

# PRO MUJER

## ●● Bolivia ●●

### Desarrollo empresarial, “un impulso para los pequeños negocios”

PRO MUJER es una organización sin fines de lucro cuya misión es apoyar a la mujer que vive en condiciones de exclusión socioeconómica a lograr sostenibilidad personal, familiar y comunitaria a través de la prestación de servicios integrales participativos.

La institución sostiene que una causa importante por la que los países en vías de desarrollo no han crecido, es la falta de inclusión de la mujer y sus potencialidades en todos los procesos. La mujer vive marginada y discriminada por la sociedad; economía, política, educación y salud, posee niveles bajos de autoestima. La finalidad del programa es lograr sostenibilidad en la mujer y su inclusión total en la sociedad.

La implementación de PRO MUJER fue en 1990 y desde esa fecha ha brindado servicios que permiten satisfacer las necesidades de sus clientes de manera integral. Estos servicios se definen como servicios financieros y servicios no financieros.

Los servicios financieros incluyen el crédito de asociaciones comunales<sup>1</sup> y el crédito individual. Los otros servicios parten de un principio de cambio de conocimientos, actitudes y prácticas por lo que incluyen componentes de capacitación y servicios en desarrollo empresarial y salud básica. Estos últimos están disponibles tan sólo para clientes de los servicios financieros y sus familias.

PRO MUJER ha brindado sus servicios a 59,524 clientes en sus 12 años de operatividad; divididos en créditos 28,239 clientes (1,412 varones y 26,827 mujeres); desarrollo empresarial-capacitación 25,195 clientes (1,260 hombres y 23,933 mujeres) y desarrollo empresarial-asistencia técnica 6,090 clientes (304 varones y 5,786 mujeres).

En el servicio de desarrollo empresarial se contemplan dos componentes: **Capacitación** que se ejecuta en las reuniones de cada asociación comunal, de 3 a 6 horas por ciclo en sesiones motivacionales y formativas de conocimientos y destrezas para la mejora de los negocios y el desarrollo de habilidades empresariales en las participantes.

El segundo componente es la **Asistencia Técnica** que consiste en un asesoramiento individualizado a las clientes que se inicia con un diagnóstico del negocio para establecer un programa de mejoras que se ejecutará paulatinamente, y finalmente se realizan las visitas de seguimiento y ajuste a las recomendaciones.

En Bolivia, al igual que en el resto de los países latinoamericanos se ha incrementado permanentemente el desempleo y la subocupación de la población. El débil proceso de industrialización del país no guarda relación con el elevado proceso de urbanización. Este último se va dando desde los años 70 debido a flujos migratorios hacia tres departamentos: Cochabamba, La Paz y Santa Cruz. De este modo, que especialmente en las urbes del eje articulador, se va dando la concentración de un excedente de mano de obra que no tiene oportunidades para articularse al sector moderno de la economía urbana.

Ante la imposibilidad de inserción, se han generado estrategias de sobrevivencia que les permiten percibir ingresos para cubrir sus necesidades básicas. De esa manera surge el sector económico

---

<sup>1</sup> PRO MUJER ha desarrollado la metodología de Asociaciones Comunales sobre la base de los Bancos Comunales y los Grupos Solidarios, esta metodología ha sido diseñada, ajustada, evaluada y validada con la población meta de la institución.

informal que ha tenido un crecimiento significativo en la economía del país, cumpliendo un rol importante como alternativa para los desempleados.

Uno de los factores gravitantes para el crecimiento del comercio informal son los procesos migratorios efectuados del área rural a la urbana que en la práctica se manifiesta en la presencia de asalariados en pequeños establecimientos y en trabajos eventuales de la construcción, servicios e industria manufacturera.

Los migrantes obtienen cierto conocimiento del funcionamiento de los mercados de bienes, servicios e industria y consiguen capital para implementar un negocio, incorporándose a las actividades informales por cuenta propia. Muchos de ellos forman parte de las actividades ilícitas relacionadas con la internación y comercialización de productos de contrabando.

Por otra parte, el comercio informal está en relación directa con el comportamiento del mercado de trabajo y se manifiesta a través de la presencia masiva de comerciantes informales que constituyen una de las actividades de mayor importancia por el número de "ocupados" existentes en su seno, una mayoría de estos utilizan las vías públicas como lugar de trabajo. Este sector se caracteriza por su baja productividad laboral, alto empleo de mano de obra, número pequeño de trabajadores, poca intensidad en el uso de capital, bajo índice de subcontratación en la producción, alta participación de la familia en la producción y predominante proximidad a mercado. Sus enfoques son inmediatos y su horizonte de visión es de corto plazo, porque su estrategia principal es la supervivencia. El contenido de esta estrategia es de alto contenido familiar y en muchos casos su capacidad de generar excedentes depende de la cantidad y calidad de trabajo familiar que incorpora a la actividad.

