido a las distancias, la precariedad del transporte y la falta de infraestructuras de apoyo, entre otras razones, con frecuencia, las mujeres aspiran a poder trabajar desde su casa para poder compaginar dicho trabajo con el cuidado de sus hijos. Lógicamente, esto dificulta el desarrollo de las actividades de producción en unas instalaciones comunes, salvo excepciones. Esta situación implica la necesidad de disponer de un tiempo adicional para poder coordinarse y reunirse con las restantes personas con las que se trabaja de manera asociativa y, conseguirlo, no es del todo evidente.

Con todo, aunque en estos momentos solamente existen **3 asociaciones formalmente constituidas** (El Buen Caminar, con un total de 12 personas socias y dedicada a la producción y comercialización de calzado; Tejedoras de Sueños, con otras 12 personas socias y dedicada a la confección y venta de prendas de vestir; y Los Lirios, con 29 personas socias y dedicada a la producción y venta de artesanía), a finales de 2019 existía un total de **105 grupos de emprendimiento** (incluidas las tres asociaciones antes mencionadas) que desarrollan algún tipo de actividad conjunta (cifras internas del programa).

Fase 4

La cuarta y última fase (hasta el momento) del semillero de emprendimientos está orientada a proporcionar las claves para realizar un **diagnóstico** de los negocios emprendidos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que permita tomar decisiones para afrontar los cambios en el entorno. Asimismo, trata de mostrar cómo elaborar un **plan de negocio** a corto, medio y largo plazo partiendo de la misión y visión previamente definidas; proporciona las herramientas para desarrollar una **imagen de marca**; y muestra las claves necesarias para desenvolverse en el ámbito del **marketing digital** (redes sociales). Al igual que en ocasiones anteriores, los contenidos se estructuran en doce bloques:



Para desarrollar las temáticas relacionadas con el ámbito de la imagen de marca, se ha establecido un **convenio con la Universidad de Santa María, ahora denominada Universidad del Río**. Gracias a dicho convenio, en 2015 se desarrolló la imagen corporativa de las tres asociaciones formalmente constituidas y, posteriormente, se ha producido también el desarrollo de nuevas marcas en colaboración con las propias personas emprendedoras.

Por otra parte, de manera semejante a las fases 2 y 3, las sesiones relacionadas con la gestión del negocio se combinan con **talleres técnico-productivos** de nivel avanzado en los que se trabajan temas relativos al acabado del producto. Así lo manifiesta por ejemplo Rosa Bejarano quien subraya cómo los talleres le ayudan a confeccionar prendas más diferenciadas:



Busco la forma de [que] mis prendas sean más personalizadas y, sobre todo, que sean únicas, que no todo el mundo las vaya a tener [porque] por eso es que las clientas se acercan a nuestro emprendimiento y nos compran.

Pero Rosa también es gastronoma y participó en un taller sobre dicha temática que valora mucho:

A mí me ayudó mucho uno de los cursos que se dan [sobre] gastronomía. Yo soy gastronoma, tengo un título en gastronomía, pero en ese curso al que me invitaron [...] aprendí otras técnicas de otras colegas [...] que a mí me [vinieron] muy bien: [me permitieron ganar] más habilidad [y me hicieron] más fácil el trabajo.

Además, no solo se aprende a elaborar un producto: también se aprende a reparar las máquinas o aparatos que se utilizan.

Las ferias

El gran reto de los emprendimientos generados es llegar al mercado y conseguir clientes dispuestos a adquirir los productos elaborados. Por este motivo, además de las capacitaciones propiamente dichas, desde INES se promueven distintas iniciativas que tratan de propiciar dicho acceso, a la vez que posibilitan la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y la adquisición de nuevas habilidades. Estas iniciativas son básicamente dos: las ferias (de carácter más informal) y las ruedas de negocios. En el presente apartado hablaremos de las ferias.

Las ferias tienen por objetivo **dar a conocer los productos elaborados por los emprendimientos en el propio entorno de Monte Sinaí.**

Los negocios que se presentan en las ferias han debido alcanzar ya un cierto grado de desarrollo, en particular, en lo que se refiere al hecho de **tener un nombre de marca** y tarjetas de presentación. Las dos últimas ferias que se han celebrado tuvieron lugar durante el mes de julio de 2019 y durante el mes de febrero de 2020, respectivamente. Además, los productos elaborados han de tener ya un **buen nivel de calidad y acabado**. Como nos dice Jenny:

“

Algo muy importante para la feria [...] es que no por vender en Monte Sinaí van a llevar cualquier cosa o cualquier tipo de producto. Se les dice [a los emprendedores] que deben aplicar las cuatro “b”: bueno, bonito y bien barato. Productos que sean de buena calidad y a precios justos.

”

La feria **se denomina “La Tienda”** porque, en una tienda se encuentra de todo y eso sucede precisamente en la feria de Monte Sinaí, que uno puede comprar gran variedad de productos: desde prendas de vestir hasta calzado, pasando por artesanías variadas, bisutería, productos gastronómicos, etc.

Preparar una feria **constituye un esfuerzo muy grande y requiere meses de anticipación**. Así lo describe Malvarys Brito, miembro del equipo de INES y ligada actualmente al proyecto financiado por Caritas, en su informe de evaluación de la feria celebrada en febrero de 2020:

“

Iniciamos los preparativos de la feria pautando una serie de reuniones los días martes y convocando a los grupos de emprendimiento para darles la información pertinente al tema, donde se plantearon ideas sobre la logística a realizar; se crearon grupos de trabajo para perifonear, repartir volantes, pegar afiches [y] colocar pancarta; se realizó selección de productos variados entre emprendimientos con el fin de que todos tuvieran más oportunidades de vender sus productos y/o servicios. Una vez más, conversamos sobre la imagen, presentación de los productos y también presentación personal; se estableció el acondicionamiento de los stands y, para todo ello, se colocaron fechas y horarios (p. 1).

”

El texto anterior pone de relieve la importancia de **involucrar a las personas que van a participar** en la feria en la organización de la misma, lo que debe completarse con un conocimiento del coste que supone.

Es decir, se trata de **organizar una feria animada y vistosa**, que incite a comprar y, para ello, es preciso hacer alarde de imaginación. De este modo, además de contar con música en vivo, se organiza también un bingo.

Durante la feria también se conceden **premios a los emprendedores participantes**, con el objeto de incentivar que todos den lo mejor de sí mismos. Existe un premio al mejor stand; otro, al producto innovador; y otro, a la mejor presentación; y cada uno de los emprendimientos ganadores recibe un bono de 50 US\$ canjeable que les permite comprar otros productos vendidos en la feria.

Por otra parte, la feria se plantea bajo la siguiente premisa: **“del productor al consumidor final”** (es decir, haciendo hincapié en la ausencia de intermediarios). Efectivamente, tal y como nos muestran los siguientes testimonios, **las emprendedoras valoran muy positivamente su participación en las ferias**. Éste es el caso Yolanda Parrales, emprendedora en panadería quien valora especialmente lo aprendido en torno a la feria:

“

La primera vez que fui a la feria se me hizo un poco incómodo, pero gracias a eso [...] pude ver [...] cómo negociar mi producto, [...] cómo elaborar [mejor] mi producto para poderlo presentar a las personas que se acercaban hacia mí a comprar. [...] Más que todo, vender un producto económico y bueno [...] era lo importante. Entonces, sí, me ayudó bastante en eso y también [en] cómo asociarme más a las personas. Y, como más que todo, yo tenía siempre [...] vergüenza de acercarme a las personas para yo poder vender mi producto, entonces, ahí fui perdiendo esa timidez.

”

Por su parte, Rosa Rodríguez, al frente de un negocio de restauración, destaca la parte convivencial:

“

Es una convivencia total. Y poder intercambiar entre nosotros mismos, ver el producto de mi compañera: ‘Guau, tú haces ese producto’. Y que comenten del tuyo: ‘Guau, Rosa, te quedaron bien sabrosos éstos’. Lo que pude observar viendo la feria [fue] la convivencia que se vive allí y el intercambio de opinión de un producto al otro entre todos. La verdad, son fundamentales ese tipo de convivencias, ese tipo de feria, porque a veces no sabemos ni siquiera qué es lo que estaba vendiendo nuestro compañero, o qué sabor tiene [...]. Son fundamentales para el crecimiento del negocio.

”



A las emprendedoras y emprendedores les gustaría que las ferias se dieran más a menudo, pero, como hemos dicho, suponen un coste importante que, hasta el momento, se ha podido cubrir gracias a financiación externa procedente de diferentes proyectos (Manos Unidas, Plan Internacional, ACNUR...). Durante las dos últimas ferias, no obstante, las personas participantes también han realizado una pequeña aportación, pues, es importante que vaya calando que, si se desea algo, es preciso invertir y poner de su parte.

Las ruedas de negocios

La rueda de negocios es una **iniciativa de promoción** de los emprendimientos generados de **carácter más formal** que las ferias. Si la feria está orientada a dar a conocer los productos y servicios en Monte Sinaí, la rueda de negocios está **enfocada a** dar a conocer dichos productos y servicios a **empresarios**. Como dice Jenny Mera:

“Empresarios que vayan, visiten, que conozcan estos productos de los actores de la EPS, [y] que comercialicen sus productos.”

En la rueda únicamente pueden participar aquellos **grupos de emprendimiento que ya hayan superado las cuatro fases del semillero**. Hasta el momento, se ha podido celebrar una única rueda de negocios en la que han participado **24 grupos que incluyen un total de 113 personas**. Debido al espacio físico en el que se celebraba la rueda y al

presupuesto disponible, de cada grupo de emprendimiento solamente pudieron participar 2 o 3 personas, aunque todos sus integrantes tuvieron la oportunidad de participar en el proceso de preparación y en las **capacitaciones adicionales** que éste incluía. Se abordaron los temas siguientes:

- Vender: creando relaciones.
- Investigación de mercado y detección de oportunidades.
- Análisis del consumidor.
- Segmentación, fijación de precios, logística, distribución y apoyo de comunicación para la venta.
- Comunicación verbal y no verbal.
- Análisis de la evolución de las ventas.
- Lienzo del modelo de negocio (business model canvas)
- Comercialización y tipos de clientes.
- “Elevator Pitch” para la presentación de proyectos ante clientes.
- Marketing y presentación de ventas.

Gracias al convenio establecido con la Universidad Santa María (ahora Universidad del Río), los y las **estudiantes de los últimos años de la carrera de diseño gráfico** se entrevistaron con las personas integrantes de los emprendimientos para asesorarles en cuestiones de comunicación y marketing. También colaboraron en la creación de las imágenes corporativas de los emprendimientos, con perfiles en redes sociales, tarjetas de presentación, logos, etiquetas, catálogos, y otros elementos publicitarios de la marca.



