
Fundación Mujer: Enfrentar la Realidad¹

En octubre del 2005, Zobeida Moya, Directora Ejecutiva de Fundación Mujer, estaba sentada en su escritorio, en Costa Rica, tratando de encargarse de los diferentes asuntos que exigían su atención. Mientras leía correos electrónicos y hablaba por el teléfono de su oficina, miró su celular que timbraba y al técnico de computación que arreglaba el servidor que, nuevamente, se había caído. Hizo una breve pausa y dijo: “La vida de una ONG difícilmente puede planificarse. Yo puedo despertar un día y repentinamente encontrarme en una situación caótica o crítica, como este problema con el servidor, por ejemplo. Debo averiguar a quién llamar y, mientras tanto, correr de aquí para allá tratando de cumplir con la logística y las exigencias diarias”.

Después de colgar el teléfono, Zobeida se puso a reflexionar. Fundación Mujer había nombrado recientemente una nueva Junta Directiva que estaba ansiosa de definir el “siguiente paso” para la organización. Zobeida había estado al frente de Fundación Mujer durante los ocho años anteriores, y esperaba que la nueva Junta se convirtiera en una fuerza importante para redefinir la estrategia de la organización para el futuro. Aunque Zobeida siempre había estado motivada y había sido eficiente, enfrentaba la dificultad de amalgamar las realidades —pasadas y presentes— de la organización para alcanzar nuevas metas y su visión del futuro.

La creación de Fundación Mujer

Entre 1985 y 1988, el Fondo Internacional para la Educación Extraterritorial (*Overseas Education Fund International*, OEF) comenzó un programa piloto en Costa Rica que ofrecía asistencia técnica y capacitación a las mujeres rurales que trabajaban en los sectores agrícolas o alimentarios. La proporción de crédito y financiamiento era un aspecto secundario del programa en aquel momento, pues estaba concentrada principalmente en capacitación. La filosofía del programa era brindar educación y métodos técnicos de control para que las mujeres pudieran manejar mejor sus propias organizaciones. La mayor parte del personal de la OEF estaba conformada por expertos técnicos involucrados en el programa hasta su cierre en 1988.

¹ Este caso fue escrito por Connie Jones, bajo la supervisión del Profesor del INCAE, Francisco Leguizamón, para servir como base para la discusión en clase y no como un ejemplo de una forma correcta o incorrecta de manejar una situación administrativa. Este caso fue posible gracias al apoyo financiero del Microfinance Management Institute (MFMI en inglés), como parte de su proyecto de “Programas de MBA en Microfinanzas” como una contribución al análisis de aspectos administrativos y financieros del sector de microfinanzas en América Latina.

Cuando llegó el momento de su clausura, algunos miembros del personal estaban interesados en continuar ayudando a las mujeres costarricenses, pero querían cambiar el enfoque del programa para proveer crédito.

Para finales de la década de los ochenta, en Costa Rica había un clima propicio para la inversión extranjera. Políticamente, el país representaba un remanso de paz y estabilidad democrática, especialmente en comparación con su vecino del norte, Nicaragua, que estaba atravesando por una revolución interna. Económicamente, el país aún estaba en vías de desarrollo y necesitaba ayuda externa para vigorizar su crecimiento. Socialmente, Costa Rica era uno de los países centroamericanos más abiertos y liberales; sin embargo, muchas personas –en particular las mujeres– aún vivían en la pobreza.

Debido a estos factores y a otros, hacia finales de la década de los ochenta, el financiamiento externo ingresaba en torrentes al país, proveniente de organizaciones de cooperación internacional. El financiamiento se utilizaba para programas sociales y se encauzaba hacia donaciones y créditos que generaran impacto. En ese momento, había más de 100 organizaciones no gubernamentales (ONGs) en Costa Rica (comparado con aproximadamente 30 en el 2005). Se enfatizaba en programas de impacto y con un gasto rápido. Desafortunadamente para el personal de la OEF y de otras organizaciones en el país, eso significaba que mucho dinero se desperdiciaba en programas de arreglos rápidos y créditos malos.

Valiéndose de las facilidades restantes del programa de la OEF, varios miembros del personal empezaron a establecer la organización que se convertiría en la Fundación Mujer. La organización se ubicaría en la ciudad capital de San José. El personal de la OEF recibió financiamiento adicional de ACORDE, una institución de microfinanzas en Costa Rica que canalizaba financiamiento externo hacia ONGs locales. El Programa Nacional para las Pequeñas y Medianas Empresas (PRONAMYPE), una iniciativa manejada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, permitió que el gobierno otorgara microcrédito y capacitación a través de las ONGs. Dicho dinero, en combinación con otras donaciones, fue entregado a la OEF para brindar fortalecimiento institucional y líneas de crédito para su nueva organización.

La Fundación Mujer fue creada el 4 de julio de 1988. Continuó ofreciendo capacitación, usándola como su metodología de participación para ayudar a las mujeres a realizar estudios de factibilidad (de una duración aproximada de 60 horas en total) para analizar si sus ideas emprendedoras resultarían rentables. Al final del estudio, se les permitía solicitar un crédito a aquellas que lograban superar la prueba. Ese fue un período de transición para la organización, pues pasó de proveer únicamente capacitación (1988-1989) a brindar capacitación y crédito (inicios de 1990).

El programa crediticio que el personal de Fundación Mujer desarrolló se llamó “Mujer Auto-Empleada”, o MAE. Estos pequeños préstamos se ofrecían, sin ninguna garantía ni fianza, a mujeres que presentaban una actividad o un plan de negocios económicamente

viable. En 1989 Fundación Mujer tenía cerca de 15 clientas y sólo dos o tres préstamos. Para 1990, contaba con 18 préstamos.

A medida que el número de clientes y préstamos crecía, los administradores decidieron recortar el programa de capacitación de Fundación Mujer y enfocarse en créditos. Para inicios de 1990, aproximadamente el 70% de las donaciones que Fundación Mujer recibía era asignado a préstamos y entre un 20 y 30% a capacitación.

Fundación Mujer y el mercado de microfinanzas en Costa Rica

Fundación Mujer era una de las más de 20 instituciones microfinancieras que eran miembros de la Red Costarricense de Organizaciones para la Microempresa (REDCOM) en el 2005. Estas instituciones atendían a más de 15.000 clientes y tenían alrededor de US\$40.000.000 en sus carteras. Entre los clientes, el 46% de los prestatarios eran mujeres, y el 53% de las carteras se asignaba para labores en áreas rurales del país.

Las instituciones de microfinanzas en Costa Rica tenían un gran sector de micro, pequeñas y medianas empresas que atender y aproximadamente el 74% de las industrias eran empresas medianas y pequeñas. Al agregar microempresas al número, el total creció cerca de un 98%. Solamente el 2% de la industria costarricense era de gran escala.

REDCOM había identificado cinco protagonistas que ofrecían servicios de microfinanzas en Costa Rica: 1) los bancos nacionales estatales y los bancos privados, 2) organizaciones no gubernamentales (ONGs) que ofrecían servicios de microfinanzas, tales como Fundación Mujer, 3) cooperativas, 4) otras iniciativas gubernamentales y 5) prestamistas informales. Todos los protagonistas proporcionaban microcrédito a micro y pequeñas empresas. Los bancos estatales y privados ofrecían crédito principalmente a las medianas empresas.

Las organizaciones no gubernamentales como Fundación Mujer eran instituciones microfinancieras que no eran propiedad del estado, las cuales ofrecían préstamos, ahorros y otros servicios financieros a las personas pobres que no eran atendidas por instituciones financieras formales, tales como bancos privados o públicos. Muchas instituciones de microfinanzas adaptaron esquemas ejercidos por las instituciones bancarias convencionales para desarrollar metodologías de crédito para personas tradicionalmente excluidas del sector financiero. Estas instituciones otorgaban pequeños préstamos y otros servicios financieros para promover negocios micro, pequeños y medianos. Frecuentemente estaban orientadas al desarrollo y crecimiento social, y no meramente con la subsistencia.

La mayoría de las ONGs microfinancieras en Costa Rica se concentraban en la prestación de servicios para el área de San José. Alrededor del 52% de los clientes de las ONGs, y el 66% de sus carteras, se distribuían allí. En el 2005, Fundación Mujer tenía aproximadamente un 3% de la cartera total de ONGs en Costa Rica. Los clientes de Fundación Mujer representaban aproximadamente un 13% del sector de microfinanzas de las ONGs. Zobeida describió su organización como: “Fundación Mujer es una institución

de microfinanzas, pero es diferente porque tiene una parte humana. Me gusta decir que Fundación Mujer es una institución de microfinanzas con un rostro humano, y ese rostro es el de la mujer a la que atendemos”.

En el 2005 Fundación Mujer era la única ONG en Costa Rica cuyos clientes eran exclusivamente femeninos. Incluso CREDIMUJER, que se fundó casi simultáneamente con Fundación Mujer, eventualmente comenzó a dar préstamos a hombres. Al permanecer en este mercado nicho, Fundación Mujer había sido capaz de diferenciarse en el mercado microfinanciero de este país.

En el 2005, Fundación Mujer tenía un total de 800 clientes, con una cartera de cerca de $\text{¢}290.000.000^2$, asignados en: 55% para comercio, 25% para pequeñas empresas, 15% para servicios y 5% para actividades agrícolas o forestales (vea el **Anexo 1**).

Su declaración de misión era: motivar y fomentar el desarrollo socioeconómico de las mujeres a través de la promoción, organización y capacitación, orientándolas a convertirse en miembros productivos de la sociedad, capaces de generar ingresos con miras a mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

En el 2005, el monto promedio de los préstamos era de aproximadamente US\$700, pero éste oscilaba entre $\text{¢}250.000$ y $\text{¢}5.000.000$. Los préstamos se podían utilizar para capital ocupacional, como materia prima o mercadería, o para activos fijos, tales como remodelación, maquinaria y equipo o vehículos.

Fundación Mujer aceptaba garantías fiduciarias, bienes e hipotecas para préstamos que superaban los $\text{¢}2.000.000$. Las tasas de interés oscilaban entre un 25-30% en San José y un 25-28% en Limón.

Fortalecimiento de Fundación Mujer

El préstamo que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) otorgó a la Fundación Mujer en 1992 marcó un momento decisivo para su establecimiento e institucionalización (ver **Anexos 2 y 3**). Entre 1988 y 1991, la Fundación Mujer preparó una propuesta tripartita, junto con las ONG CREDIMUJER y CEFEMINA, para recibir financiamiento.

En 1992 el BID otorgó un préstamo de 1.011.000 francos suizos³ a la Fundación Mujer (las otras dos ONGs recibieron montos separados de financiamiento). Los términos estipulaban que Fundación Mujer repagaría 877.000 francos suizos; los restantes 134.000 francos suizos no tendrían que repagarse y serían destinados para cubrir los costos administrativos y los salarios de tres administradores: un analista de crédito, un especialista en capacitación y un administrador financiero.