Completados los elementos de diseño, se facilitó un listado de imprentas económicas a los distintos grupos de emprendimiento, con el fin de que pudieran mandar hacer sus tarjetas de presentación, catálogos, etiquetas, empaques, talonarios de facturas, notas de venta y otros. A cambio, Hogar de Cristo se hizo cargo del coste de los roll ups y organización del evento.

Una vez que todo estuvo listo y, antes de celebrar la rueda, se llevó a cabo un intenso **ensayo general**.

En definitiva, se trataba de asegurar que todo saliera lo mejor posible. En cuanto a la **difusión y publicidad del evento** hace referencia, se llevó a cabo una investigación y recopilación de contactos de forma personal, mediante redes sociales e internet en general. Con ello, se creó la lista de invitados a la rueda de negocios. Posteriormente, se enviaron las invitaciones correspondientes utilizando diferentes medios (WhatsApp, correo electrónico y correo postal) y, restando pocos días para el desarrollo del evento, se enviaron recordatorios de forma digital. Asimismo, se llevó a cabo publicidad radiofónica a través de diferentes entrevistas realizada a la Coordinadora del proceso INES.

Tras la celebración de la rueda de negocios, se recibieron excelentes comentarios de los invitados en lo que a la calidad de los productos se refiere, desenvolvimiento de los emprendedores y emprendedoras y puesta en escena del evento. Fruto de todo ello, se recibieron algunos pedidos. En cualquier caso, otro efecto muy positivo de la rueda de negocios ha sido la **integración** que ello ha propiciado **entre los distintos grupos de emprendimiento**, dotando así de todo el sentido al concepto de economía popular y solidaria.

Para los emprendedoras y emprendedores de Hogar de Cristo, la **valoración** es también, en líneas generales, muy positiva. Así nos lo cuenta por ejemplo Carmen Molina, emprendedora gastronómica:



La rueda de negocios para mí si ha [sido] un antes y un después porque, por ejemplo, allí nosotros tuvimos la oportunidad de repartir tarjetas. [...]

Han tratado de buscar lugares estratégicos, [nos han hecho pensar] a qué personas nos vamos a dirigir, qué es lo que nosotros queremos de estas personas... Entonces, ha sido muy bonito [...] porque, ya como le dije, hemos conocido y hemos interactuado con muchas personas. [Hemos visto] cuál es el servicio que podemos [dar y] cuál es el costo que podemos dar. Todo eso ha variado porque, por ejemplo, en nuestro sector, económicamente, no somos muy buenos. [En consecuencia, tenemos que] buscar la forma de no solamente dar el producto por darlo, siempre tenemos que ver a qué público, a qué persona vamos a darlo, cuál es el costo que se le puede dar a ciertas personas... Yo conseguí el grupo de unos chicos del Rotario que piden mi servicio porque ahí nos conocieron, e incluso se pasan las tarjetas, porque a veces me llama [uno y me dice]: 'Me dio su dato tal persona'. [...] Entonces, nos ayudó muchísimo.



Fomentando el emprendimiento asociativo, segunda parte: los microcréditos

Consideraciones generales

Para que los emprendimientos puedan salir adelante y prosperar, además de las capacitaciones, se necesita un segundo elemento: financiación. El hecho de participar en los talleres formativos del semillero de emprendimientos posibilita a las personas integrantes de las iniciativas económicas acceder a microcréditos de **garantía solidaria**. Estos microcréditos suelen ser de **importe superior** a los importes concedidos en el caso de **la banca comunal** y, además, su cadencia de **devolución es más espaciada**: cada dos semanas, en lugar de cada semana.

Para acceder a los créditos, se deben satisfacer **tres requisitos**: haber superado al menos la primera fase de las capacitaciones del semillero de emprendimientos; desarrollar un negocio que implique la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, más allá de la mera compraventa de artículos; y constituir un grupo de emprendimiento, sin que necesariamente ello implique satisfacer todos los requerimientos establecidos para poder registrarse como asociación en el marco de la ley de economía popular y solidaria (en particular, en lo referente al número de socios).

La razón por la que se requiere **superar previamente la primera fase de capacitaciones del semillero** es muy sencilla, necesitan aprender cómo hacer un estudio de mercado en su sector y saber si el producto en el que se están enfocando va a tener la relevancia o el éxito que quieren. Si esto no fuera así, la posibilidad de realizar los pagos vinculados al crédito podría verse comprometida.

En cuanto al segundo requisito (**desarrollar una actividad de producción o prestación de servicio más allá de la compraventa de artículos**), las razones que lo motivan no son otras que el promover negocios susceptibles de generar mayor valor añadido y con mayor potencial de desarrollo, evitando al mismo tiempo favorecer al “gran capital”. El hecho de desarrollar una actividad productiva es lo que justifica que, en este caso, la cadencia de devolución del crédito sea más espaciada: cuando se lleva a cabo una actividad de producción, el tiempo transcurrido desde que se compra la materia prima hasta que se generan los ingresos correspondientes a través de la venta del producto fabricado con dicho insumo es mayor que cuando, simplemente, se compra una mercadería a una multinacional o a un supermercado y se revende.

Respecto al tercer requisito (**formar un grupo de emprendimiento con otros participantes**), su finalidad radica en la convicción de que uniendo esfuerzos y trabajando de manera solidaria se puede llegar más lejos.

Antes de proseguir, es preciso aclarar que **no todas las personas que participan en las capacitaciones ofrecidas por el semillero solicitan la financiación vinculada al programa**. Diversas razones explican este hecho. En primer lugar, durante los primeros años del programa, no se contaba con una persona que pudiera dedicarse de forma intensiva a la promoción de esta línea de microcréditos (ahora, en cambio, si se cuenta con una persona específicamente dedicada a este fin).



Además, tampoco se facilitaba a los participantes demasiada información al respecto, mientras que ahora ya se informa de esta posibilidad en el momento de inscribirse al programa y, además, la última de las sesiones de la primera fase del semillero está expresamente dedicada a explicar este aspecto. Estos dos elementos, por sí solos, justifican por qué durante los primeros años del programa el porcentaje de participantes que accedía a los microcréditos era minoritario: en torno al 20 o 30%, aproximadamente, frente al 50 o 60% que se observa en estos momentos, una vez incorporada la figura de la persona facilitadora.

Sin embargo, aún hay un 40 o 50% de personas participantes en las capacitaciones del semillero que no solicita financiación por esta vía. ¿Cuáles pueden ser los motivos? Al margen de que, quizás, no sea suficiente con una sola persona facilitadora para impulsar los microcréditos, una razón tiene que ver con las **dificultades que se experimentan en la práctica para que los grupos de emprendimiento terminen cuajando y funcionen bien.**

Por otra parte, **otro factor que a veces incide a la hora de no solicitar un crédito en el programa es la aversión al riesgo.** Efectivamente, existen personas que acceden a los semilleros procedentes de banca comunal que están habituadas a trabajar con créditos de pequeño importe a devolver con una periodicidad semanal y que sienten miedo ante la posibilidad de concertar un crédito de mayor valor a devolver en un espacio de tiempo más prolongado. Por ello, prefieren continuar con el tipo de crédito que conocen y dominan, y no acceder a los microcréditos de INES, aunque ello limite o ralentice las posibilidades de desarrollo de sus negocios. Al menos, a través del semillero, estas personas habrán adquirido conocimientos para mejorar su gestión.

Existen dos tipos de créditos: productivos y asociativos. En el primer caso, las personas que configuran el grupo de emprendimiento elaboran productos distintos o prestan servicios diferentes, mientras que, en el segundo, se dedican a un mismo tipo de producto o servicio.

Para acceder a ambas modalidades de crédito, se requiere un **grupo mínimo** de 2 personas. En cambio, el **tamaño máximo permitido** difiere según el tipo de crédito: 4 personas para los créditos productivos y 35 para los créditos asociativos. En cuanto a los **importes** de los créditos concedidos hace referencia, en el caso de los créditos productivos, cada persona puede percibir un importe entre los 200 y 1.500 US\$, mientras que, en el caso de los créditos asociativos, los importes individuales pueden oscilar entre los 800 y los 5.000 US\$, no admitiéndose que el importe de crédito otorgado para el conjunto del grupo supere los 10.000 US\$ dividido en partes iguales para el grupo asociativo. Cabe aclarar que cada miembro del grupo puede percibir un importe de crédito distinto en los productivos. Por otra parte, el **plazo** para el cual se conceden los créditos puede ser de 4, 6 o 9 meses, en función de la cuantía (para importes más pequeños, el plazo es menor, mientras que, para importes mayores, el plazo es superior). A partir de los 1.000 US\$ el plazo es de 9 meses y, en todos los casos, la devolución de los créditos se realiza mediante **pagos catorcenales.**



El proceso del crédito

Promoción, asesoramiento y solicitud

En el caso de INES, el proceso del crédito se inicia con la **promoción** de éste entre las personas participantes en el semillero de emprendimientos. Durante la última sesión de capacitación de la primera fase, quien desempeña la figura de facilitador o facilitadora de créditos presenta a los participantes las opciones existentes y explica su funcionamiento. Posteriormente, a partir de la base de datos que contiene el listado de personas que han concluido la fase 1 del semillero, dicha persona se pone en contacto con los emprendedores y emprendedoras con el fin de llevar a cabo un **asesoramiento personalizado**. Visita a éstos en sus casas, analiza su situación de partida y les ayuda a determinar el importe necesario.

Al igual que sucede en el caso de la banca comunal, el **análisis de la situación de partida** para aquellas personas que previamente no han solicitado ningún crédito en Hogar de Cristo comprende los siguientes apartados:

- Datos básicos de la persona solicitante: nombre y apellidos, dirección, teléfono, fecha de nacimiento, estado civil, cargas familiares y nivel de estudios.
- Composición del núcleo familiar: datos identificativos de las personas que lo integran, parentesco existente entre los distintos componentes, edad, presencia de personas que padezcan algún tipo de discapacidad o enfermedad y personas que puedan estar cursando algún tipo de estudios.
- Datos domiciliarios: esto es, si la vivienda habitada es en propiedad o alquilada y el tiempo de residencia en la misma.
- Datos básicos del negocio: en qué consiste, qué personas trabajan en él, qué tipo de insumos utiliza y en qué lugar se desarrolla (en el propio domicilio, de manera ambulante o en un local).

- Estimación de la utilidad mensual del negocio a partir de las ventas, compras y gastos semanales que genera.