² En septiembre del 2005, el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de \$1 = $\text{¢}483$.

³ En 1992 el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el franco suizo era de \$1= 1.4 francos.

Las condiciones del préstamo conllevaban ventajas y desventajas para la institución, según estudio Oficial de Crédito José Castro, quien llegó a la Fundación Mujer en abril de 1990. El BID, siguiendo la práctica común de las agencias de cooperación internacionales en aquel momento, pedía que el dinero se ubicara en programas y créditos que tuvieran el mayor impacto en mujeres marginadas. Esto daba a la Fundación Mujer una ventaja social, pues contribuía al cumplimiento de su misión. Además, los términos de repago eran indulgentes: Fundación Mujer tenía un período de gracia de 10 años y el repago incluía tasas de interés muy bajas para un plazo de 40 años.

Sin embargo, el préstamo del BID también acusaba grandes desventajas financieras para Fundación Mujer. El proceso crediticio no requería indicadores financieros ni análisis de riesgo. En cuestión de un año, Fundación Mujer súbitamente tenía cerca de $\text{¢}100.000.000^4$ en capital disponible para préstamos. El BID estipulaba que el 50% del interés que Fundación Mujer cobrara, debía capitalizarse, creando un extenso fondo revolutivo para dar más créditos. Asimismo, había un requerimiento de que la tasa de no repago no superara el 5% (la meta para la tasa de no repago de Fundación Mujer en el 2005 era del 10%). Esas presiones combinadas empujaron a la institución a dar muchos créditos malos muy rápidamente. Dicha situación generó problemas para la Fundación Mujer, los cuales se percibieron incluso 12 años después. En palabras de la Oficial de Capacitación y Crédito, Teresa Cruz: “Estábamos financiando sueños. Pero un año más tarde esa estrategia se volvió en contra nuestra y básicamente nos salió el tiro por la culata”.

José dio el siguiente ejemplo: “Había una mujer llamada Flor. Nosotros sabíamos que no era una clienta ideal. Si bien tenía un negocio viable y una garantía sólida, ella era deshonesto y tenía poco carácter, y sabíamos que su esposo era quien realmente administraba el negocio. Pero, como teníamos tanta presión del BID para colocar los préstamos, le dimos un préstamo a Flor de todos modos. Vimos muchas otras mujeres que no tenían buenas garantías; aun así les dimos un préstamo. En otras ocasiones tuvimos lo que llamamos ‘prestahombre’ bastante frecuentemente: el hombre obligaba a la mujer a sacar un préstamo, pero en realidad era él quien lo usaba para operar su negocio. Finalmente, vimos muchas instancias en las que el negocio de la mujer era estable, pero su capital no había crecido durante años, lo cual indicaba que había un mal manejo financiero; también les dimos préstamos a ellas. Todo eso sucedió porque teníamos que dar los préstamos, y teníamos que hacerlo rápidamente”.

Una vez que José se dio cuenta del verdadero detrimento de esta práctica para la Fundación Mujer, él animó al personal a que cambiar las estrategias pertinentes. Dijo: “A inicios de los 90 pensábamos que sólo porque una mujer tenía una garantía sólida, significaba que le daríamos un préstamo sin complicación. Más adelante, nos dimos cuenta que no era así; la garantía era solamente una parte del crédito, y el carácter era la característica determinante más significativa”.

⁴ En 1992 el tipo de cambio entre el dólares estadounidense y el colón costarricense era de $\$1=\text{¢}135$.

El arribo de Zobeida Moya

La Directora Ejecutiva Zobeida Moya llegó a Fundación Mujer en 1992, poco después de que la institución recibiera el préstamo del BID. Zobeida creció en San Ramón, un pequeño pueblo en las afueras de San José. Siempre fue una buena alumna, motivada y apasionada por sus estudios. Originalmente quería estudiar medicina; empero, las limitaciones financieras la forzaron a estudiar administración con una especialidad en finanzas; sin embargo, seguía interesada en el mercadeo y la computación, así como en ayudar a otros.

Su primer trabajo fue en una pequeña compañía de distribución. Allí pasó cuatro años, y eventualmente se convirtió en la Gerente de Crédito. Ella reflexiona: “¡El trabajo ahí sí era fácil! Había directrices legales y estaba muy bien definido. Todo lo que yo tenía que hacer era ver el libro, ver que alguien debía dinero y llamar y cobrarlo”. Al nacer su hijo, Zobeida dejó ese trabajo.

Cuando decidió volver a laborar en 1992, obtuvo un trabajo en la Universidad Interamericana, en la Oficina de Cuentas por Pagar. Ella llevaba apenas cinco meses trabajando ahí cuando un colega le informó que una organización llamada Fundación Mujer buscaba a un Analista de Crédito.

Fue en ese momento que Zobeida arribó a la Fundación Mujer. Durante aproximadamente dos años (1992- 1994), Zobeida trabajó como Analista de Crédito; sin embargo, acabó haciendo mucho más de lo que la descripción de su puesto establecía. Ella presentó casos de crédito al comité encargado de distribuir préstamos; desempeñó labores administrativas (todo en forma manual, pues no había computadoras en ese entonces); atendía clientes, administraba el dinero de los préstamos y calculaba los estados financieros de la institución.

En 1994, el Administrador Financiero de Fundación Mujer se fue y Zobeida aplicó para el puesto. Fue contratada: su carga de trabajo se convirtió en lo que ya había estado haciendo además de sus nuevos deberes en la administración financiera.

La expansión de Fundación Mujer

En 1995, *CARE International*, una organización humanitaria global dedicada al alivio de la pobreza, se convirtió en el fiscalizador de un fondo de crédito llamado “Salvando a los Niños”, el cual estaba siendo administrando por la cooperativa CoopeLimón, en la costa caribeña de Costa Rica (ver **Anexo 4**). CoopeLimón tenía varios problemas para administrar el dinero, y CARE contrató a un consultor para evaluar el desempeño de otras instituciones y asignar a otra mejor capacitada el manejo del dinero.

CARE finalmente seleccionó a Fundación Mujer para ser la nueva entidad operadora. Ésta realizó un estudio de factibilidad sobre la apertura de una sucursal en Limón para manejar el fondo de CARE y, a finales de 1995, esta institución se convirtió en la segunda oficina de Fundación Mujer del país.

La cartera de fondos de aproximadamente $\text{¢}14.000.000^5$ en aquel momento estaba dividida así: el 95% de los clientes eran mujeres y el 5% hombres. (Los prestatarios masculinos fueron traspasados a la Fundación Mujer en ese momento. Para el 2005, sólo le quedaba un cliente masculino, que aún repagaba su préstamo.) Después de abrir la sucursal en Limón, CARE le concedió todo el control a la Fundación Mujer; esto significó que Fundación Mujer administrara la cartera de préstamos heredados y colocara nuevos préstamos. Por su parte, CARE siguió brindando soporte financiero para la administración de la sucursal en Limón. Dicho apoyo prosiguió hasta el 2001 gracias también a la colaboración de la Embajada de Holanda.

Crisis, conflictos y retos

El año de 1997 marcó el inicio de un período complicado y difícil para el personal de Fundación Mujer, el cual se prolongó hasta el 2005.

A nivel interno

En 1997 la Junta decidió promover (extraoficialmente) a Zobeida como Directora Ejecutiva actuante para los siguientes tres años. Esos años representaron un período convulso para Fundación Mujer. No contaba con un Director Ejecutivo oficial y, además, los conflictos internos no cesaban. Aunque la mayoría de los miembros de la Junta Directiva querían continuar ofreciendo sesiones de capacitación para las clientas de Fundación Mujer, las agencias donantes estaban convencidas de que la capacitación no era sostenible y deseaban que la institución se enfocara en dar crédito. Zobeida se encontraba entre la espada y la pared ante dichos conflictos y además trabajaba en exceso y no era bien remunerada.

Ella afirmó: “Fue ahí cuando mi motivación y deseo de salir adelante realmente afloraron. Yo soy el tipo de persona que debe tomar decisiones. No me gusta ser ambivalente, tal vez por mi personalidad. En ese punto de mi carrera en Fundación Mujer, había alcanzado una posición que requería que tomara decisiones con rapidez, y así lo hice”.

Al mismo tiempo, quienes respaldaban el área de capacitación de Fundación Mujer comenzaron a mostrar tendencias feministas extremas. También continuaron apoyando la subcontratación de especialistas externos para impartir los programas de capacitación. Este enfoque causó problemas a los miembros de la Junta Directiva que defendían el programa crediticio y el crecimiento interno de Fundación Mujer. Además, el personal de capacitación comenzó a evidenciar conflictos de personalidad con otros empleados. También, el Instituto Mixto de Ayuda Social de Costa Rica comenzó un programa de capacitación llamado “Jefas de Hogar”, dirigido a mujeres de bajos ingresos, el cual coincidía en parte con los programas de capacitación de la Fundación Mujer. Para limar las asperezas, Zobeida despidió a todos los especialistas en capacitación y canceló el

⁵ En diciembre de 1995 el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de $\$1=\text{¢}193$.

programa en el 2000. El programa oficial de capacitación se congeló por el resto del año. Al comenzar el siguiente año, Fundación Mujer empezó a ofrecer programación extraoficial esporádica, pero no se convirtió en el enfoque de la institución sino hasta su restablecimiento oficial en el 2003.

A finales de 1990, Fundación Mujer no tenía un plan estratégico que describiera sus metas y su visión. Zobeida no contaba con orientación sobre cómo conducir ni organizar la institución. La Junta le dijo que debía hacer un presupuesto, pero ella no tenía idea de cuáles eran, supuestamente, las verdaderas actividades de la Fundación. En dos ocasiones anteriores, los Directores habían intentado formular un plan estratégico. La primera vez, en 1994, el Presidente de la Junta Directiva redactó un plan sin consultar al resto del personal ni a los administradores, y por supuesto sin incorporar retroalimentación. Ese plan no fue muy exitoso. La segunda vez, en 1996, el plan debía redactarse en conjunto con CARE Costa Rica, pero la reunión de Junta Directiva programada fue boicoteada por todos los miembros con excepción de uno. Esto se debió a los celos existentes entre los miembros de la Junta Directiva y CARE. La Junta Directiva nunca aprobó el borrador final del plan.

Fundación Mujer no adoptó un Plan Estratégico sino hasta el 2004 (ver el **Anexo 5**); Zobeida llevaba siete años como Directora Ejecutiva.

La Junta Directiva, desde 1997 y hasta el 2005, atravesó una serie de avances y retrocesos que ocasionaron graves dificultades para la Fundación Mujer. Tradicionalmente, la Junta había hecho muy poco para apoyar a la Directora Ejecutiva de la Fundación y se había esforzado por atarle las manos.

Los estatutos originales de Fundación Mujer dictaban que los miembros de la Junta Directiva podían reelegirse automáticamente. Esta cláusula fue modificada hasta el 2000, cuando Zobeida y la Junta decidieron que responderían a la Asamblea de clientes (explicación más abajo) y sólo serían elegidos por plazos de dos años, con derecho a una reelección.

Internamente, había una gran división entre los miembros de la Junta. La primera razón era por cuestiones de género. Se cuestionaba repetidamente por qué la Junta de Fundación Mujer era casi completamente masculina, cuando la Fundación prestaba servicios a mujeres. Además, como se mencionó, muchos miembros de la Directiva defendían perspectivas feministas acérrimas que aumentaban las tensiones internas.

En el 2000, la Junta votó por elegir a dos clientas como miembros de la Junta. Este cambio provocó nuevos roces. Las clientas elegidas para la Junta no eran las mejor calificadas: habían sido nombradas por sus colegas con base en su popularidad y visibilidad. Si bien la idea de elegir a estas dos mujeres era darles una voz a los clientes de la Fundación, eso no fue lo que realmente sucedió. Faltaron muchos años de prueba y error para que Zobeida y la Junta se dieran cuenta de la necesidad de crear un perfil de requerimientos para las mujeres nominadas, con el fin de seleccionar a las candidatas

idóneas, las cuales harían una diferencia para las clientas en Fundación Mujer. Dichos requerimientos incluyeron la participación en actividades de la Fundación, la presencia de una visión emprendedora y una larga historia personal con la Fundación, además de un historial financiero limpio ante la misma. Como dijo Teresa, la Oficial de Crédito y Capacitación: “Las dos representantes originales de las clientas en la Junta Directiva no comprendían su importancia para la estructura de la Fundación Mujer. Hoy, las clientas miembros son más activas y están ejerciendo su verdadero poder dentro de la Junta”.

La Junta se apartó de su vieja función de “figura materna” de la organización y empezó a desplegar una visión más amplia que la anterior. Aunque no se concentraba en las ganancias, al menos aceptaron la necesidad de ser sostenibles financieramente. Otro paso interesante para la Junta fue que aprobó la moción para hacerse responsable ante una Asamblea general. La Asamblea estaría conformada por las 800 clientas de Fundación Mujer, lo cual significaba que la Junta pasó de ser una junta de directores a una junta administradora o asesora que tendría la obligación de responder ante los miembros de la Asamblea. (Vea el **Anexo 6**).

Las Juntas sucesivas diferían en cuanto al alcance y el nivel de los conflictos internos. La tercera Junta, nombrada en el 2001, estaba rotundamente dividida entre aquellos que apoyaban un enfoque social para Fundación Mujer y quienes respaldaban uno financiero. La mayoría defendía la misión social. A menudo se formaban grupos pequeños que luchaban por sus propios deseos, sin tomar en cuenta los objetivos generales de Fundación Mujer. Los pensadores sociales no se preocupaban demasiado por el dinero, la cartera de la institución ni la sostenibilidad financiera. Por otro lado, los miembros financieros aducían que la organización debía ser autosuficiente para tener dinero antes de poder volver a prestarlo.

La cuarta Junta, que entró en el 2003, era de mentalidad muy económica: medía el impacto con números y promovía proyectos, créditos y préstamos que no involucraran mucho riesgo. Además, sugirieron cambiar el perfil de clientes de la Fundación, fomentando préstamos más grandes para negocios más grandes. Sabían que la Fundación Mujer no sería autosostenible financieramente si no cambiaba su estructura crediticia y si no se expandía. Esa Junta sugirió otorgar préstamos para pequeños negocios (no sólo micronegocios), lo cual significaba que Fundación Mujer debía cambiar sus períodos de aplazamiento de préstamos y sus tasas de interés, planes de inversión y montos de crédito. Desafortunadamente, Fundación Mujer no tenía la liquidez necesaria para promover ese cambio a cabalidad, pues los pequeños negocios requerían grandes cantidades de crédito, y esa cantidad de dinero simplemente no estaba disponible.

Varios de los miembros estuvieron en franco desacuerdo con la forma en que Zobeida administraba y enrumbaba la institución. En una reunión de Junta Directiva en el 2004, surgieron las preguntas: “¿Qué es exactamente Fundación Mujer? ¿Qué estamos haciendo? ¿Hacia dónde vamos?” Zobeida, alineada con el Presidente de la Junta, Gilberto Guzmán, dijo que la Fundación debía correr más riesgos aceptando un número mayor de propuestas para nuevas fuentes de financiamiento. Esa respuesta no agradó a

muchos miembros, quienes eran antiguos empleados públicos y tecnócratas. Parecían haber olvidado la realidad de la informalidad de los clientes de la Fundación Mujer y querían solicitar análisis financieros muy técnicos. Este conflicto de opiniones se fue agravando y desembocó en abiertas faltas de respeto entre los miembros y las reuniones se tornaron muy estresantes. A inicios del 2005, dos miembros de la Junta finalmente renunciaron, profundamente disconformes con el desempeño tanto personal como profesional de Zobeida.

A nivel financiero

En el año 2000, el Banco Nacional (estatal) entró al mercado microfinanciero y se convirtió en competencia directa para Fundación Mujer con su programa “Mujeres en Banco de Desarrollo”. Se predijo que Fundación Mujer desaparecería, pues las clientas se irían al Banco Nacional. Zobeida consideró que era el momento oportuno para formar una alianza con el Banco y de ese modo evitar la competencia. Sin embargo, a causa de nuevas dificultades entre miembros de la Junta Directiva, ésta prohibió dicha alianza afirmando que representaría una traición a la organización y sencillamente la forzaría a retirarse del mercado microfinanciero costarricense más rápidamente. Ellos creían que, para permanecer en el mercado, Fundación Mujer debía actuar por su cuenta y defender sus clientes actuales.

El Banco Nacional no fue la única entidad que ingresó en el 2000. El Banco de Comercio y otros bancos privados, con ayuda del financiamiento del BID, también comenzaron a ofrecer micro y pequeños créditos en el mercado costarricense.

Al final del 2000, Fundación Mujer tenía tal cantidad de créditos incobrables que iniciaron procesos de cobro judicial. Dichos procesos involucraron complicadas transacciones legales, pero fue la única manera de que Fundación Mujer empezara a recuperar algunos de sus créditos.

Para el 2002, las tasas de no repago de las clientas de Fundación Mujer habían alcanzado un punto suficientemente alto como para descalificar a la organización de recibir créditos externos. Asimismo, el proceso judicial en torno a créditos no repagados andaba mal. El abogado de la Fundación no daba seguimiento a los casos que habían sido perdidos por la organización. Además, el Presidente de la Junta era el único que podía firmar los documentos del proceso judicial, y a menudo andaba viajando. En resumen, había una falta total de comunicación entre los integrantes de la Fundación Mujer con respecto a su estado financiero; esto se sumaba a las crisis internas que la institución estaba experimentando.

A finales del 2002, en noviembre, la crisis financiera se agravó en forma dramática; la demanda era tres veces mayor que el flujo de caja disponible en Fundación Mujer. Zobeida no quería rechazar clientas que necesitaban préstamos de fin de año para aumentar la producción y las ventas durante la temporada navideña. Entonces, se vio obligada a buscar fondos de emergencia. Visitó personalmente al Presidente de la Asociación ADRI, otra institución de microfinanciamiento costarricense, para pedir un

préstamo a su nombre. Además de ser un colega en el sector microfinanciero de Costa Rica, el Presidente era un amigo personal de Zobeida. Después de explicarle la difícil situación financiera que ella enfrentaba en Fundación Mujer, él estuvo de acuerdo en otorgarle un préstamo a corto plazo.

En diciembre del 2002 la Fundación firmó su declaración hipotecaria como garantía por ¢14.000.000⁶ a repagarse en dos meses. Fundación Mujer apenas había terminado los trámites legales pertinentes al préstamo cuando el período de gracia de dos meses expiró, y la hipoteca debía volver a firmarse. Esta transacción incurrió en elevados honorarios financieros para la organización; le costaron aproximadamente el 4% del total del monto del préstamo, y Zobeida debía pagar, además, intereses y comisiones. No obstante, cuando realizó un minucioso análisis financiero, ella estuvo segura de que, para febrero, podría repagarle a ADRI. También sabía que la única manera de que Fundación Mujer pudiera satisfacer su demanda de crédito de fin de año sería asumiendo el préstamo.

Hacia finales del 2003, Zobeida se dio cuenta de que la Fundación Mujer se toparía con la misma escasez de capital en noviembre, y no podría financiar la alta demanda de créditos. Para Zobeida, el costo de oportunidad de no ser capaz de atender a las clientas y satisfacer su demanda era más alto de lo que ella enfrentaría como consecuencia de visitar al Presidente de ADRI otra vez. Zobeida volvió a acercarse a su colega y amigo en ADRI para solicitar otro préstamo a corto plazo. Esta vez, él le prestó a Zobeida ¢20.000.000⁷ por dos meses, cobrándole intereses pero basándose en la confianza, la amistad y la experiencia del año anterior como garantía. Sin embargo, el repago del préstamo del 2003, en febrero del 2004, produjo otra complejidad para la Fundación Mujer, pues otro pago del préstamo vencía en la misma fecha.

A Zobeida le molestaba que nadie le hubiera comunicado esa situación financiera. Reflexionó: “¿Qué pasó con mi tesorero? No recibo ningún apoyo de mi equipo ni del personal.” Zobeida fue capaz de repagar (a duras penas) ambos préstamos ese mes, simplemente gracias a su inmensa determinación y su compromiso personal con el Presidente de ADRI y con la Fundación Mujer.

A nivel técnico

El pico de este período ocurrió entre 1999 y el 2000. En 1999 Zobeida decidió actualizar completamente el equipo de cómputo de la Fundación Mujer, dado el presunto error del milenio. La Junta se animó a aceptar una enorme inversión en computadoras, un nuevo servidor, cables, máquinas y demás equipo técnico para las oficinas de San José y Limón. Además, Zobeida fue contratada oficialmente como Directora Ejecutiva en el 2000.

⁶ En diciembre del 2002 el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de \$1=¢376.

⁷ En diciembre 2003 el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de \$1=¢416.

No obstante, este logro fue opacado rápidamente en el 2001 cuando falló el nuevo servidor. Los datos de respaldo que el personal había recolectado estaban desactualizados y corruptos, lo cual significaba que la Fundación Mujer perdió la mayoría de sus expedientes y registros y su sistema de crédito en línea. Más aún, había muy pocos fondos disponibles para pagar un nuevo sistema pues, tan sólo 2 años antes, se había hecho una fuerte inversión en equipo técnico.

La Fundación Mujer finalmente decidió contratar una compañía para diseñar un software específico para la institución en diciembre del 2001. El problema técnico se unió a la presión interna ya existente. Nadie estaba en control y todos estaban molestos; las clientas estaban inconformes porque no podían tener acceso a su información crediticia fácilmente; los administradores estaban molestos porque debían hacer todos los cálculos y llevar los libros a mano; y la Junta estaba preocupada por cómo financiar un nuevo sistema de cómputo. Encima, Zobeida estaba preocupada porque el técnico no entendía claramente la necesidad que la Fundación Mujer tenía por el software, y los técnicos estaban frustrados, tratando de trabajar con una ONG que no comprendía las complejidades de la programación de computadoras.