- Estimación del equilibrio entre cobros y pagos mensuales de la unidad familiar: para ello, se parte de la estimación mensual de la utilidad del negocio previamente calculada, se suman otros ingresos adicionales que pueda percibir la unidad familiar y se restan los pagos en materia de alimentación, salud, educación, servicios básicos y otros conceptos.

- Identificación de otras obligaciones de pago (por ejemplo, otros préstamos).

Con todo ello, se determina la capacidad de endeudamiento.

A partir de aquí, **para ayudar a determinar el importe de crédito necesario, se trata de identificar cuáles son las necesidades de inversión**. Estas necesidades de inversión comprenden dos rubros: las inversiones en equipos productivos (por ejemplo, máquinas de coser) y las inversiones en materia prima.

En cualquier caso, para realizar el análisis, **a cada una de las integrantes del grupo de crédito se les solicita la elaboración de un presupuesto** de lo que va a ser su actividad, conforme a lo que han aprendido en la fase 1 del semillero de emprendimientos.

Para elaborar dicho presupuesto, las solicitantes han de recabar **facturas proforma de los proveedores de insumos y equipos productivos** ("cotizaciones") y, en todo ello, la ayuda de la persona facilitadora es fundamental.

Al igual que sucede en la banca comunal, de cara a formalizar la solicitud de crédito, las personas solicitantes han de aportar su **buró o historial crediticio**.

Este historial crediticio viene acompañado de una puntuación o “score”, que muestra la probabilidad de que la persona vaya a incurrir en un impago a tenor de su comportamiento crediticio en el pasado.

Una vez realizados estos análisis preliminares, se procede a **formalizar la solicitud de crédito**. Para ello, se ha de presentar la siguiente **documentación** con la ayuda de la persona facilitadora:

- La solicitud unificada de crédito, con los datos identificativos de las personas que configuran el grupo y los importes solicitados por cada una de ellas. Asimismo, la solicitud unificada incluye información sobre el porcentaje de garantía que corresponde aplicar a cada integrante del grupo (el cual varía según se trate de la primera ocasión en la que se solicita un crédito, la segunda o posterior), así como sobre el buró de crédito y su correspondiente puntuación. Adicionalmente, si no se trata de la primera vez que se solicita un crédito por parte del grupo de emprendimiento, en la solicitud se da cuenta también de las personas que han abandonado el grupo (si las hubiera) y de las nuevas incorporaciones o reingresos.
- La hoja de compromiso firmada por parte de las personas que acceden al crédito por primera vez. En dicha hoja de compromiso (semejante a la que encontramos en el caso de la banca comunal), se recogen los objetivos del Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo, sus normas y principios. Además, al reverso se incluye toda la información referente al análisis de la situación de partida que hemos descrito en líneas anteriores.
- Copia de la cédula de identificación y del certificado de votación en las últimas elecciones celebradas.
- Copia de la planilla o recibo de los servicios básicos consumidos por la vivienda, a efectos de acreditar la dirección de ésta.
- Documento relativo a la validación del patrimonio, que incluye la descripción de la vivienda y su valor.

- El plan individual de inversión, que indica de qué manera se distribuirá el importe solicitado del crédito en inversiones en equipos y en materias primas, y que incluye también el plan de producción.

- Las facturas proforma o cotizaciones solicitadas a los proveedores de insumos.

Además de todos estos documentos, para completar la denominada “carpeta de crédito”, la persona facilitadora habrá de dibujar un croquis en el que se muestre la ubicación y acceso a cada una de las viviendas de las personas solicitantes, como sucede también en la banca comunal.

Análisis, aprobación y concesión

Una vez recabada toda la documentación, se procede a analizar la solicitud de crédito. Ello puede dar lugar a correcciones por parte de la gerencia en el monto finalmente aprobado para cada persona respecto al importe solicitado. Con los importes definitivamente aprobados, se cierra el impreso de solicitud unificada de crédito con la firma de todas las partes.

A partir de aquí, para poder percibir el importe concedido, cada persona solicitante ha de ingresar el importe relativo a la garantía en una cuenta de ahorro social del Banco Codesarrollo, que es la institución financiera con la que trabaja Hogar de Cristo para estos temas. Para ello, se utiliza una póliza a cuatro meses. Efectuado el ingreso, cada persona recibe un justificante que se añade a la carpeta de crédito.

Una vez entregados todos los justificantes, la carpeta de crédito estaría ya completa y desde Administración se harían las últimas comprobaciones para verificar que todo está correcto. En ese momento, se remitiría a Contabilidad la información correspondiente para proceder al pago de los importes concedidos a cada solicitante.

Volviendo a la garantía, si, una vez finalizado el plazo del crédito, el grupo decidiera iniciar un nuevo ciclo, entonces, se desbloquearía la póliza y se dejaría disponible para que los solicitantes completaran el valor faltante. Realizada esta operación, la póliza se volvería a bloquear por el plazo de tiempo del nuevo crédito.

Pagos periódicos, monitoreos y acompañamiento

Tal y como hemos explicado anteriormente, la devolución o cancelación de los créditos concedidos se produce mediante **pagos catorcenales**. Como regla general, en el caso de los créditos vinculados a INES, se realizan **tres visitas de seguimiento y acompañamiento** (“monitoreos”) a las personas que han recibido el crédito durante el transcurso de éste.

La **primera visita** tiene lugar a la semana de haberse concedido el crédito y tiene como finalidad **comprobar que los fondos otorgados se están utilizando para aquello que se había especificado** y que no están siendo desviados hacia otras partidas de gasto familiar. De otro modo, la persona no podría generar los ingresos necesarios para proceder a la devolución del préstamo. Así, si, por ejemplo, se ha solicitado un crédito para adquirir un determinado equipo productivo, se verifica que la nueva máquina se encuentra ya en funcionamiento y se comprueba la factura correspondiente. Lo mismo con las materias primas. Sin embargo, en este caso, según la naturaleza del negocio, puede suceder que no existan facturas de los insumos adquiridos. Por ejemplo, si una persona tiene un negocio de gastronomía y compra los productos en el mercado para elaborar los platos, es probable que no tenga factura. En este caso, se trata de verificar las cosas mediante conversación. Asimismo, tal y como nos cuenta Rubén, se aprovecha también el monitoreo para conversar sobre qué tal les va y cómo van avanzando. En realidad, esta es la parte más importante del acompañamiento.

En cuanto al **segundo monitoreo**, ésta se lleva a cabo hacia la mitad del ciclo de crédito y tiene una finalidad de “fortalecimiento”: de **analizar la marcha del negocio**, cómo están trabajando y, si se están produciendo problemas con los pagos periódicos, de ayudar a buscar soluciones. Para realizar el análisis, el facilitador o facilitadora cuenta con una plantilla que recoge los diferentes puntos a tener en cuenta. Éstos son:

- Ventas semanales de cada producto (cantidad, precio e importe).
- Observaciones cualitativas respecto al funcionamiento del grupo; los equipos y herramientas que poseen; la evolución del mercado y de las ventas; así como otros aspectos que se estimen de interés.
- Cuestionario cerrado sobre los siguientes aspectos:
 - ▶ Calidad en términos de acabado, combinación de productos, variedad de los diseños, presentación, higiene, materia prima, atención al cliente, sazón o sabor (si el negocio es gastronómico) y otros rubros que se estime oportuno incluir. Para cada uno de estos aspectos, el facilitador o facilitadora deberá indicar si la situación debe mejorar, si ha mejorado, o si ha alcanzado un nivel óptimo.
 - ▶ Características de las ventas en cuanto a modalidades de cobro (al contado, a crédito, o a consignación, indicando el plazo si procede); nivel de agregación (bajo pedido, por docenas, por unidades u otras agrupaciones); y, en el caso de tratarse de créditos asociativos, participación de los integrantes en el volumen de ventas.
- Posicionamiento. Este apartado incluye a su vez varios epígrafes:
 - ▶ Medios de identificación de los que se dispone (tarjeta de presentación, letrero, producto etiquetado).

► Medios de identificación de los que se dispone (tarjeta de presentación, letrero, producto etiquetado).

► Mercado cubierto (familiares y amigos, sectores o barrios cercanos, o nuevos sectores, especificando cuáles).

► Medios de promoción utilizados (redes sociales, boca-oído, referencias u otros).

► Percepción del producto o servicio (muy buena, buena, mala o muy mala).

► Comparación con la competencia (en caso de existir) en términos de similitud del producto, precios, atención y calidad.

- Disponibilidad de archivo de los siguientes elementos: detalle de ingresos y egresos; facturas, notas, vales y/o recibos; inventario de materia prima; y soporte de pagos de comisiones. Al igual que ocurría con el apartado de calidad, para cada uno de estos elementos, el facilitador o facilitadora deberá indicar si la situación debe mejorar, si por el contrario ha mejorado, o si ha alcanzado un nivel óptimo.

- Legalización. En este caso, se especifica si la persona tiene su RUC y su RISE, si cuenta con un archivo de declaraciones y si dispone de una cuenta de ahorro.

- Para terminar, el facilitador o facilitadora consigna su apreciación global.

Lógicamente, además de recoger todos estos aspectos, es muy importante la conversación que se produce.

Respecto al **tercer monitoreo**, ésta tiene lugar cuando faltan dos o tres semanas para la conclusión del crédito. En ella, además de analizar de nuevo la marcha general del negocio, se sondean las intenciones respecto a la renovación del crédito y se comienza a pensar en el importe a solicitar de cara al nuevo ciclo.



Alternativas externas de financiación

Una vez vistos los mecanismos de financiación del emprendimiento existentes en el marco del programa INES, en el presente apartado, vamos a abordar la experiencia y percepción de los participantes en él respecto a las alternativas de financiación existentes al margen de Hogar de Cristo. En general, **intereses más elevados, requisitos más complejos y la exigencia de avalistas son las pegas que se observan** en el caso de las demás instituciones financieras. Por el contrario, el hecho de que la cadencia de devolución del préstamo sea mensual en lugar de catorcenal se percibe como cierta ventaja.

Por ejemplo, Rosa Bejarano nos cuenta su experiencia con Banco Solidario, institución especializada en microfinanzas:

“Nosotros, el año pasado, en diciembre, aparte de Hogar de Cristo, hicimos un crédito en Banco Solidario que se llama acá, en Ecuador. [...] Los intereses son bien altos y nos dieron simplemente 2.500 US\$, no más. [...] Fue el único banco que no nos pidió muchos requisitos porque es un banco del Estado. [...] Nos facilitaron [...] el dinero, no nos [pidieron] tantísimos requisitos, pero en otro que fuimos, sí.”

Y continúa:

“[Otra] diferencia [es que en] Hogar de Cristo [...] uno paga cada 14 días y en la banca se paga cada mes y, a veces, como comerciantes que somos, para vender

nuestros productos a veces recogemos el dinero [al] mes. Sí, en esa parte, sí se nos hace un poquito más fuerte, más delicado el recaudar el dinero cada 14 días.”