Esas contrariedades —administrativas, personales y técnicas— se fueron acumulando con el paso del tiempo y la Fundación Mujer no podía atender adecuadamente a sus clientas. Cuando finalmente la Fundación encargó y compró un software especialmente diseñado para actualizar su sistema administrativo, a muchos les pareció difícil aprender a usar el nuevo sistema y adaptarse a él. Además, los expedientes viejos debían introducirse en el nuevo sistema línea por línea, pues muchas de las copias de respaldo estaban corruptas y no se podían cargar en conjunto. Ese proceso se extendió hasta el 2005.

La realidad de las clientas

Desde su inicio, la Fundación Mujer había prestado servicios a una de las comunidades más marginadas en Costa Rica: las mujeres pobres que eran ignoradas por las instituciones tradicionales y formales. Las clientas, mujeres costarricenses e inmigrantes, solían provenir de los vecindarios más pobres y tenían bajos niveles de educación. Muchas tenían familias grandes que cuidar y sufrían problemas de salud debido a condiciones sanitarias deficientes y la inaccesibilidad a los servicios de salud. Aparte, algunas eran víctimas de violencia doméstica. Muchas eran mujeres que, antes de acudir a la Fundación Mujer, tenían pocas oportunidades de ser miembros productivos de la sociedad.

Fundación Mujer distribuyó dinero de préstamos a sus clientas en microcréditos y luego cobraba el pago. Sin embargo, la realidad de la vida diaria de muchas de las clientas de Fundación Mujer hacía de esta simple obligación algo muy complicado. Si bien era sencillo para la Fundación Mujer decirles a sus clientas que el pago debía cancelarse el primer día del mes, la institución no podía prevenir situaciones imprevistas que frecuentemente afectaban la vida de sus clientas, como un niño que se enfermara y necesitara atención médica. O quizás episodios de violencia doméstica que evitaran que

la mujer trabajara a tiempo completo en su micronegocio, o un vecino que llegara a pedir un pequeño préstamo para comprar alimentos o suministros escolares.

Estos contratiempos, o realidades, eran constantes tanto en la vida de las mujeres como en las del personal de la Fundación Mujer. Sin embargo, fue precisamente la capacidad y el deseo de la Fundación de atender a esas mujeres lo que le garantizó el éxito. Una clienta, Grace, comentó: “Gracias a Fundación Mujer tengo mi propio negocio. Soy exitosa, y estoy orgullosa de ser parte de esa institución. La Fundación Mujer me ayudó a ampliar mi casa, donde tengo mi negocio, y a comprar un vehículo.” Jeannette Mena, miembro de la Junta y clienta, afirmó, “En la Fundación Mujer, todas somos mujeres empresarias. No tenemos que decir que somos mujeres *microempresarias*, sólo que somos mujeres y tenemos un negocio.”

La Fundación Mujer en el 2005 – Resurgimiento después de las crisis

A pesar de los problemas que Zobeida había enfrentado desde 1997, en el 2005 un poco de luz empezó a asomarse al final del túnel para la Fundación Mujer, en muchos sentidos. Zobeida había arrancado muchas iniciativas que acabaron siendo los primeros pasos positivos de la organización en una trayectoria nueva hacia el futuro.

La Junta Directiva

Una nueva Junta Directiva asumió en marzo del 2005 e incluyó, entre otros, a dos clientas motivadas y atentas, un abogado de tiempo completo y un asesor legal de medio tiempo (vea la Tabla 1).

Tabla 1

Junta Directiva de Fundación Mujer marzo 2005		
Nombre	Experiencia	Visión para la Fundación Mujer
Gilberto Guzmán	Presidente de la Junta desde 2003. Se convirtió en el asesor legal de Fundación Mujer en el 2000. Tenía capacitación en negocios, administración social y finanzas. Trabajó con varias organizaciones de ayuda, internacionales y nacionales, antes de pasar 14 años laborando en desarrollo comunal. Más adelante, trabajó 2 años con el Gobierno de Costa Rica y 4 años en el sector privado.	La Fundación Mujer debe consolidarse. Necesita organizarse y estructurar los aspectos laboral, financiero y de servicio. Particularmente, la Fundación necesita invertir en expandir sus servicios para las mujeres, con el fin de seguir siendo competitiva en el mercado.
Ana Maritza Barahona	Administradora educativa con especialidad en manejo familiar y social y capacitación. Antes había trabajado para programas sociales en los Ministerios de la Presidencia y de Educación. Sabía de la existencia de la Fundación Mujer desde hace años.	La Fundación Mujer no debería ser sólo una organización dedicada a generar ingresos para las clientas, sino también debería trabajar para su desarrollo integral y el de sus familias. La Fundación Mujer debería ayudar a las clientas a mejorar su calidad de vida no sólo promoviendo programas dedicados a la microempresa, sino también a actividades relacionadas con la capacitación, el desarrollo y la formación humana.
Priscilla Devandas	Abogada a tiempo completo. Era abogada de la Fundación Mujer en el 2003. Elegida en la Asamblea del 2004 y se unió a la Junta.	La Fundación Mujer necesita fortalecerse con nuevos recursos financieros, por medio de alianzas estratégicas y préstamos. Además, la Fundación Mujer debería ampliar su cobertura crediticia para proveer a sus clientas préstamos de vivienda y no sólo de empresa.
Julietta Rojas	Clienta y miembro de la Asamblea. Fue elegida en el 2004 para integrarse a la Junta. Se acercó a la Fundación Mujer hace 14 años. Ha recibido varios créditos para comprar un vehículo, hacer ampliaciones en su hogar y comprar equipo para su propia microempresa. Valora el hecho de pagar a tiempo y participa en las actividades de la Fundación Mujer.	La imagen de la Fundación Mujer había mejorado significativamente a lo largo de los 14 años. Tenía un futuro brillante y promisorio. La Fundación brinda capacitación importante y habla con sus clientas, por ejemplo en el área de mercadeo. Es importante que la Fundación Mujer ayude a sus clientas a sentirse afiliadas a la institución mediante programas continuos de capacitación y actividades. La Fundación tenía una habilidad especial para cooperar con sus clientas. Las campañas promocionales recientes, en radio y televisión, han hecho maravillas para la institución.

Jeanette Mena	Clienta y miembro de la Asamblea. Se acercó a la Fundación hace cuatro años para solicitar un préstamo para su propia microempresa. Nominada y seleccionada por la Asamblea para ser parte de la Junta. Es profesora en las sesiones de capacitación de la Fundación, y ofrece su tiempo y esfuerzo en forma voluntaria.	La Fundación Mujer da capacitación y herramientas a sus clientas. Necesita continuar ofreciendo este servicio e insistir en su valor para las clientas. La meta de la Fundación debería ser atraer más clientas y aumentar su capacidad para ayudar a más personas.
Carlos Salas	Asesor legal a medio tiempo. Trabajó como consultor para <i>CARE International</i> en la década de los 90 e investigó hasta encontrar una nueva entidad administrativa para el proyecto de Limón. Más adelante, diseñó un plan sobre cómo la Fundación Mujer podría implementar el nuevo proyecto y se convirtió en consultor de la Fundación en cuanto a alianzas con otras organizaciones y el diseño de metodologías de crédito. En el 2003, ayudó a la Fundación a revisar su Plan Estratégico. Ahora supervisa a la Junta para asegurarse de que actúe de conformidad con la Asamblea y sus Estatutos.	La Fundación Mujer necesita sacar provecho de su mercado nicho: atender a las mujeres. Sin embargo, debe encontrar una mejor manera de llegar a las mujeres, combinando crédito con capacitación. La Fundación Mujer debería concentrarse en crear sostenibilidad y expandir su capacidad de capturar recursos mediante alianzas. Los pasos que la organización ha dado para trabajar con las comunidades locales y las universidades están bien encaminados.

La nueva Junta puso mucho énfasis en su responsabilidad de responder a la Asamblea de Clientes. Tal como reflexiona Carlos Salas: “La Fundación Mujer ha sido bastante exitosa en convertir a sus clientas en asociadas formando la Asamblea. Ese ha sido un logro cualitativo para la organización.”

Mercadeo

Además, la Fundación Mujer lanzó una nueva iniciativa de mercadeo promovida por Zobeida. Ella contrató a Johnny Mejías como Director de Comunicaciones en el 2003, con el propósito de difundir los servicios de Fundación Mujer y fortalecer su programa de capacitación. Johnny organizó varios comerciales y cortos promocionales en cuatro programas nacionales de radio y dos programas nacionales de televisión. De esa forma, la Fundación pudo alcanzar zonas no atendidas en el país y recibió nuevas clientas. Cada vez que se corrían los comerciales de Fundación Mujer, la institución recibía numerosas llamadas y solicitudes de información en sus oficinas. Johnny también lanzó un boletín bimensual que resaltaba noticias de la Fundación y sus programas de capacitación, y enviaba comunicados de prensa a los medios locales. A finales del 2005, Fundación Mujer contrató una compañía para grabar un video promocional sobre la institución.

No obstante ese empuje, Zobeida sintió que Fundación Mujer todavía no había comunicado su mensaje al país. Ella explica: “Por ejemplo: la Fundación Mujer fue la

primera ONG en dar tarjetas de débito a sus clientas con cuentas en el Banco Nacional, pero nadie conoce ese programa. La imagen es muy importante para mí. Pero, ¿cómo vamos a presentarnos y mostrar nuestra imagen institucional, cuando nadie nos presta dinero?”

Capacitación

Aunque la capacitación había continuado esporádicamente desde el 2001, a finales del 2003 Zobeida restauró oficialmente el programa de capacitación en la Fundación Mujer para celebrar su 15 aniversario. Esa fue una manera de motivar mayor participación de las clientas. En el 2004 Zobeida inició el programa del Premio a la “Microempresaria del año”—el único de su tipo en Costa Rica. Este premio era una distinción anual a la clienta que más participara en eventos, interactuara bien con la organización y ofreciera retroalimentación.

El nuevo programa de capacitación formal estaba dividido 50-50% entre capacitación de negocios y eventos sociales. Los seminarios de negocios incluían temas como: patentes, trámites legales, contabilidad y cómo arrancar un negocio; las actividades sociales para las mujeres incluían programas culturales, eventos artísticos, presentaciones, charlas y demostraciones sobre temas como artesanía y cosmetología. En el 2005, la Fundación Mujer comenzó a llevar estos programas de capacitación en negocios y capacitación social a las comunidades locales, patrocinando eventos en municipalidades o salas de conferencias en todo el país. Cada Día de la Madre, Día Internacional de la Mujer y Navidad, la organización celebraba eventos especiales para sus clientas. Finalmente, las clientas nuevas comenzaron a recibir cuentas de correo electrónico, y la Fundación Mujer proporcionó la capacitación y el acceso a computadoras para que resultaran útiles.

Zobeida comentó: “Nuestros programas de capacitación son la parte humana de Fundación Mujer. Una mujer saludable es una mujer productiva. Mi trabajo consiste en asegurar espacios sociales y artísticos para estas mujeres trabajadoras, que muchas veces también son madres. Si una mujer puede ir a un cajero automático y sacar dinero de su préstamo por sí sola en forma electrónica, eso es un éxito para mí. Si ella puede revisar su correo electrónico y buscar información sobre el mercado en Internet, eso es un éxito.”

Flujo financiero

A inicios del 2005, PRONAMYPE aprobó un préstamo por $\text{¢}30.000.000^8$. Este préstamo brindó el colchón que la Fundación Mujer precisaba; ahora tenía el flujo de caja necesario para seguir dando créditos a sus clientas, aunque los términos del préstamo no eran tan favorables para las clientas. Si bien la tasa de interés para las clientas era más baja (22%), PRONAMYPE tenía un estricto conjunto de directrices en cuanto a los requerimientos, las garantías y el papeleo que las mujeres tendrían que completar antes de recibir el préstamo; básicamente imponía regulaciones formales en vendedoras y comercios informales.

⁸ A inicios del 2005, el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de $\$1=\text{¢}463$.

En noviembre del 2004, la Fundación Mujer había iniciado negociaciones con un banco privado por primera vez en su historia. Esas negociaciones con el Banco Interfin fueron el resultado de una llamada que Zobeida había hecho a un colega que trabajaba ahí, para recibir asesoría para una clienta de Fundación Mujer que tenía problemas con un préstamo personal. Mientras consultaba eso por teléfono, Zobeida preguntó si Interfin daba créditos a ONGs. Al recibir una respuesta afirmativa, Zobeida comenzó a discutir un posible préstamo por ¢50.000.000. En marzo del 2005, el Banco Interfin aprobó dar ¢30.000.000 para un primer préstamo de prueba. Este era un crédito revolutivo hasta enero del 2006, con una tasa de interés del 6% sobre la tasa básica. Este préstamo otorgaba mucha credibilidad a la cartera de Fundación Mujer, ya que era el primer préstamo del sector privado. La relación entre las instituciones era profesional. Sin embargo, Zobeida mencionó que: “somos la primera ONG con la cual Interfin ha trabajado. Por eso, creo que todo este proceso es un poco diferente para ellos. Pienso que, en el futuro, tendríamos que hacer un análisis real de costo-beneficio para ver si sus condiciones ameritan sacar otro préstamo. Yo sólo puedo dar créditos de Interfin a las mujeres que yo sé que van a pagar a tiempo, pues todos los meses debo estar segura de que les pueda pagar”.

Aunque un intento de alianza con el Banco Nacional en el 2004 fracasó debido a la falta de seguimiento por parte del personal de Zobeida y a una serie de malas negociaciones, Zobeida se aproximó al banco nuevamente en julio del 2005 para iniciar una nueva ronda de negociaciones para una alianza formal y un préstamo por ¢200.000.000.

Finalmente, en septiembre del 2005, la Fundación Mujer comenzó a analizar una posible alianza (y posibilidades de crédito) con la agencia internacional holandesa, Oikocredit. En octubre, Oikocredit aprobó un préstamo por ¢125.000.000, a dividirse entre costos administrativos y préstamos en la Gran Área Metropolitana de San José y en Limón. Se designaron ¢10.000.000 para construir una nueva área de capacitación en Fundación Mujer. El nuevo salón abrió la primera semana de noviembre y podía albergar aproximadamente entre 50 y 75 mujeres. Otros ¢15.000.000 fueron destinados a la compra de tres vehículos nuevos. El monto restante (¢100.000.000) era para crédito. En cuestión de semanas, la Fundación Mujer ya había dispersado el crédito para satisfacer la demanda pico de noviembre.

Expansión

En el 2005, la Fundación Mujer reconoció una demanda creciente de servicios en la región noroeste del país, en Guanacaste. Para satisfacer la demanda, la Fundación firmó un acuerdo con CENPRODECA, el Centro de Promoción y Desarrollo Campesino. La Fundación Mujer no tenía los recursos para abrir otra sucursal, y CENPRODECA tenía las redes y los contactos necesarios. El acuerdo estipulaba que la Fundación Mujer proveería seis meses de soporte logístico, operativo y administrativo, hasta que el personal de la oficina de CENPRODECA estuviera capacitado.

Empero, la transición realmente no fue tan fluida como se esperaba, y la naturaleza de la alianza con CENPRODECA cambió ligeramente. Para noviembre del 2005, la relación fue caracterizada como una “alianza de crédito” por parte de Marvin López, Director de CENPRODECA. Esto significaba que CENPRODECA promocionaba los servicios crediticios y hacía una primera selección entre las mujeres elegibles de la región de Guanacaste que estaban interesadas en recibir un préstamo. Luego la Fundación Mujer, después de aprobar a la candidata, le daba el crédito solicitado. Para ese momento, la Fundación Mujer había otorgado solamente tres créditos a través de CENPRODECA y había expresado su interés en hacer que la organización ofreciera directamente el seguimiento con las mujeres. Zobeida encontró que la administración de CENPRODECA era otro de los puntos importantes que exigía su tiempo y concentración.

Alianza

En marzo del 2005, Fundación Mujer entró en una alianza formal y estructurada con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una agencia de las Naciones Unidas dedicada a promover la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionales. La OIT había desarrollado un programa piloto de tres meses en Limón, para mujeres y niñas que habían sido explotadas sexualmente, como una forma de reintegrarlas a la sociedad y estimular actividades productivas. La OIT escogió a la Fundación Mujer como su contraparte para ofrecer capacitación para nuevas ideas de negocios y administrar las donaciones financieras que servirían como recursos para las mujeres. Un tercer socio, el centro religioso RAHAB, fue elegido para ofrecer orientación psicológica y guía espiritual. La idea del proyecto era trabajar con las mujeres para convertir las en mujeres empresarias, las cuales ya no necesitarían valerse de la explotación sexual para generar ingresos.

A los pocos días de haber iniciado el programa, la Fundación Mujer encontró una serie de obstáculos considerables. Primero, la población meta era diferente y más difícil que cualquiera con la cual la Fundación Mujer había trabajado anteriormente. Eran extremadamente pobres y, además, muchas apenas tenían algo de educación, su autoestima era muy baja y sufrían de problemas de adicción a las drogas y salud deteriorada. La Fundación Mujer se dio cuenta rápidamente que sería muy complicado cambiar sus mentalidades; incluso, si eso se lograra, otros factores como el ambiente, la vida hogareña, la familia y la comunidad, probablemente permanecerían iguales.

Asimismo, aunque el proyecto fue diseñado originalmente para 10 mujeres de alto riesgo que fueron seleccionadas por RAHAB y la OIT, el número aumentó a 14. Las mujeres tenían entre 18 y 40 años.

La primera fase del programa operó de abril a septiembre del 2005, con un presupuesto de aproximadamente US\$5000 (vea el **Anexo 7**). La OIT proporcionó US\$2300 (¢1.071.800) para cubrir los gastos de coordinación, los talleres de capacitación, los recesos, el transporte y los materiales. La Fundación Mujer contribuyó con otro

¢1.250.000⁹ para los costos administrativos, el transporte y las sesiones de capacitación. Durante esa fase, la Fundación Mujer ofreció sesiones de capacitación y materiales básicos para las mujeres; el centro RAHAB brindaba orientación.

Las mujeres involucradas en el programa debían decidir qué tipo de actividad de negocios deseaban realizar. Luego de las consultorías y la capacitación, las mujeres se dividieron básicamente en dos sectores económicos principales: venta de ropa y venta de comida.

Las actividades iniciales para el programa piloto tardaron más de lo que se esperaba. Por eso, en agosto del 2005, la Fundación Mujer y la OIT aprobaron un addendum para la segunda fase del programa (vea el **Anexo 8**). En este momento, la OIT decidió cambiar el tercer socio: ya no sería el centro RAHAB sino la Universidad de Costa Rica, una de las principales universidades públicas de este país, quien proporcionaría la orientación psicológica. Esto se debió a que la afiliación religiosa de RAHAB había causado muchos problemas entre las participantes.

La segunda fase del programa fue programada para empezar en septiembre del 2005 y extenderse al menos seis meses. En esta fase, la OIT dio ¢2.293.500¹⁰ para coordinación, seminarios de capacitación, recesos, transporte, materiales y un taller de cierre. La Fundación Mujer contribuyó con ¢1.900.000 para visitas de campo a los negocios de las mujeres, el taller de cierre, la documentación de las historias personales de las mujeres, la preparación de un documento de retroalimentación para la OIT y el transporte.

Este proyecto era algo completamente diferente para la Fundación Mujer por dos razones primordiales. En primer lugar, la Fundación no manejaba normalmente el dinero de donaciones. En segundo lugar, tal y como se mencionó, las mujeres meta para el proyecto eran muy diferentes de aquellas con las cuales la Fundación Mujer tenía experiencia. Como explica la Oficial de Crédito y Capacitación, Teresa: “El proyecto es parte de un largo proceso; es un bonito sueño.” No obstante las valerosas metas del programa, la Fundación Mujer había aprendido mucho trabajando en el proyecto piloto fundamentalmente y entendió que no se trataba de una tarea sencilla.

En tercer lugar, la Fundación Mujer reconoció rápidamente que no todo el dinero designado para costos de arranque de los negocios nuevos podía distribuirse de una sola vez, en una suma global, pues la tentación de gastar todo el dinero en el consumo diario y las necesidades básicas era demasiado grande. Muchas de las mujeres gastaron su crédito en artículos personales, en lugar de invertirlo en artículos para su nuevo negocio. Además, los perfiles de las mujeres debían examinarse más de cerca. Por ejemplo, varias de las mujeres que fueron aceptadas al programa no sabían escribir, y se suponía que la

⁹ En marzo del 2005 el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de \$1=¢466.

¹⁰ En septiembre 2005 el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el colón costarricense era de \$1=¢484.

Fundación Mujer les ofrecería capacitación sobre cómo llevar libros de contabilidad. El tipo de capacitación que ellas necesitaban y el tipo de capacitación que la Fundación estaba preparada a proveer eran cosas muy diferentes.

El futuro

¿Acaso la lección aprendida del proyecto piloto con la OIT había dado a la Fundación Mujer una herramienta útil para su programación futura? ¿Cómo conseguiría Zobeida todas las cosas que la institución requería? ¿Cómo conduciría la nueva Junta Directiva a la organización? ¿Cuál era el panorama global? ¿Cómo concordarían las realidades de la organización con sus necesidades del futuro? Mientras contemplaba estas difíciles preguntas y otras, Zobeida concluyó: “La vida continúa y tenemos que atender la demanda. No queremos que las clientas se vayan a otras instituciones.”