Evolución en el tiempo

Desde sus inicios y hasta mediados de 2020, el programa ha capacitado a un total de 1.582 personas (1.418 mujeres y 164 hombres). Teniendo en cuenta que el promedio de personas por familia en Guayaquil es de 5, esto significa que, indirectamente, se han visto beneficiadas 7.910 personas, aproximadamente. En términos de financiación, si en 2015 (primer año en el que se abre la línea de microcréditos específica de INES) se otorgaron un total de 60 créditos a un conjunto de 23 grupos de emprendimiento por valor de 14.400 US\$, en 2019 (último año completo del que se disponen datos) se concedieron 218 créditos a un total de 105 grupos de emprendimiento por valor de 157.100 US\$. Sin embargo, durante este corto e intenso período de vida (tal y como puede apreciarse en la Tabla 6.1), el programa se ha visto jalonado de **importantes altibajos, fruto de la dependencia de fondos externos** para su desarrollo y la incidencia de este hecho en el número de personas dedicadas al mismo.



Tabla 3.1**Créditos otorgados en el programa INES**

Año	Nº de créditos	Nº de grupos	Capital otorgado	% de morosidad
2015	60	23	14.400 US\$	5,72%
2016	180	69	109.875 US\$	33,55%
2017	87	47	102.700 US\$	27,39%
2018	60	29	67.000 US\$	30,67%
2019	218	105	157.100 US\$	16,05%

Tal y como hemos explicado anteriormente, el programa arranca en 2013 de la mano del proyecto Orgullosamente Emprendedoras financiado por Plan Internacional. Dado que el programa no se institucionaliza como iniciativa propia de Hogar de Cristo hasta septiembre de 2015, la línea de financiación específica de INES no se pone en marcha hasta ese momento. Mientras tanto, en caso de existir necesidades de financiación por parte de las personas participantes, éstas se canalizaban a través del programa de banca comunal. Sin embargo, la naturaleza de las iniciativas emprendedoras que pretende alentar el programa (proyectos asociativos basados en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, más allá de la compraventa de artículos) requiere una política de crédito distinta en cuanto a importes y plazos se refiere, tal y como hemos explicado en epígrafes anteriores.

En el momento de institucionalizarse el programa, había un total de 5 personas involucradas en él (todas ellas volcadas en el apartado de capacitaciones), a las cuales se suma Jenny. Estas personas (salvo la recién incorporada Jenny) no tenían experiencia en la concesión de microcréditos ni en el tipo de labor que ello implica, lo que pudo incidir en la alta morosidad observada. Además, al poco tiempo concluye la financiación de Plan Internacional, lo que obliga a prescindir de una de las personas del equipo. No obstante, en 2016, se reciben fondos de ACNUR para continuar con la iniciativa, pero, para ese momento, su anterior coordinadora, Katty Tutiven, había presentado ya su renuncia para dedicarse a otros proyectos. Es entonces cuando Jenny Mera asume la coordinación de INES. Sin embargo, al poco tiempo, otra de las

personas integrantes del equipo, abandona temporalmente Hogar de Cristo por motivos personales. Con ello, llegamos a diciembre de 2016, momento en el que la financiación de ACNUR también toca a su fin. Ello obliga a prescindir de otras dos personas más, con lo que únicamente quedan dos: la propia Jenny y Rubén Matías, técnico de capacitación.

Para terminar de complicar las cosas, en 2017 se produjo un problema en la oficina de Hogar de Cristo en Daule y Jenny fue trasladada allí durante 6 meses para realizar una auditoría. Por lo tanto, durante ese tiempo, Rubén se quedó solo al frente de todo. En ese momento, la concesión de microcréditos se vio prácticamente interrumpida, pues era imposible que una sola persona pudiera hacerse cargo de todo: capacitar, acompañar, monitorear y recuperar los créditos concedidos. Como dice Jenny, fueron momentos sumamente difíciles para INES.

Adicionalmente, en 2018, Jenny se trasladó durante tres meses a España para participar en un plan de formación, con lo que, durante ese tiempo, Rubén volvió a quedarse solo, quedando de nuevo suspendida la concesión de créditos (además, debido a las dificultades para llevar a cabo un buen seguimiento, la morosidad continúa siendo muy elevada). No obstante, más adelante, en ese mismo año, se incorpora al equipo de INES Karina Macías, quien previamente había trabajado como capacitadora en la casa de acogida de Hogar de Nazareth. Además, en 2019, llegan fondos de Manos Unidas que permiten contratar dos personas más, una de ellas especializada en ventas y la otra en la colocación de créditos.

Debido a ello, tal y como podemos ver en la Tabla 6.1, 2019 fue un año muy productivo en lo que a colocación de créditos se refiere, además de reducirse la morosidad prácticamente a la mitad. También fue posible incrementar el número de personas capacitadas. Como dice Jenny: “Tuvimos más personal y, en consecuencia, se pudo hacer mejor el trabajo”.

En marzo de 2020 concluyó el proyecto de Manos Unidas y, con ello, la financiación que aportaba, lo que de nuevo obliga a prescindir de la persona encargada de la colocación de créditos.

Pero surge un nuevo proyecto, financiado por **Caritas**, que permite al menos contar con Malvarys Brito. Ella es la persona especialista en ventas de la que hablábamos antes y que ha participado muy activamente en la organización de las ferias y de la rueda de negocios dentro de INES. El proyecto de Caritas tiene una duración de dos años, al final de los cuales se espera poder convertir en permanente la posición de Malvarys, siendo deseable poder contar con otra persona más que se dedique a la colocación de créditos, exclusivamente.

Así pues, los párrafos expuestos muestran a las claras uno de los grandes desafíos de INES: poder contar con un equipo estable dedicado al programa.

Valorando el impacto: la voz de las emprendedoras y de los emprendedores

Después de haber descrito el funcionamiento y la evolución del programa, llega ahora el momento de hacer balance y valorar su impacto. Para ello, escucharemos en primer lugar la voz de las emprendedoras y emprendedores que han participado en él, quienes nos hablarán de lo que ha supuesto para ellos su participación en INES desde diferentes puntos de vista: el plano personal, el correspondiente al bienestar de su familia, el relativo al propio emprendimiento puesto en marcha y el referente a la comunidad o territorio.

En el ámbito personal

Confianza en sí mismas, independencia, liberación de ataduras, empoderamiento, nuevos conocimientos, nuevas capacidades, poder ayudar a otras personas y, en definitiva, la posibilidad de una vida nueva son los principales elementos que destacan las mujeres participantes en el programa cuando se les pregunta sobre lo que ha supuesto para ellas esta experiencia. Así nos lo cuentan:

Narcisa Méndez:

“En lo personal, siempre tengo miedo [...] a depender de alguien. Nunca me ha gustado eso y la verdad es que esto me ha dado esa oportunidad de ser independiente, de ser autosuficiente y algo que está en mí: poder ayudar a otras personas.”



Mercedes Jaén:

“

En el plano personal, Hogar de Cristo me ha ayudado mucho, porque [me] enseñó que yo valgo como persona. Me enseñó a salir de muchas ataduras que tenía. [Me] capacitó como mujer, como persona. [Me] capacitó para salir de la vida que yo estaba llevando.

Y eso aprendí. [...] Por ejemplo, en el semillero 1 [me] enseñaron [...] cómo crear mi propio negocio. Entonces, luego de eso te entra la curiosidad por querer hacer más.

Cuando entramos al semillero 2, me enseñaron que yo puedo.

”

Esmeralda Valencia:

“

Yo fui una mujer sometida a muchas cosas malas. Entonces, gracias a Dios y a este proceso, he podido [conseguir] que otras mujeres no tengan la misma vivencia que yo viví. Entonces, esa es mi lucha: que hombres y mujeres tengamos la libertad y el conocimiento para emprender nuestras vidas sin dolor, sin tristezas y sin angustias de ese tipo. [Que] podamos superar todo nuestro proceso de vida.

”

Destacamos también el relato que nos hizo Katty Tutiven, coordinadora del proyecto Orgullosamente Emprendedoras que da origen al programa, de un caso particular que ella tuvo oportunidad de conocer y acompañar:

“

Una de ellas llegaba a la clase golpeada. Siempre llevaba lentes así, grandotas. Era fácil reconocer que [estaba siendo] golpeada: era muy introvertida y su cara

[estaba] muy señalada. Conversamos con ella, abordamos el tema [...] y otras compartieron cómo habían salido del proceso. Pasaron tres o cuatro años, la visité [...] porque [...] era importante reconocer su experiencia. Ella ahorita es maestra. Aprendió a reconocerse en Hogar de Cristo. Se empoderó [y] abandonó a su pareja porque era muy maltratador y violento. Siguió capacitándose y ahora este instrumento y lo que aprendió le permiten enseñar a otras. Y cuando ella reconoce [situaciones semejantes], me decía: 'Katty, cuando me veo en la cara de ellas, me acuerdo de lo que viví y les digo que quiero hablar con ellas y empiezo a decirles mi cambio. Lo que yo aprendí, ahora enseñó'. Ése es un cambio importante que hay en muchas mujeres. Ahora ella aprendió a hacer calzado: enseña calzado, hace calzado, pero

no solamente calzado, sino los otros productos que tienen que ver con el tema de costura: mochilas, carteras, maletas, etc. Su emprendimiento ya es familiar: su hermana, sus hijas, su abuela... ya es familiar. Se organizan de tal manera que tiene el ingreso mayoritario para poder sobrevivir, subsistir, porque su pareja ya no está con ella, no cuenta. Si antes aguantaba los golpes por la economía, por él, ya no. A ella, junto con su familia, les tocó aprender y organizarse en grupo a partir de lo que aprendieron para poder salir adelante.

”

Los hombres también reconocen los conocimientos y capacidades que la experiencia les ha aportado. Aquí tenemos algunos de sus testimonios:

Luis Aldana:

“

La participación en los semilleros me ha aportado mucho: aprender a convivir con muchas clases de personas, [...] compartir los genios, aprender uno a sostenerse, a soportar muchas veces un mal carácter o algo así. Y bueno lo que más me motiva a mí es ahorita poder ayudar, poder enseñar.

”

Steven Carao:

“

La verdad que sí me ha cambiado mucho, más que todo en conocimiento porque [...] a mi edad ya he aprendido muchas cosas: [...] conocer el emprendimiento y [desenvolverme en] lo que es los negocios. Ya puedo entender mucho más lo que son los negocios y los números, todas esas cosas, y bueno, me ha permitido expandir más lo que es saber controlar un negocio.