Anexo 1

**Fundación Mujer
Estado financiero 2000-2004**

	FUNDACION MUJER (2000-2004)				
	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
	2000	2001	2002	2003	2004
ACTIVOS					
ACTIVO CIRCULANTE	470,444,667.42	458,530,736.44	451,872,690.76	426,125,242.11	362,265,551.88
Invers.Temporales. Entidad.Financ.del país	1,080,796.21	10,127,662.35	-	14,314,737.52	16,538,108.06
Cartera de Crédito	317,262,554.63	337,683,524.31	-	388,217,983.70	312,619,777.09
Otras	152,101,316.58	110,719,549.78	-	23,592,520.89	33,107,666.73
ACTIVO FIJO	29,309,329.58	28,545,505.74		32,741,102.40	34,136,890.35
OTROS ACTIVOS	391,044.23	7,261,366.50	5,377,973.16	3,727,647.54	638,418.06
TOTAL ACTIVO	500,145,041.23	494,337,608.68	486,791,153.58	462,593,992.05	397,040,860.29
PASIVOS	276,716,259.15	201,196,152.15	185,471,227.00	115,516,718.90	90,135,045.10
PASIVO CIRCULANTE	173,629,178.22	96,258,858.90	82,657,298.34	40,177,735.42	14,796,061.61
PASIVO LARGO PLAZO	103,087,080.93	104,937,293.25	102,813,928.66	75,338,983.48	75,338,983.49
PATRIMONIO	223,428,782.08	293,141,456.53	301,319,926.58	347,077,273.15	306,905,815.19
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	500,145,041.23	494,337,608.68	486,791,153.58	462,593,992.05	397,040,860.29
INGRESOS					
INGRESOS FINANCIEROS	59,008,986.55	96,943,821.98	69,141,229.68	94,556,762.43	93,096,642.47
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	17,692,638.07	7,514,768.62	7,300,972.44	38,345,200.27	12,517,145.49
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	-	1,431,781.01	2,002,776.94	718,500.01	-
TOTAL DE INGRESOS	76,701,624.62	105,890,371.61	78,444,979.06	133,620,462.71	105,613,787.96
GASTOS					
GASTOS FINANCIEROS	6,498,230.95	6,080,866.42	5,256,919.81	4,507,334.58	2,292,188.59
GASTOS POR INCOBRABIL	2,158,769.54	14,482,919.90	4,116,953.72	4,145,018.74	3,752,892.30
GASTOS OPERATIVOS DIVE	9,224,110.98	15,709,598.87	17,970,443.73	29,737,520.55	38,647,269.73
GASTOS ADMINISTRATIVOS	26,872,987.84	24,964,535.61	26,500,878.41	33,379,085.64	31,508,907.14
COSTOS DE PROYECTOS	17,265,199.17	15,846,672.23	16,421,313.79	24,393,252.36	26,121,765.12
MARGENES FINANCIEROS	3,538,536.38	-	-	-	-
TOTAL DE GASTOS	65,557,834.86	77,084,593.03	70,266,509.46	96,162,211.87	102,323,022.88
RESULTADO DEL PERIODO	11,143,789.76	28,805,778.58	8,178,469.60	37,458,250.84	3,290,765.08

Anexo 2

**Fundación Mujer
Principales entradas financieras 1992-2005**

Año	Monto (CR colones - redondeado)	Organización financiera	¿Crédito?
1992	¢97,000,000	BID	Parcialmente, ¢84,500,000 deben pagarse
1995	¢14,000,000	CARE International	No
2002	¢14,000,000	Asociación ADRI	Sí
2003	¢20,000,000	Asociación ADRI	Sí
2005	¢30,000,000	PRONAMYPE	Sí
2005	¢1,071,800	OIT	No
2005	¢30,000,000	Banco Interfin	Sí
2005	¢2,293,500	OIT	No
2005	¢125,000,000	Oikocredit	En proceso (será crédito cuando se firme)
2005	¢250,000,000	Banco Nacional	En proceso (sería crédito si se aprueba)

Anexo 3

**Fundación Mujer
Información de crédito 1992-2004**

AÑO	Nº CREDITOS	MONTO (colones)	CREDITO (promedio)
1992	391	58,110,970.00	148,621.41
1993	687	131,293,000.00	191,110.63
1994	353	98,928,500.00	280,250.71
1995	377	114,671,000.00	304,167.11
1996	426	185,033,000.00	434,349.77
1997	544	165,300,860.00	303,861.88
1998	352	163,479,730.00	464,431.05
1999	254	149,723,970.00	589,464.45
2000	327	223,715,686.76	684,145.83
2001	220	169,188,320.00	769,037.82
2002	355	268,781,643.73	757,131.39
2003	493	296,390,791.55	601,198.36
2004	375	262,527,500.49	700,073.33
TOTAL	5154	2,287,144,972.53	443,761.15

Anexo 4

Mapa de Costa Rica



Anexo 5

**Plan Estratégico
2004-2006**

“Soñar nos permite expandir nuestras fronteras, no limitemos nuestra imaginación”

Misión

Contribuir con el desarrollo integral de las mujeres, apoyando las actividades productivas, organizacionales y sociales que les permitan mejorar su calidad de vida

Visión

Ser la organización líder, formal y autosostenible en servicios financieros y no financieros para las mujeres empresarias

RELACIÓN ENTRE PROPÓSITO, OBJETIVOS Y TAREAS

Propósito	Objetivos de Programación	Objetivos de Administración	Tareas
1. Apoyar a la mujer empresaria organizada, individualmente o en grupos, con servicios financieros y no financieros que le permitan mejorar sus capacidades y su estilo de vida en forma sostenible	1. Dar acceso a crédito y otros servicios financieros a micro y pequeñas empresarias profesionales	3. Alcanzar la autosostenibilidad funcional y financiera que le permita a la organización desarrollar todos los programas de Fundación Mujer	1. Dar crédito 4. Dar capacitación individual. 5. Dar capacitación en grupos. 6. Promover ferias. 7. Promover charlas educativas. 11. Fortalecer capacidades grupales e individuales. 17. Trabajar en asociación con los Bancos Comunales
2. Buscar la formalización de un Banco de la Mujer en asociación con Fundación Mujer	2. Capacitar a la población meta de forma tal que pueda resolver sus necesidades económicas, sociales, ambientales y culturales 3. Desarrollar un proceso de transformación para convertirse en una institución regulada dentro del sector de micro finanzas	3. Alcanzar la autosostenibilidad funcional y financiera que le permita a la organización desarrollar todos los programas de Fundación Mujer	5. Dar capacitación en grupos. 17. Trabajar en asociación con los Bancos Comunales
3. Fomentar los proyectos que contribuyan con un ambiente y un ecoturismo mejorados	2. Capacitar a la población meta de forma tal que pueda resolver sus necesidades económicas, sociales, ambientales y culturales	3. Alcanzar la autosostenibilidad funcional y financiera que le permita a la organización desarrollar todos los programas de Fundación Mujer	1. Dar crédito. 2. Recuperar la cartera crediticia. 3. Intermediar recursos. 8. Identificar y reubicar zonas de influencia. 18. Hacer un censo de la población microempresaria
4. Desarrollar proyectos con un enfoque de género	2. Capacitar a la población meta de forma tal que pueda resolver	3. Alcanzar la autosostenibilidad funcional y financiera	1. Dar crédito. 2. Recuperar la cartera crediticia. 3. Intermediar

	sus necesidades económicas, sociales, ambientales y culturales	que le permita a la organización desarrollar todos los programas de Fundación Mujer	recursos. 4. Dar capacitación individual 5. Dar capacitación en grupos. 6. Promover ferias. 7. Promover charlas educativas 9. Dar informes. 11. Fortalecer las habilidades grupales e individuales. 12. Establecer acuerdos, contratos y convenios con agencias de cooperación, el sector privado y organizaciones afiliadas 15. Promoción institucional y servicios 18. Hacer un censo de la población microempresaria
5. Fomentar la formalización mediante la autorregulación en conformidad con los parámetros de la SUGEF ¹¹	3. Desarrollar un proceso de transformación para convertirse en una institución regulada dentro del sector de micro finanzas	2. Garantizar la eficiencia de los recursos humanos y el uso eficiente de los recursos materiales en la organización 3. Alcanzar la autosostenibilidad funcional y financiera que le permita a la organización desarrollar todos los programas de Fundación Mujer	8. Identificar y reubicar zonas de influencia. 9. Dar informes 10. Proveer seguimiento para controlar las tasas legales y financieras de no repago. 11. Fortalecer habilidades grupales e individuales 13. Mejorar los controles internos. 14. Implementar sistemas automáticos de control de administración 16. Iniciar el proceso de autorregulación y formalización.
6. Alcanzar la autosostenibilidad	1. Dar acceso a crédito y otros servicios financieros a micro y pequeñas empresarias profesionales 2. Capacitar a la población meta de forma tal que pueda resolver sus necesidades económicas, sociales, ambientales y culturales 3. Desarrollar un proceso de	1. Garantizar el uso eficiente e incremental de los recursos financieros en la organización 2. Garantizar la eficiencia de los recursos humanos y el uso eficiente de los recursos materiales en la organización 3. Alcanzar la autosostenibilidad funcional y financiera	1. Dar crédito. 2. Recuperar la cartera crediticia. 3. Intermediar recursos 8. Identificar y reubicar zonas de influencia. 10. Proveer seguimiento para controlar las tasas legales y financieras de no repago. 11. Fortalecer habilidades grupales e individuales 12. Establecer acuerdos,

¹¹ SUGEF es la entidad reguladora en Costa Rica.

	transformación para convertirse en una institución regulada dentro del sector de micro finanzas	que le permita a la organización desarrollar todos los programas de Fundación Mujer 3. Alcanzar la autosostenibilidad funcional y financiera que le permita a la organización desarrollar todos los programas de Fundación Mujer	contratos, y convenios con agencias de cooperación, el sector privado y organizaciones afiliadas 13. Mejorar los controles internos 14. Implementar sistemas automáticos de control de administración 16. Iniciar el proceso de autorregulación y formalización 17. Trabajar en asociación con los Bancos Comunales 19. Promover la institución y sus servicios.
--	---	--	---

PROGRAMACIÓN CONJUNTA

PROGRAMA: SERVICIOS FINANCIEROS	OBJETIVO: Darles a las micro y pequeñas empresarias profesionales acceso a créditos y a otros servicios financieros
PROGRAMA: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	OBJETIVO: Capacitar a la población meta de forma tal que pueda resolver sus necesidades económicas, sociales, educativas, ambientales y culturales.
SISTEMA ADMINISTRATIVO: AUTORREGULACIÓN PARA AVANZAR HACIA EL PROCESO DE FORMALIZACIÓN	OBJETIVO: Desarrollar un proceso de transformación para convertirse en una institución regulada dentro del sector de micro finanzas

ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA DESARROLLAR UNA PROGRAMACIÓN CONJUNTA

SERVICIOS FINANCIEROS

- De manera eficiente, aumentar la cartera crediticia en un 100%, tanto en el número de clientes atendidos como en el monto, considerando un estudio de mercado previo sobre nuestra población meta, implementando controles adecuados, utilizando herramientas, tecnología de avanzada y satisfaciendo los procedimientos establecidos para las instituciones formales.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- Acción estratégica: Fortalecer las capacidades grupales e individuales con la creación de un programa de información, con capacitación, promoción e información.