”

Luis Aldana:

“

Para mí es una parte muy importante lo del calzado porque nos ha unido más como familia, estamos más juntos. Cuando yo trabajaba afuera, salía de madrugada, llegaba de noche. Ahorita, estamos todo el día juntos. [Trabajo] en conjunto con mi esposa, que es lo más importante. Tenemos más diálogo, tenemos más unión de familia.

”

En el bienestar familiar

Posibilidad de mejorar las condiciones de su vivienda, de ofrecer estudios a sus hijos e hijas, de atender y cuidar mejor a su familia, de estar más tiempo juntos... Estos son los aspectos más destacados en este apartado. Veamos sus testimonios:

Yolanda Parrales:

“

Tenía una casita pequeña donde entraban una camita, dos camitas... y ahí pasaban, pero, gracias a Dios, sí he avanzado un poquito más y tengo mi casita, aunque el piso es de tierra todavía, pero las paredes sí están de cemento y si tengo lo que he logrado llegar a tener es gracias al negocio, gracias a Hogar de Cristo. Gracias a Hogar de Cristo porque ellos me dieron el valor.

”

En la mejora del propio emprendimiento

La participación en el semillero de emprendimientos y el acceso a la línea de financiación del programa ha permitido que las personas participantes mejoren sus instalaciones, adquieran más equipos productivos, amplíen la variedad de su oferta, mejoren la calidad y el acabado de sus productos, atraigan más clientela, gestionen mejor su negocio, obtengan mayores ganancias e incluso generen empleo. Así nos lo cuentan:



Rosilda Tamayo:

“ Con los préstamos que he hecho en Hogar de Cristo [...] he podido comprar varias máquinas. En total, tengo como unas 12 máquinas industriales. He podido darle trabajo a mujeres vulnerables que son madres solteras, [...] que son las que más cogemos; a emigrantes (como unas compañeras venezolanas) y así poder ayudar con el negocio a compañeras [...] vulnerables. [...] Hace 15 años que empecé y ha sido un éxito, un éxito total como capacitadora, como emprendedora, como mujer independiente. Es lo más importante que yo he podido aprender de Hogar de Cristo: me ha enseñado a vivir y enfrentar la vida [...] y he podido tener el agrado de formar grupos en mi casa y capacitar con mis propios recursos a mujeres vulnerables, a jóvenes madres solteras que no pueden estudiar porque tienen a sus niñas y a sus niños y no pueden, no [cuentan] con un dinero para seguir un curso, que aquí en Ecuador es caro. ”

Gabriela Arroyo:

“ Mi negocio de artesanías ha mejorado muchísimo en el acabado, la presentación, los productos... Yo empecé haciendo [y] fui mejorando gracias a Esmeralda, que nos fue enseñando a [utilizar] otras técnicas. Estoy haciendo muchos llaveros, hago muchos modelos, diversidad de modelos en este momento, y hago lo que me piden. [Es decir,] hago el modelo que me piden. [...] Ha cambiado en un 100% el proceso [respecto a] como yo trabajaba antes. ”

En el barrio y en la comunidad

Aunque todavía queda mucho por hacer, los testimonios de las emprendedoras y emprendedores nos muestran que el semillero y su línea de microcréditos han permitido mejorar las condiciones de vida de la comunidad en su conjunto: se generan intercambios comerciales y empleo dentro del propio barrio; las mujeres pueden desarrollar un trabajo desde su propio hogar y así compaginarlo con el cuidado de los niños; se generan lazos de solidaridad y ayuda mutua; y también mejoran las condiciones habitacionales. Éstos son sus testimonios al respecto:

Gabriela Arroyo:

“ Acá en mi sector, por ejemplo, mi vecina de al lado pudo colocar una panadería gracias a que pudo hacer préstamos. [...] No tenía casa: la casa de ella era una casita de caña y ya se caía y todo. Gracias a que hizo el préstamo en Hogar de Cristo pudo construir su casa y terminarla. [...] Mi otra vecina, también: ella aprendió a hacer flores de chaquiras y fue a la capacitación del semillero y también ha hecho préstamos. Ahora vende coladas, jugos en botellitas... Ella ha aprendido mucho y la mayoría de [...] las que fueron a las capacitaciones del semillero se sirvieron mucho de eso porque eso nos ayudó. ”



Yolanda Parrales:

“

A las cinco de la mañana me levanto yo a hornear [y] mi hijo el menor salía [...] a ofrecer [a los vecinos:] 'Hay pan, vecino; hay torta'. Incluso ahora, por la pandemia, hay muchas amigas que yo tengo que me han llamado: 'Amiga, haga el favor: hágame una torta'. Entonces, yo hago la torta y yo misma se la voy a dejar a su hogar. Entonces, así yo he podido salir un poco adelante, [gracias] a la vecindad mismo: 'Sabe qué, vecina, hágame bocadito, hágame torta'. Yo los hago y yo misma se los voy a dejar a su domicilio, pero así yo he salido adelante y, entonces, eso me ha emocionado más.

”

Logros y desafíos: la mirada de Hogar de Cristo

Después de haber escuchado las voces de las emprendedoras y emprendedores que han participado en las capacitaciones del semillero y que han accedido a los microcréditos vinculados al programa para ayudar a financiar su actividad, corresponde ahora acercarnos a la mirada de Hogar de Cristo sobre esta experiencia. En las próximas líneas, hablaremos de la visión de su equipo humano sobre todo lo conseguido hasta este momento (y que, a la vista de los testimonios que hemos expuesto previamente, sin duda, es mucho) y profundizaremos en los retos que plantea el futuro.

Reconociendo los logros

Como decíamos, los testimonios que hemos tenido la oportunidad de compartir en los apartados precedentes constituyen un claro ejemplo del impacto positivo que este programa

ha tenido en las personas que han participado en él. Así lo resume Jenny Mera, coordinadora actual del programa:

“

Con el número alcanzado de personas capacitadas en este año 2019, podemos decir que han sido muchas las personas en condiciones de vulnerabilidad que han visto la posibilidad de llevar adelante un negocio, un emprendimiento. El hecho de que personas vulnerables que, empezando de cero, [...] gracias a sus ganas de emprender, de sacar adelante a sus familias, hayan comenzado o sacado a flote un negocio ha sido muy motivador y también generador de ingresos económicos, no solamente para mujeres, sino también para hombres que han confiado en el proceso de capacitación.

”

Sin duda, se trata de un auténtico empoderamiento a través del emprendimiento, que ha dado lugar a que las personas no solamente pongan en marcha un negocio, sino a que también asuman una actitud más proactiva a la hora de enfrentarse a obstáculos y dificultades, tratando de encontrar y materializar nuevas oportunidades. Así nos lo cuenta Jenny:

“

No solamente se tienen que enfocar en una línea, sino que tienen que ver las oportunidades y tomarlas cuando se presentan. Aunque no todos aprenden al ritmo que nosotros quisiéramos, podemos decir que este tiempo de pandemia les ha ayudado mucho. Así, [en el caso de] APROBUCAM, aunque su negocio es netamente de calzado, vieron la oportunidad en el tiempo de pandemia de trabajar en temas de mascarillas y lo hicieron. ¿Y por qué lo hicieron? Porque, en su momento, Nancy, la esposa de Luis, cuya especialidad no era manejar una máquina de coser industrial como las de calzado, en el año 2019, con nuestro acompañamiento, vio que tenía que fortalecer esa parte. Esto hizo que Nancy se motivara a hacer un taller de corte y confección, que le ayudó a poder trabajar en tener un mayor valor agregado [en] su emprendimiento y no enfocarse solamente en el tema del calzado. Si a lo mejor ella no hubiese hecho esto, no se habrían animado o no habrían visto en la maquila de las mascarillas la oportunidad de crear o tener un ingreso. Porque, en este tiempo, la gente no está enfocada en comprar sandalias, por muy económicas que sean: la gente está enfocada en cuidarse y protegerse. Y el tema de las mascarillas fue una de las cosas que mayormente han emprendido nuestros emprendedores. Vieron en ello la oportunidad. Fue muy satisfactorio.

”

En muchas ocasiones, la aportación de Hogar de Cristo radica, precisamente, en hacer descubrir la manera de sacar partido a las destrezas que las personas ya tienen. Así nos lo explica Jenny:

“

Muchos de ellos ya tienen esa destreza de elaborar algo, pero [...] no lo ven como una posibilidad de negocio. Por ejemplo, han venido mujeres en la parte de corte y confección que sabían coser, pero no sabían sacar un patrón o no sabían tomar medidas, [...] o lo hacían de una manera rústica: [es decir,] no tenían un buen acabado. A través del semillero de emprendimientos, ellas se han empoderado de esa destreza que ya tenían, pero que a través del semillero han mejorado. Se han motivado, se les ha dado ese empujoncito que les hacía falta. Ahora lo ven como una posibilidad de negocio y esto les ha ayudado a generar ingresos y así han logrado el impacto, no solo en sus negocios y en sus familias, sino también en su comunidad. Y es que muchas de estas mujeres además ayudan a otras personas y no ven sólo su bienestar, sino también ven el bien común, el de la comunidad.

”

Este espíritu solidario que se ha generado a través de la manera de trabajar en el programa, ese deseo de ayudar a los demás que surge en muchos de ellos para que otras y otros también puedan salir adelante, constituye otro de los grandes logros de esta experiencia. El siguiente relato de Jenny ilustra perfectamente este espíritu:

“

Por ejemplo, hay una [señora] en especial que tiene ocho hijos [...] y muchos nietos, con una hija con problemas de drogadicción. Veo a esta mujer con sus ganas de salir adelante y veo que, en lo poquito que ella tiene, lo poco que ella genera con sus ventas, además de acoger las críticas constructivas (siempre me trae prendas para que yo le dé el visto bueno), ayuda a otras personas. Así, en tiempo de pandemia, con los retazos que ella tenía, [...] hizo mascarillas para obsequiar a su comunidad para [protegerse] del coronavirus. [...] Eso me llegó mucho, porque nosotros siempre les hablamos del tema de la solidaridad, del bien común, [de] ver cómo pueden ellas ser un aporte en su comunidad. Ella incluso les ha enseñado a señoras de ahí, de su sector, que han pasado o están pasando situaciones económicas complicadas, a elaborar prendas, pero no se ha quedado solamente en [eso], sino que las ha traído para que se capaciten en el semillero de emprendimientos.

”

Y es la profunda vocación de servicio que impregna al equipo humano de Hogar de Cristo la que se encuentra detrás de estos logros. Así nos lo refiere Bethsaida Hidalgo, directora ejecutiva de HdC:

“

Yo me quedo con el mensaje de que a Hogar de Cristo han venido personas con escasas oportunidades y aquí siempre hemos tratado de generar una respuesta. Creo que eso es lo más importante. [A quienes] formamos parte de Hogar de Cristo, y a la organización como tal, siempre nos ha permeado esa visión de servicio. Eso es lo más importante y nosotros, como organización, tenemos la responsabilidad de generar una respuesta ante esas necesidades.

Creo que esa es la dinámica de Hogar de Cristo; esa debería de ser la dinámica de las organizaciones sociales: estar cambiando siempre en favor de quien [lo] necesita, estar mirando nuevas cosas para poder generar una respuesta a las personas que [lo] requieren, que necesitan una ayuda, que necesitan un servicio, que necesitan oportunidades, porque creo que eso es lo que las personas pobres necesitan: oportunidades. Después, ellas son gestoras de su propio desarrollo. Hogar de Cristo tiene que estar donde la gente lo requiera y generando siempre una respuesta en los pobres.

”



Afrontando los desafíos

A la hora de hablar de desafíos, podemos distinguir dos categorías: por una parte, aquellos retos que tienen que ver con los participantes en el programa y las características de los emprendimientos generados y, por otra, los que tienen que ver con la infraestructura que da vida al mismo. Veamos a continuación cada uno de estos grupos.

Retos relacionados con los participantes en el programa y las características de los emprendimientos generados

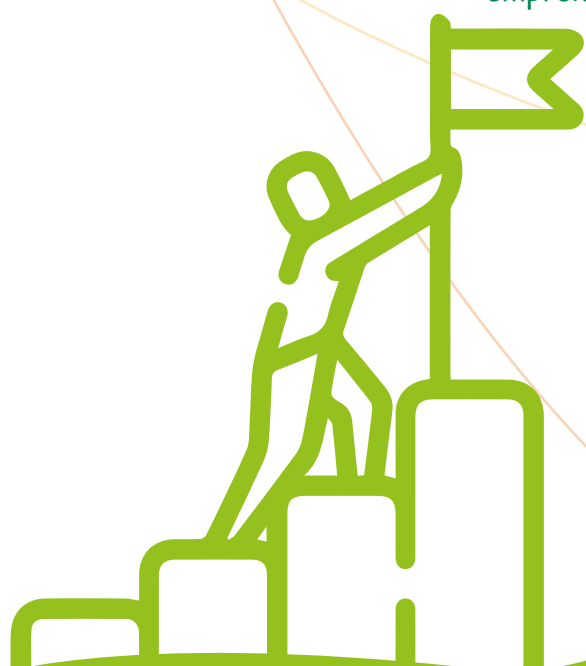
Las características de las personas a las que se dirige el programa y el contexto específico en el que éstas se desenvuelven plantea varios desafíos. El primero de ellos tiene que ver con el nivel educativo y las barreras familiares a las que se enfrentan las mujeres. Nos lo cuenta Jenny:

“

Otra dificultad de los emprendimientos de INES es la que hace referencia a las barreras que tienen que superar las socias que vienen a capacitarse: su bajo nivel educativo, por una parte, y por otra, las barreras que les imponen sus cónyuges o sus propias familias, que las desaniman diciéndoles que ellas no pueden, o que van a perder el tiempo, o bien haciéndoles sentir malas madres: [esto es,] sentir que están desatendiendo a sus familias por ir a capacitarse. Esto hace que algunas abandonen las capacitaciones de tal manera que, hacen una primera fase (por ejemplo, en un taller técnico-productivo de calzado aprenden a hacer las sandalias, las más básicas, las bajitas), pero se pierden las otras fases del semillero de emprendimientos. Cuesta que sigan. Aunque se ha propuesto por parte de otros compañeros de la institución la revisión del proceso porque es largo, tiene diferentes fases, consideramos que eso no es apropiado. Puede ser que para los que no conocen el programa les parezca muy extenso, en el sentido de que tiene diversas fases, pero, ésa es la etapa de la formación, porque uno no se forma [...] como emprendedor de la noche a la mañana. Defendemos la importancia de los tiempos de formación para que los emprendimientos puedan tener un buen nivel.

”

Un segundo desafío práctico tiene que ver con las dificultades que se dan a la hora de formar los grupos de emprendimiento a raíz de lo complicado que resulta fijar un horario que resulte conveniente para todo el mundo y debido a las distintas formas de ver las cosas de unos y otros. Rubén Matías, técnico de capacitaciones de INES, nos lo resume así:



“

En primera instancia, lo que más les cuesta es definir un horario para reunirse en el sector, porque ellas llegan a Hogar de Cristo, se les conforma un grupo y se le envía tareas a realizar. [Para ello,] tienen que reunirse [y] deben elegir la casa de una de las compañeras, o la casa de la coordinadora, o la casa que tenga un espacio como para que ellas puedan reunirse y conversar. El tema [es] los tiempos que manejan: una persona puede en la tarde, la otra puede en la mañana, la una puede solo los fines de semana... Entonces, esto es un poquito complejo a veces para los grupos. [...] Otra de las cosas es que [...] todas las personas somos diferentes en la forma de pensar.

”

En este sentido, **las distancias espaciales** tampoco ayudan mucho, lo que lleva a algunas personas de Hogar de Cristo, como Mónica Martínez (actual responsable de pastoral y antigua técnica de capacitación de INES), a plantear la necesidad de **llevar las capacitaciones a las comunidades**, en lugar de desarrollarlas íntegramente en la sede principal. De hecho, Mónica nos refiere una experiencia llevada a cabo en esta línea:

“

Veíamos que el gasto en movilización era grande, por lo que decidimos llevar a las comunidades de base la experiencia. Le pusimos un nombre: ‘descubriendo mis talentos’. [...] Llevábamos distintas emprendedoras: una que sabía de gastronomía, una que sabía de manualidades, una que sabía de costura, una que sabía de calzado... [y] que habían hecho los semilleros. La idea era que estos espacios se convirtieran en un descubrirse, [en ver] cuáles son esos talentos, esos dones con los que puedo ir mejorando mi vida, a través de lograr una meta de estudio, mejorar mi vivienda, que mis hijos estudien, el tema de salud... cómo esta habilidad que voy adquiriendo me puede servir para ir cumpliendo mis metas.

Nos dio resultado porque no solo participaban las personas de la comunidad de base, ellas invitaban [también] a algún familiar, a alguna vecina... y lo que le pedíamos a la maestra, a la emprendedora, era que ella contara su experiencia dentro del semillero. [...] Quienes mostraban mayor interés eran las personas de la comunidad más jóvenes: las sobrinas, las hijas, las nietas... por este tema de ir aprendiendo para hacer un negocio. Algunas participaron en los semilleros, algunas se mantienen trabajando juntas.

[...] Eso me dejó pensando mucho y llegué a la conclusión de que es importante movernos a las comunidades: regresar a trabajar a las comunidades. [...] Es acompañarles en sus mismos entornos y, desde allí, conocer las realidades en cuanto a los recursos con los que cuentan, tanto de tiempo, como recursos materiales.

”

Asimismo, otro desafío ya esbozado en apartados anteriores tiene que ver con el deseo de **incrementar el número de personas que pasan de la banca comunal a INES**. Así nos lo explica Bethsaida Hidalgo:

“

Lo ideal es que las personas de banca comunal se trasladen a INES, porque eso significa que ya ellas pasaron por un proceso de crédito menor en donde ya obtuvieron una experiencia y un adecuado comportamiento: [...] tienen una cultura de ahorro, tienen una cultura de pago, saben cómo manejar sus cuentas, tienen un pequeño negocio que se ha venido desarrollando con créditos pequeños y que la suma de esos créditos ha hecho que haya ido creciendo. Entonces, [deberían] apuntarse a un crédito mucho más grande. De todas formas, hay personas que, por miedo, prefieren endeudarse poquito y quedarse con el negocio actual. Como HdC, sería un sueño que las socias de banca pasen a INES para poder acceder a créditos mayores o emprendimientos más consistentes. Sería como un proceso: una vez que se “gradúan” en banca comunal, pasar a INES y seguir con el proceso de desarrollo personal, profesional y comunitario, ya que esas iniciativas son fuente de trabajo para otras personas y eso genera un circuito económico interesante.

”

Por último, dentro de este primer bloque de desafíos o retos a afrontar tenemos un reto de gran envergadura que no es otro que el reto relativo al **acceso al mercado** por parte de los emprendimientos generados. Si bien dentro de los semilleros se hace especial énfasis en la comunicación y el marketing, promoviéndose la creación de una imagen de marca por parte de los emprendimientos asociativos que se han creado y abordándose cuestiones imprescindibles hoy en día como el marketing digital y la comunicación mediante las redes sociales, después se acaba tropezando con un obstáculo aparentemente insalvable que es el precio. Efectivamente, dada la pequeña escala de los emprendimientos y su naturaleza eminentemente artesanal, resulta prácticamente imposible competir con producciones

estandarizadas a gran escala que logran reducir sus costes al máximo. Así lo expone Rubén:

“

En 2015, pudimos colocar productos en una cadena de distribución [...] nacional a nivel local. [Colocamos] mochilas y pudimos entrar en esa experiencia. [En cambio, en] 2019, a comienzos de febrero, quisimos hacer este proceso nuevamente, pero con blusas, prendas de vestir, que es nuestro fuerte [...] y ya no pudimos ingresar, porque nuestros costos y nuestros precios estaban elevados.

”

Y lo corrobora el Padre Eduardo Vega:

“

Tenemos grandes problemas, por ejemplo, relacionados con la capacidad de las mujeres emprendedoras o de los pequeños emprendimientos, [ya] que no podemos entrar en almacenes de cadena porque las exigencias son múltiples: por volumen de producción, por temas de pagos... Algunas mujeres que tienen un capital de trabajo de 3.000 US\$, hacen una venta por 2.500 y [se les paga] a dos meses, [lo que condena a estas] mujeres a no tener ingresos durante dos meses.

”

Por lo tanto, se hace necesario reenfocar la estrategia de comercialización y buscar otras alternativas. La **promoción de los denominados “circuitos económicos solidarios”** puede ser una opción a tener en cuenta, para comenzar, dentro del propio Monte Sinaí y, para continuar, en todo Guayaquil. Nos lo describe Jenny:

“

El concepto de circuito económico hace referencia a que se pueda comprar y vender dentro de nuestro territorio y no sacar o traer de afuera la mercadería. [...]