AUTORREGULACIÓN PARA AVANZAR HACIA UN PROCESO DE FORMALIZACIÓN

Al manejar en forma eficiente la cartera para convertirse en la ONG regulada número uno.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

SISTEMA ADMINISTRATIVO: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	OBJETIVO: Garantizar el uso eficiente e incremental de los recursos financieros en la organización
SISTEMA ADMINISTRATIVO: ADMINISTRACIÓN GENERAL Y DESARROLLO HUMANO	OBJETIVO: Garantizar la eficiencia de los recursos humanos y el uso eficiente de los recursos materiales en la organización
SISTEMA ADMINISTRATIVO: MANEJO DE RECURSOS	OBJETIVO: Alcanzar la autosostenibilidad funcional y financiera que le permita a la organización desarrollar todos los programas de Fundación Mujer

ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA DESARROLLAR LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- Administrar en forma eficiente la cartera crediticia y dirigir su crecimiento.

ADMINISTRACIÓN GENERAL Y DESARROLLO HUMANO

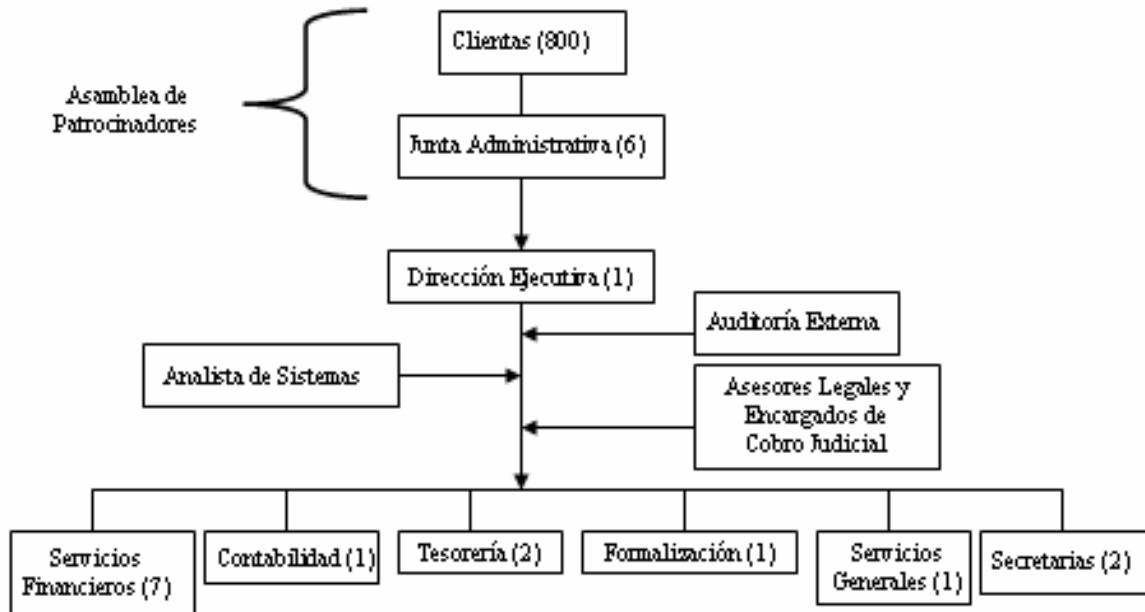
- Ajustarse a una estructura administrativa que permita la dirección, el planeamiento, el control, la evaluación y el seguimiento de los recursos humanos y los recursos materiales en la organización.

MANEJO DE RECURSOS

- Manejar los recursos con entidades locales e internacionales con las condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de la organización.

Anexo 6

Organigrama de la Fundación Mujer, 2005



Anexo 7

Propuesta de la Fundación Mujer a la OIT

Fortalecimiento de las capacidades familiares para generar actividades laborales que posibiliten una economía sostenible para las familias con niños y adolescentes víctimas de explotación sexual comercial

Justificación

El proyecto titulado “Contribución al la prevención y eliminación de la explotación sexual comercial de niñas y niños, en Centroamérica, Panamá, y Republica Dominicana”, dentro del componente de Fortalecimiento institucional esta desarrollando un programa de ayuda directa llamado **“Prevención, protección y atención directa a personas menores de edad víctimas de explotación sexual comercial en la provincia de Limón”**. Este programa lo está implementado la Fundación RAHAB.

A la fecha, han sido detectados 120 menores de edad víctimas del comercio sexual a los que se les ha provisto de ayuda. De estos, 50 ya han logrado escapar de la explotación. Una reciente autoevaluación del programa ha demostrado que el factor económico obviamente continúa siendo uno de los principales factores relacionados con la vulnerabilidad de los niños y adolescentes atrapados en la explotación sexual comercial.

La Provincia de Limón tiene altos índices de desempleo, subempleo, pobreza y exclusión educativa, así como bajos niveles de escolaridad, marginalización social, poca inversión pública e instituciones débiles. Estos son algunos de los factores que tienen un impacto negativo sobre las familias en el área. Prácticamente todos los menores que han recibido ayuda del programa vienen de hogares en los que predominan las condiciones de pobreza extrema, i.e., familias en las que están presentes los factores previamente citados. Además, muchos han tenido experiencias de abuso sexual, violencia intrafamiliar y explotación sexual comercial.

Todas estas condiciones económicas, sociales y familiares hacen que salir de la explotación sexual comercial sea una tarea difícil. Sin embargo, el programa ha realizado, para sus beneficiarios, logros relevantes en la búsqueda de alternativas para llevar vidas saludables, libres de la explotación.

No obstante, es evidente que las barreras determinantes que bloquean el suministro de apoyo necesario para salir del comercio sexual, yacen en la falta de oportunidades reales de trabajo y en las condiciones de pobreza extrema en las cuales viven sumidas las familias de los pequeños niños y adolescentes que son víctimas de la explotación sexual comercial.

Es de vital importancia mencionar las estrategias de sustento económico para las familias, para que ya no deban depender de la explotación sexual como fuente de ingresos.

El documento del programa de ayuda no establece en sus estrategias o su presupuesto acciones o áreas dirigidas a este desarrollo económico, razón por la cual debe haber una propuesta adicional que se ocupe de esta necesidad, identificada por las familias de las víctimas que el programa ha ayudado y por las víctimas mismas.

Estamos proponiendo el desarrollo de este miniprograma en conjunción con la Fundación Mujer para incorporar el componente de actividad productiva dentro del trabajo que se está llevando a cabo en Limón, aprovechando el conocimiento, la estructura y la experiencia de la Fundación. La Fundación también tiene una oficina regional en la Provincia de Limón, lo cual puede facilitar la ejecución de esta propuesta.

El trabajo podría comenzar con una iniciativa que involucre a un grupo de diez mujeres. Con base en los resultados se podrían introducir propuestas nuevas o similares, a partir de la experiencia desarrollada.

Objetivo general:

- ⇒ Contribuir con el desarrollo del programa “*Prevención, protección y atención directa de personas menores de edad víctimas de explotación sexual comercial en la provincia de Limón*”, implementado por la Fundación RAHAB y la Organización Internacional del Trabajo *IPEC/ILO*, mediante el establecimiento de un proyecto dirigido al fortalecimiento de las capacidades personales para generar actividades productivas que hagan posible que las familias posean estabilidad económica.

Objetivos específicos:

- ⇒ Identificar las habilidades y fortalezas de los participantes en el proyecto (madres de víctimas y beneficiarios que hayan llegado a la mayoría de edad), para determinar con ellos el tipo de actividades productivas en las que se capacitarán.
- ⇒ Desarrollar procesos de capacitación humana y técnica en las áreas seleccionadas, dirigidas a los participantes como preparación para desarrollar su proyecto productivo.
- ⇒ Proporcionar a los participantes del proyecto el capital de trabajo básico necesario para implementar (con ayuda) su primera experiencia autoadministrada generadora de recursos económicos.
- ⇒ Establecer procesos sistemáticos de seguimiento durante el proceso de implementación de la autoadministración.

Resultados esperados:

- ⇒ Identificación de las capacidades, recursos, necesidades y limitaciones de los participantes.
- ⇒ Los participantes tendrán más destrezas para iniciar una nueva experiencia productiva operada por ellos mismos.
- ⇒ Los participantes iniciarán la actividad productiva porque se les proporcionó el capital de trabajo básico necesario.
- ⇒ El personal de la Fundación Mujer les dará seguimiento a los participantes para alcanzar el mejor desempeño posible de los proyectos.

Productos:

- ⇒ Un informe de progreso al final del proceso de fortalecimiento personal, detección de capacidades y capacitación técnica.
- ⇒ Un segundo informe de progreso después de haberles proporcionado el capital de trabajo.
- ⇒ Un tercer y último informe técnico y financiero.

Metodología:

La Fundación RAHAB proveerá la lista de mujeres beneficiarias del programa de ayuda que participarán en este proyecto económico alternativo. El trabajo iniciará con un grupo de 10 mujeres.

Se establecerá un proceso de capacitación con cuatro etapas:

1. **Identificación y preparación de los beneficiarios:** La Fundación Mujer realizará una serie de sesiones iniciales, un mínimo de cuatro, con un grupo de mujeres para determinar cuáles son sus intereses y la posibilidad de desarrollar un proyecto productivo que tome en cuenta sus características personales (nivel educativo, destrezas, conocimiento, limitaciones, etc.), aspectos que se utilizarán como base para determinar en cuál área productiva ingresarán. También asistirán a sesiones de capacitación sobre fortalecimiento personal que las prepararán personal y psicológicamente para asumir un proyecto productivo que les permita vivir apropiadamente. Esta fase durará dos semanas.
2. **Fortalecimiento personal, capacitación técnica y apoyo financiero:** En esta etapa, las participantes recibirán capacitación básica sobre cómo manejar microempresas y sobre el área productiva en la que ingresarán. Esta fase durará un mes.
3. **Donación del capital de trabajo:** A las participantes se les proporcionará el equipo básico y/o capital financiero necesario para cada uno de los proyectos productivos que desarrollarán. Esta fase durará dos semanas.
4. **Seguimiento:** Los miembros del personal de la Fundación Mujer monitorearán el desarrollo de cada una de las alternativas económicas de las beneficiarias en forma continua (evidencia de que el proyecto está desarrollándose satisfactoriamente y de que los fondos están manejándose apropiadamente, aspectos de calidad del producto, limitaciones, etc.). Se proporcionará el apoyo necesario para cubrir estas necesidades. La Fundación Mujer realizará una visita por semana a las beneficiarias. Esta fase durará un mes.

Beneficiarios

Los beneficiarios del proyecto serán las diez personas que aparecen en las listas adjuntas (madres de víctimas adolescentes de explotación sexual comercial y víctimas que hayan alcanzado la mayoría de edad).

Funciones de la Fundación Mujer

1. Desarrollar las cuatro fases de metodología citadas anteriormente.
2. Manejar de forma eficiente el presupuesto y proveer los informes financieros pertinentes.
3. Proveer informes de progreso técnico y finales de acuerdo con los requerimientos de IPEC (descripción de las actividades realizadas, logros obtenidos, listas de participantes, agendas de reuniones, una copia de los materiales proporcionados a los beneficiarios, una descripción de las actividades productivas escogidas por cada beneficiario, un informe de seguimiento para cada uno de ellos con indicación de su progreso, sus limitaciones, la ayuda proporcionada, etc.).

4. Permitirle al personal de ILO-IPEC el acceso a la documentación relacionada con los beneficiarios del proyecto, para que evalúen el progreso y cómo se está ejecutando.
5. Mantener a la coordinadora nacional del Proyecto ESC, Adriana Hidalgo, informada de las actividades que se están llevando a cabo y permitirle a ella o a cualquier miembro del personal de ILO-IPEC participar en ellas.
6. Recibir capacitación por parte del Proyecto ESC de ILO-IPEC y de la Fundación RAHAB sobre el tema de explotación sexual comercial de menores.

Funciones del Proyecto ESC de ILO-IPEC

1. Brindarle a la Fundación Mujer la asistencia técnica necesaria sobre el problema de la explotación sexual comercial, presentando informes técnicos y financieros y otras necesidades tal como lo establezca el personal de la Fundación Mujer. Esto se puede hacer mediante el de apoyo de la Fundación RAHAB.
2. Formular las recomendaciones consideradas pertinentes para que el proyecto se desarrolle de mejor manera.
3. Establecer relaciones de coordinación con los miembros del personal de Fundación Mujer designados para ese propósito.

Coordinación y supervisión

La ejecución de la propuesta la coordinará IPEC-ILO, junto con la consultora nacional del Proyecto ESC, Adriana Hidalgo. La coordinación general la realizará Bente Sorensen, la coordinadora subregional del proyecto ESC. Estas dos personas harán las recomendaciones u observaciones que consideren pertinentes, con la intención de ayudar a desarrollar de mejor manera este proyecto.

En cuanto a la Fundación Mujer, este proyecto lo coordinará Ana Iris Cambroneró Marín, Facilitadora, y lo supervisará Zobeida Moya Lacayo, Directora Ejecutiva de la Fundación.

Presupuesto

Se asignará la suma de 2 300 000 (dos millones trescientos mil) colones para ejecutar este miniprograma. Se realizará un primer pago de 1 900 000 (un millón novecientos mil) colones cuando se apruebe este miniprograma, y un segundo pago de 400 000 (cuatrocientos mil) colones cuando se entregue el informe técnico y financiero a satisfacción de ILO-IPEC.

CONTRIBUCIÓN DE ILO-IPEC:

ÍTEM	MONTO
Coordinación	¢230,000.00
Facilitadores del taller de capacitación	¢400,000.00
Alimentación para los talleres de capacitación	¢120,000.00
Transporte (tarifa de buses)	¢50,000.00

Materiales y fotocopias para los talleres	¢50,000.00
Donaciones para instrumentos de trabajo	¢1,450.000
TOTAL	¢2.300.000

CONTRIBUCIÓN DE FUNDACIÓN MUJER:

ÍTEM	MONTO
Personal de apoyo de la Fundación	¢750,000.00
Gasolina y vehículo	¢200,000.00
Módulos de capacitación	¢300,000.00
TOTAL	¢1,250,000.00

Línea de presupuesto 21.01

Objetivos e indicadores:

OBJETIVO ESPECÍFICO 1			
⇒ Identificar las habilidades y fortalezas de las participantes en el proyecto (madres de víctimas y beneficiarias que hayan llegado a la mayoría de edad) para determinar con ellas el tipo de actividades productivas en las que se capacitarán.			
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> - Un taller introductorio sobre ESC por la Fundación RAHAB. - Realizar al menos cuatro sesiones de trabajo. <p>Incluye: planificación, coordinación local, convocatoria a reuniones e implementación de cada taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de fortalezas personales y laborales, debilidades, destrezas y obstáculos al asumir una alternativa productiva. - Identificación de alternativas productivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Listas de asistencia - Informe escrito al realizar cada taller y/o reunión. - Material de apoyo distribuido a las participantes. 	Marzo-abril

OBJETIVO ESPECÍFICO 2

⇒ Desarrollar procesos de capacitación técnica y humana en el área elegida, dirigida a las participantes como preparación para desarrollar su proyecto productivo.

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar al menos ocho sesiones de trabajo. <p>Incluye: planificación, coordinación local, convocatoria a reuniones e implementación de cada taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las beneficiarias recibirán capacitación en sus áreas productivas y en los aspectos básicos de la administración de microempresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Listas de asistencia - Informe escrito sobre la realización de cada taller. - Materiales de apoyo. 	<p>Abril-mayo 2005</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Proporcionarles a las participantes en el proyecto el capital de trabajo necesario para implementar (con ayuda) su primera experiencia autoadministrada que genere recursos económicos.

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir y proveer capital de trabajo a las beneficiarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de equipo para la iniciativa productiva - Donación de capital financiero para la iniciativa productiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de compras de instrumentos materiales y equipo - Registro de entrega de capital financiero - Registro de las donaciones de equipo, instrumentos o materiales. 	<p>Abril-mayo 2005</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO 4

⇒ Establecer procesos sistemáticos de seguimiento durante el proceso de implementación autoadministrado.

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> - Visitar a cada beneficiaria al menos una vez por semana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las beneficiarias llevan a cabo el proyecto productivo - la Fundación Mujer provee seguimiento y monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de visitas - Informe de visitas y resultados 	<p>Mayo-junio 2005</p>

Anexo 8

Extensión de la Propuesta a la OIT de la Fundación Mujer Fortalecimiento de las capacidades familiares para generar actividades laborales que posibiliten una economía sostenible para las familias con niños y adolescentes víctimas de explotación sexual comercial.

Antecedentes

A principios de marzo de este año comenzó, en la provincia de Limón, el miniprograma “Fortalecimiento de las capacidades familiares para generar actividades laborales que posibiliten una economía sostenible para las familias con niños y adolescentes víctimas de explotación sexual comercial”, como producto de la alianza estratégica entre tres instituciones: la Organización Internacional del Trabajo, la Fundación RAHAB y la Fundación Mujer, la última a cargo de la ejecución del proyecto.

Mediante un programa de desarrollo establecido por la OIT y la Fundación RAHAB, el propósito del miniprograma es contribuir a evitar, proteger y tomar acciones directas en relación con los menores que son víctimas de explotación sexual comercial.

Justificación de la solicitud de expansión:

Aunque es cierto que cuando se presentó la propuesta inicial para este miniprograma ya eran conocidas las características económicas, sociales y familiares de la población meta, durante el proceso de capacitación (objetivos 1 y 2 del miniprograma) hemos tenido la oportunidad de vivir muy de cerca la realidad de estas mujeres. Esta situación justifica la solicitud de expansión del presupuesto, para ser capaces de desarrollar seis sesiones adicionales que favorecerán a estas mujeres con atención más individualizada, y así poder cumplir con los objetivos sugeridos.

Algunas razones son:

1. Las participantes tienen un nivel educativo muy bajo. Tres de ellas no saben leer ni escribir. Las demás leen y escriben pero son muy lentas al llevar a cabo las actividades programadas.
2. El proceso de capacitación se ha visto afectado por una serie de situaciones personales que perjudican a las mujeres participantes (violencia doméstica, problemas de salud) que directamente alteran su capacidad de concentración, motivación y desarrollo en algunas sesiones. Ofrecerles información clara y apoyo emocional se convierte en la tarea primordial del día en que eso sucede y, por lo tanto, la dinámica de la sesión se debe modificar.
3. Parte de las 6 sesiones solicitadas para expansión posibilitaría apoyar a este grupo de mujeres todavía más, brindándoles atención en grupos organizados con base en la clase de actividad productiva que hayan elegido desarrollar.
4. En relación con la idea de negocios, para algunas de estas mujeres ha sido muy difícil definirse a sí mismas, debido a una serie de factores personales (falta de confianza en sí mismas, un ambiente familiar que no apoya su idea productiva) en la comunidad donde viven (con poco poder adquisitivo incluso para productos y servicios que son fundamentalmente los básicos).
5. Las sesiones se han realizado en bloques de cuatro horas para que el proceso no sea demasiado largo, pero algunas de ellas terminan cansadas pues no están acostumbradas a sesiones de capacitación de varias horas de duración.
6. En las familias de estas mujeres también existen muchos problemas de salud que requieren citas médicas, especialmente para los niños.

7. El dinero asignado para refrescos es insuficiente, pues el horario de la capacitación (1:00 p.m.) implica que estas mujeres deben dejar sus hogares sin haber almorzado, o simplemente porque no tienen alimentos, de modo que el proceso debe iniciar con un almuerzo. Por otro lado, algunas de ellas asisten con sus niños.
8. Se ha aprobado un aumento en las tarifas de bus, lo que hace necesario ajustar este rubro.
9. Otra razón para solicitar la expansión del miniprograma es que el presupuesto era para diez participantes, pero el número aumentó a 14 mujeres.
10. Para satisfacer el objetivo 3, se debe visitar a cada participante para evaluar las condiciones físicas donde se instalaría la unidad de negocios. Esta situación no fue incluida en el miniprograma original.

Expansión del presupuesto:

Se asignará la suma de 2.293.500 colones para ejecutar este mini-programa.

Contribución OIT-IPEC :

Ítem	Monto
Coordinación	¢208,500.00
Facilitadores de los talleres de capacitación	¢200,000.00
Alimento para los talleres de capacitación	¢75,000.00
Taller final	¢330,000.00
Transporte	¢100,000.00
Materiales y fotocopias para el taller	¢30,000.00
Donaciones de instrumentos de trabajo	¢1,350,000.00
TOTAL	¢2,293,500.00

CONTRIBUCIÓN POR PARTE DE FUNDACIÓN MUJER:

Ítem	Monto
Personal de apoyo de la Fundación (asistencia técnica durante 14 visitas, análisis de rentabilidad para cada unidad de negocios, servicios de evaluación y asesoría durante el proceso de compra de equipo y materia prima)	¢750,000.00
Crear “historias de vida” de las participantes	¢300,000.00

Apoyo logístico para el taller final	¢50,000.00
Sistematización de la experiencia Preparación de documentos	¢300,000.00
Contribución de vehículo y gasolina para las visitas de evaluación anteriores a la entrega de la donación (14 visitas a las diferentes comunidades en las que viven las mujeres beneficiarias del proyecto)	¢200,000.00
Módulos de capacitación	¢300,000.00
TOTAL	¢1,900,000.00