Nosotros estamos invadidos aquí, en Ecuador, de los productos chinos. ¿Por qué no comprar a nuestros mismos emprendedores? Es decir, establecer relaciones comerciales entre los emprendedores de Monte Sinaí: que quien elabore y comercialice el calzado, dentro de la misma comunidad, sea asimismo [...] comprado por la comunidad y [que en el caso de] aquel que tiene emprendimientos de alimentos, la misma comunidad sea quien los consume. [Es decir,] un circuito económico donde se pueda mover la economía de todos entre todos y que, en lugar de salir gente de Monte Sinaí a trabajar fuera, que salgan productos. Ver así esa cantidad de carros en fila, pero con todos los productos de los actores de la EPS. Y no solo productos, sino productos y servicios. Ese es nuestro sueño.

”

En parte, tal y como vimos en el apartado de impacto, esto ya está comenzando a darse en esta línea, pero aún es preciso avanzar mucho más. Algo que lo podría reforzar es la idea del **mercado virtual solidario**. Nos lo cuenta Bethesda:

“

Estamos pensando en hacer un mercado virtual, que es como una plataforma en donde ellas puedan exponer sus productos, la gente los pueda conocer y tengan una mejor dinámica a la hora de poder ofrecerlos al resto de la comunidad. Ahora, estamos conversando con Rotary International porque están muy interesados [...] en este nuevo proyecto que estamos tratando de poner en marcha, referente a un manejo a través de la red de todas las iniciativas que tienen nuestras socias para que sean conocidas.

”

Como señala el Padre Eduardo, el mercado virtual estaría basado en los principios del comercio justo, pero sin intermediarios. Es decir, fomentando las relaciones directas entre productores y consumidores.

Retos referentes a la infraestructura del programa

En este apartado, el primer y principal reto tiene que ver con **lograr la autosostenibilidad del programa para poner fin a las fluctuaciones de personal** provocadas por la ida y venida de fondos de cooperación de duración limitada. Como señala Jenny:

“

Por una parte, se requiere más personal para poder hacer mejor el trabajo. Aunque, al igual que en banca comunal, en INES terminamos dando un crédito, marca mucho la diferencia el tema de la capacitación, el acompañamiento, el monitoreo y el asesoramiento. [...] En INES, en 2019 hubo buenos resultados porque hubo más personal y se pudo hacer mejor el trabajo. Pero el personal de INES, a excepción de las tres personas que están fijas, depende de los fondos de instituciones internacionales. Para poder contratar a la persona que hizo muy bien su trabajo en 2019 porque sobrecumplió en colocación de créditos y tuvo una cartera muy sana, necesitaríamos colocar [...] 55.000 US\$ adicionales. Eso es lo que estaba planificado para 2020, pero, la pandemia lo ha echado todo por tierra y no podemos proponer el contrato de esta persona porque no estamos en condiciones: no se ha colocado lo que se tenía proyectado colocar en cuanto a créditos. Además, buena parte de la cartera está vencida por la situación que ha generado la pandemia. El desafío es que la situación mejore de cara a 2021 para poder mejorar el equipo y con ello la colocación de crédito.

”



Otro desafío radica en **lograr una mayor difusión** del programa. Como expone Jenny:

“
Creo que en Monte Sinaí la gente nos conoce mucho por el tema de las viviendas, pero todavía falta que mucha gente conozca el programa de EPS: eso todavía hace falta fortalecerlo mucho más. [...] Hay muchas personas que han venido a las instalaciones de HdC [para visitar el] consultorio de Solca, que es un hospital que trabaja y lucha contra el cáncer. Nosotros tenemos aquí un consultorio de Solca y atiende a las mujeres del sector gratuitamente y muchas de ellas, por ejemplo, no conocían el programa de EPS. Y mucho menos el de INES. Y se han enterado porque, cuando nosotros vamos a iniciar un proceso de capacitación, ponemos carteles [...] para promocionar los talleres de capacitación. Esa parte [...] falta que se conozca mucho más.”

Por otra parte, como aspecto adicional, se apunta la conveniencia de **contratar a alguien que pueda trabajar con personas de capacidades especiales**, aunque, tal y como señala Jenny, en las ocasiones en las que ha venido alguna persona de estas características la fortaleza ha radicado en involucrar a los familiares en la capacitación. Asimismo, se señala el interés de poder **lograr alguna certificación que permita tener el aval del Ministerio de Educación en las capacitaciones ofrecidas**.

Conclusiones y recomendaciones

Tras haber realizado un recorrido exhaustivo por las dos líneas que configuran el Programa de Economía Popular y Solidaria de Hogar de Cristo (banca comunal e iniciativas económicas solidarias), llega el momento de realizar una lectura conjunta y de esbozar las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan del trabajo realizado, ya sea para Hogar de Cristo, la Red COMPARTE o la Compañía de Jesús en su conjunto.

Para ello, articularemos nuestra exposición en torno a una serie de temas que emergen con fuerza de la realidad estudiada: la fe como motor principal del Programa de Economía Popular y Solidaria; el acierto del trinomio capacitación más acompañamiento más financiación como base para el fomento de un desarrollo autónomo basado en el emprendimiento; y el reto de la sostenibilidad en el tiempo frente al cumplimiento de la misión.

La fe como motor principal del programa

Aunque quizás la exposición más técnica de los capítulos precedentes no lo haya mostrado de forma totalmente evidente, las personas entrevistadas dan testimonio de la fe como elemento principal que todo lo sustenta: fe en Dios, en uno mismo, en las personas a las que se dirige el programa, en las personas con las que uno colabora... Probablemente, **sin esa fe, sin esa esperanza contra toda esperanza, sería imposible que un programa de estas características pudiera salir adelante.**

Joe Aguilar, sacerdote jesuita vinculado a la Red COMPARTE, suele decir que la fe es el matrimonio entre el amor y la confianza. En este caso, **el amor que prodiga Hogar de Cristo a través de su programa EPS ejemplifica plenamente las palabras de Pedro Arrupe:**

[...] el amor debe estar orientado a liberar en los otros las fuerzas creadoras que les pueden conducir a la verdadera liberación. El amor fomenta un desarrollo autónomo.

Más allá de eso, la fe como impulso vital de amar, como **pasión que mueve a la acción y a la entrega desinteresadas**, se encuentra claramente presente en el personal que trabaja en Hogar de Cristo. Así lo podemos ver, por ejemplo, a través de las palabras de la supervisora Miriam Barzola:

Siempre y cuando exista la presencia de Dios, uno va a seguir adelante con empeño de poder ayudar de una manera desinteresada, con el amor [...], porque yo siempre he dicho: cuando uno trabaja en algo, debemos hacerlo por amor, no por un sueldo. Claro que también viene, pero es por amor, porque uno debe hacer las cosas que a uno le nacen, lo que uno quiere, porque uno las hace bien siempre, de todo corazón.

Y también en las de Jenny Mera, coordinadora de INES:

Por eso nosotros estamos acá y dando lo mejor de nuestra parte, y trabajando a veces en horarios que no corresponden: no por obligación, sino por la responsabilidad y por amor a lo que hacemos.

Luego está la confianza. En primer lugar, la confianza en Dios, en el proyecto y en la misión hacia la cual Éste nos conduce, y en el cuidado que nos procura. Así lo refleja por ejemplo Mónica Martínez, inicialmente promotora y más adelante responsable de pastoral de Hogar de Cristo:

“ En cierta forma, he hallado cuál es el proyecto de Dios en mi vida dentro de la organización y eso a mí me hace sentir comprometida, pero también reconfortada [acerca del] sentido que le doy a mi presencia [en ella]. ”

Y, de nuevo, la propia Miriam Barzola:

“ Adaptarme a la nueva posición para mí era un reto, pero no imposible porque, gracias a Dios, soy una persona de fe y [por ello,] para mí nada es imposible. Si Dios me puso aquí es porque tengo una misión. ”

Asimismo, las personas que participan en banca comunal o en INES, también muestran esa confianza en Dios. De esta manera sencilla lo expone Hilda Pino, socia de banca comunal:

“ Solo Dios es el único que nos da cómo podemos seguir adelante. ”

Y podemos encontrar igualmente dicha confianza en una anécdota de Carmen Cortez:

“ Y, en esta semana, me encontré un almacén acá, lo más cercano a nuestro sector, que se llama Florida, muy factible. Me dijo el señor que me iba a ayudar y, gracias a Dios, me dijo que yo le había agradado. Fuimos con la compañera. [...] Yo creo que Dios pone la mano en cada corazón de las personas porque me dice: ‘Yo te voy a dar un costo bueno’. Y para mí fue factible. ‘Voy a hacer una excepción’, me dijo. Y, entonces, para mí fue muy bueno porque vi una tela que cuesta mucho y él la dio a un buen costo. ”

Por otra parte, una dimensión fundamental de la fe y, en este caso, vinculada de nuevo a la confianza, es la fe de las personas de Hogar de Cristo en las capacidades de los hombres y mujeres a los que dirigen su acción, lo que constituye el punto de partida para hacer germinar en sus mentes y en sus corazones esa misma fe. Así nos lo muestra el testimonio de Carmen Molina, emprendedora de INES:

“ Ellos conocen hasta nuestras propias casas, [...] nuestras vidas, nuestros hijos, nuestra... todo, todo, todo. Hemos tenido la oportunidad, por lo menos, yo he tenido la oportunidad de conocerlos a todos personalmente y ellos de conocerme a mí. Entonces, esa confianza que nos han demostrado nos ha ayudado, me ha ayudado. ”

Así como el de Rosa Rodríguez:

“ Ellos mismos llegaron al acuerdo [de] que lo que estábamos solicitando sí correspondía con lo que se podía emprender allí. [...] Y esas son las palabras que tú quieres oír en un momento [en el] que tú estás dudando de algo: te ayudan a reafirmar que sí puedes hacerlo. ”

Por su parte, del otro lado, la supervisora Miriam Barzola insiste en la importancia que tiene insuflar esa fe:

“

[Procuro] animarlas, motivarlas [para] que sigan adelante, [para] que no se enfraquen [porque] la vida es una sola y Dios siempre está presente. O sea, [...] llenarlos de fe, principalmente llenarlos de fe porque pueden pasar muchas cosas, [...] muchos problemas. Pero si ellos tienen fe, van a seguir adelante. Que no desmayen en sus propósitos y seguir porque, mientras Dios nos da vida, nosotros tenemos lo más valioso, no hay más. [...] Trato de inculcar [esto] también a mis [promotores:] 'Sean así, sean motivadores; denles alicientes, no [formen] problemas; ustedes sáquenlos adelante porque todos y cada uno lleva una bolita de cosas, de problemas; sáquenlos adelante y, si hay que ayudarlos, al menos, [llénenlos] de fe'. Aunque no podamos arreglar el problema, [...] económico de ellos, [...] tratemos de hacer las cosas como nosotros creemos conveniente.

”

E, indudablemente, la formación de los bancos comunales y de los grupos de emprendimiento también requiere tener fe o confianza en los compañeros y compañeras de viaje: tener confianza y ser digno de confianza. Sin embargo, esto no siempre es sencillo, tal y como hemos tenido oportunidad de ver en los capítulos en los que hemos estudiado en profundidad tanto la banca comunal como las iniciativas económicas solidarias, y quizás ésta sea la parte más complicada de todas. En cualquier caso, todas las experiencias positivas que sí han llegado a buen puerto hacen que el programa, sin duda, merezca la pena.



El trinomio capacitación, acompañamiento y financiación como base para el emprendimiento

El análisis de las dos iniciativas que configuran el Programa de Economía Popular y Solidaria también muestra a las claras que el trinomio capacitación, acompañamiento y financiación constituye una combinación sumamente eficaz para promover un desarrollo autónomo basado en el emprendimiento. Como hemos visto, **se trata de un trinomio con gran potencial de transformación individual, grupal y comunitaria**. Así lo demuestran los testimonios que relatan el impacto que ha supuesto para las personas (y para las mujeres en particular), sus familias y sus comunidades la participación tanto en banca comunal como en el semillero de emprendimientos y su línea de financiación.

Si bien las iniciativas económicas solidarias constituyen una opción más potente, con una apuesta de formación y acompañamiento mucho más ambiciosa y susceptible de generar emprendimientos de mayor valor añadido en clave solidaria (y de mayor impacto a su vez en las relaciones socioeconómicas de la comunidad), la banca comunal también desempeña su papel. Como hemos visto en el capítulo 2, a través de las charlas formativas, el acompañamiento y la financiación otorgada, **la banca comunal ha permitido que todo un conjunto de personas** (especialmente mujeres) **hayan tomado en sus manos las riendas de su propia vida**, recuperando la autoestima y la fe en sus propias capacidades y logrando con ello su independencia económica. **Solo por este hecho el programa ya merece la pena.**

Por lo tanto, aunque se considere INES como una opción más deseable, mientras las circunstancias de las personas no permitan realizar el mayor esfuerzo de capacitación que esta segunda vía requiere (por razones de distancia respecto al lugar de capacitación, tiempo disponible, obligaciones familiares, etc.),

la banca comunal constituye una alternativa mejor que la ausencia de alternativa alguna.

En el caso de INES, se considera una innovación y un acierto absoluto el combinar la formación en un oficio con la formación en materia de gestión empresarial. Esta última constituye un ingrediente clave para promover el autoempleo a través del microemprendimiento y acrecentar las opciones de éxito y resiliencia de los negocios puestos en marcha. Aprender a analizar de manera sencilla la demanda potencial de un producto o servicio; calcular costes y elaborar presupuestos; gestionar las compras de insumos; legalizar el emprendimiento y estar al corriente de las obligaciones fiscales; presentar, comunicar y dar a conocer los productos, entre otros aspectos, dota a la persona de muchas más herramientas para poder salir adelante con su actividad. **Además, el fomento de la asociatividad** (ya sea mediante fórmulas que impliquen la creación formal de un emprendimiento asociativo, o mediante fórmulas que, aunque no impliquen la creación de dicho emprendimiento conjunto, al menos impliquen la colaboración en determinadas actividades de varios negocios individuales) **acrecienta también las posibilidades de éxito.**

Pero no solo es la formación en sí misma: se trata también del espíritu y los valores que inspiran dicha formación. Entre ellos, el bien común, la solidaridad, el compromiso y la ayuda mutua son claves. Sin duda, Hogar de Cristo ha logrado transmitir dichos valores, tal y como lo demuestra la cadena de solidaridad que se ha generado, en la que personas que fueron capacitadas inicialmente en el semillero de emprendimientos actúan ahora como capacitadoras de otras personas y contribuyen también a la generación de empleo.

En ambas líneas (banca comunal e INES) el acompañamiento constituye el otro gran elemento que posibilita que los emprendimientos salgan adelante, además de ser un recurso crítico, especialmente en el caso de INES. Efectivamente, la mayor complejidad de los emprendimientos en esta segunda línea del Programa de Economía Popular y Solidaria contribuye a aumentar las necesidades de asesoramiento de los negocios, necesidad que será mayor a medida que vaya aumentando el grado de sofisticación de dichos emprendimientos, habida cuenta del limitado nivel educativo de las personas que los integran. Por lo tanto, he aquí uno de los grandes retos a afrontar de cara al futuro.

Teniendo en cuenta que INES aún no ha alcanzado la masa crítica suficiente para cubrir sus costes operativos, ¿cómo afrontar unas necesidades de acompañamiento crecientes? La respuesta no es sencilla. Por una parte, todo aquello que implique liberar recursos actualmente dedicados a actividades de escaso valor añadido (o incluso duplicadas) para destinarlos a actividades críticas o prioritarias (como es el caso del acompañamiento) será de gran ayuda. En esta línea, la digitalización de los procesos relacionados con la captura de información, considerada en la parte final del capítulo 2, puede ser especialmente útil.

Sin embargo, es probable que esto no sea suficiente. Se necesita ir más allá y, en particular, apelar a la riqueza de la diversidad de las obras que integran la Compañía de Jesús y, en especial, a las universidades.



Sostenibilidad del programa y fidelidad a la misión

La sostenibilidad del Programa de Economía Popular y Solidaria en el tiempo permaneciendo fiel a su misión constituye el gran reto a tener en cuenta de cara al futuro, máxime ante la dificultad añadida que entraña la situación de pandemia que estamos viviendo.

En el caso de la banca comunal, hemos visto cómo la competencia creciente por parte de entidades bancarias y otras instituciones microfinancieras ha provocado una reducción en el número de personas socias que, después del recorrido realizado en Hogar de Cristo, reúnen ya las condiciones para acceder a estas instituciones. Puesto que el autosostenimiento del programa depende de la concesión de un volumen suficiente de créditos que permita cubrir los costes operativos que genera, HdC ha tratado de reaccionar ante esta situación modificando su política de crédito para tratar de hacerla más atractiva y, más recientemente, tratando de reforzar su elemento diferencial clave, que no es otro que el acompañamiento de las personas socias y el tratamiento de las cuestiones que les afectan o les preocupan, o que pueden contribuir a mejorar sus negocios, en el marco de las charlas formativas periódicas.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la misión de Hogar de Cristo consiste en caminar junto a las personas excluidas, esto es, junto a los últimos de los últimos, es ahí donde debe continuar estando el foco, más que en la retención de quienes ya han logrado pasar a otro estadio. Por lo tanto, a la hora de adaptar la política de crédito, se debe procurar mantener aquellas características que han posibilitado que las personas en mayor situación de dificultad hayan logrado dar un vuelco a dicha situación.

No obstante, dado que el autosostenimiento del programa va a requerir la fidelización de un cierto número de personas socias que puedan encontrarse ya en una

situación más ventajosa, esto implica una segmentación de la política de crédito teniendo en cuenta los distintos estadios evolutivos que pueden presentar las personas y sus negocios, tal y como ha realizado ya Hogar de Cristo. Quizás sería conveniente establecer objetivos en torno a la proporción que debería representar en el conjunto de personas socias cada uno de los tipos o niveles previamente establecidos, de cara a continuar fomentando el acercamiento a aquellas personas que se encuentren en una situación de mayor dificultad.

Asimismo, tal y como señalábamos también en el epígrafe precedente, cualquier actuación encaminada a mejorar la eficiencia de los procesos y reducir duplicidades redundará también en una mayor sostenibilidad.

Por otra parte, la situación de INES es más complicada, pues, en este caso, aún no se ha alcanzado el umbral de rentabilidad y existe una fuerte dependencia de donantes externos cuyas fluctuaciones provocan una gran inestabilidad en el personal dedicado a esta línea, amén de que los costes operativos vinculados a la formación y al acompañamiento, así como al fomento de actividades vinculadas a la comercialización (ferias y ruedas de negocios) son mucho más elevados que los que podemos encontrar en banca comunal. Sin embargo, los resultados alcanzados hasta la fecha (aunque pequeños en número), ponen de relieve un potencial de transformación muy elevado, tanto en el ámbito individual, como en el grupal y comunitario.



Por lo tanto, ¿qué hacer para despegar? Si tal y como hemos expuesto, los logros alcanzados avalan que éste es el camino con mayúsculas para lograr una transformación más sólida de cara a favorecer el desarrollo autónomo de las personas más vulneradas, contribuyendo además al fomento de una economía “sana” que pone en el centro a las personas y favorece claramente la mejora de la calidad de vida de las comunidades (que, gracias a los emprendimientos generados, cuentan con una mejor oferta de productos y servicios, y desarrollan intercambios comerciales que dan lugar a una mayor prosperidad), entendemos que la Compañía de Jesús debería involucrarse y realizar una inyección de fondos que permitiera a INES alcanzar su punto de equilibrio y consolidar la apuesta. Es decir, se trata, sencillamente, de conceder una oportunidad para que esta iniciativa, que ya ha mostrado unos resultados tan positivos, pueda existir.

Por otra parte, otro foco de atención importante en INES lo constituye el acceso al mercado de los emprendimientos creados, tal y como ya ha sido expuesto en el capítulo 3. Las iniciativas propuestas en torno a la creación de una plataforma virtual que permita el acceso directo a los consumidores finales parecen estar bien orientadas, aunque implicarán el reto de la logística y distribución de los productos vendidos. En este sentido, las experiencias que ya pueden existir al respecto dentro de la Red COMPARTE y los esfuerzos por parte de ésta para tratar de buscar fórmulas que ayuden a las iniciativas económico-productivas de la red en este importante desafío pueden servir de apoyo a Hogar de Cristo.

Conclusión

Para terminar, recalamos que la colaboración con universidades, elemento esencial del modelo multi-actor de la Red COMPARTE desde 2015, puede ser de mucho beneficio para darle rigor y profundidad a la búsqueda de soluciones. A la vez, tales colaboraciones realzan la visibilidad y dotan de credibilidad a las iniciativas alternativas, lo cual representa otro beneficio en sí mismo.

En fin, esperamos que este documento sea de utilidad para otras organizaciones de la Red COMPARTE y más allá. Si bien los detalles organizativos y económicos que hemos expuesto pueden ofrecer pistas metodológicas valiosas, esperamos sobre todo que el rostro humano del que están impregnados sirva también para inspirar iniciativas creativas que sea capaces de arraigarse en otros contextos diversos.





MICROFINANZAS Y EMPRENDIMIENTO EN ENTORNOS PERIURBANOS MARGINALES



Sistematización del Programa
de Economía Popular y Solidaria
de Hogar de Cristo en Ecuador