En las empresas pequeñas, la deficiencia más generalizada es la falta de sistemas contables y administrativos para la planeación y gestión, lo que significa que los controles de monitoreo y control son precarios, su práctica de gestión se origina generalmente en la imitación y está muy poco dotada de herramientas de gestión. No calcula adecuadamente los costos y por lo tanto su vigilancia es más producto de tradición de austeridad que de una conducta empresarial. La noción de supervivencia impide el desarrollo de una noción de rentabilidad, y con frecuencia es imposible para el pequeño empresario distinguir entre la economía del hogar y la economía de la empresa.

PRO MUJER trabaja en las áreas peri-urbanas y marginales empobrecidas de El Alto, Cochabamba, Sucre y Tarija, donde no existen pocos programas integrados de crédito y servicios adicionales para las mujeres que viven en condiciones de exclusión. Muchas de ellas han migrado recientemente a las ciudades de áreas rurales y mantienen domicilio y alguna actividad económica en el área rural. PRO MUJER selecciona las áreas donde la población, la actividad económica y la pobreza justifican la existencia del programa, y donde se evidencia la demanda de sus servicios y que estos pueden alcanzar un nivel de operaciones significativo.

Los siguientes cuadros ilustran la forma en que PRO MUJER estima el mercado potencial para su intervención y la condición de pobreza de este. Considerando información del INE sobre el número de hogares; e información del Mapa de Pobreza de UDAPE sobre la incidencia de pobreza (Necesidades Básicas Insatisfechas).

**Número de Hogares por Estrato de Pobreza**

	Total de hogares	Hogares pobres	Incidencia de pobreza	Necesidades básicas satisfechas	Umbral (*)	Moderados (*)	Indigentes	Marginales
<b>El Alto</b>	80.633	59.092	73.3%	10.326	11.215	37.088	21.104	900
<b>Cochabamba</b>	86.200	38.983	45.2%	31.581	15.636	30.525	8.057	401
<b>Sucre</b>	33.797	15.907	47.1%	11.463	6.427	9.786	5.471	650
<b>Tarija</b>	22.511	11.310	50.2%	6.443	4.758	7.441	3.694	175

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

(\*) Los niveles de pobreza Umbral y Moderado son los que corresponden a la población meta, y representan el mercado potencial en cada ciudad en la que se trabaja.

La experiencia se implementó en julio de 1999, en las regionales de Tarija y Sucre. A fines del mismo año se expandió el servicio a Cochabamba y desde fines del 2000 se inició el trabajo en la regional de El Alto. Actualmente, el servicio se desarrolla en las cuatro regiones en la que PRO MUJER tiene presencia institucional.

## **Diseño del servicio**

Como resultado de una evaluación de impacto realizada con las clientes de PRO MUJER, se identificó la demanda y la necesidad de contar con un servicio que permita mejorar las habilidades empresariales de las clientes e indirectamente mejorar la rentabilidad de sus negocios.

Inicialmente PRO MUJER buscó en otras entidades especializadas herramientas para iniciar el servicio o bien desarrollar alianzas estratégicas que permitieran responder a esta demanda. Sin embargo, la búsqueda no tuvo éxito debido a las características socio-económicas de la población con la que se trabaja, considerando que la mayor parte de sus clientes han tenido alrededor de 5 años de escolaridad (muchas de ellas son analfabetas totales o funcionales), que tienen poco tiempo de experiencia con su negocio (incluso al iniciar su participación en PRO MUJER el 20% no tenía negocio) “microempresas de subsistencia”.

Las experiencias de otras entidades están dirigidas a una población con mayor nivel de escolaridad y con negocios establecidos y/o en crecimiento (microempresas de acumulación simple y de acumulación ampliada); esta realidad impulsó a PRO MUJER a estructurar un servicio adecuado a las necesidades y características de la población.

El desarrollo del producto y su implementación consideraron los siguientes pasos:

**Identificación de necesidades;** se consideran diferentes fuentes como evaluaciones de satisfacción del cliente, estudios de impacto, propuestas del equipo e trabajo, entre otras.

**Diseño de introducción;** una vez analizadas las necesidades y la capacidad institucional, se elaboró el producto para ser probado y validado.

**Prueba Piloto;** se puso en marcha el producto en dos regionales: Tarija y Sucre. Este periodo piloto permite observar si las características del producto son adecuadas a las necesidades de la población, si los procedimientos van acordes a la dinámica institucional, las necesidades de ajuste y modificación que existen, y si el producto tiene posibilidades de éxito.

**Evaluación, ajustes y rediseño;** pasado el periodo piloto (entre 3 y 6 meses) se realiza una evaluación conjunta entre quienes lo pusieron en práctica, los mandos intermedios, los técnicos, la parte ejecutiva y la opinión de las clientes que usaron el servicio. De este modo se hacen los ajustes y modificaciones para lanzar el producto en todas las regionales. Además, se establecen metas operativas y se introducen en el sistema de monitoreo y evaluación que la institución trabaja con sus demás servicios.

**Expansión a las otras regiones;** una vez que funcione exitosamente el producto, se replica en las otras regiones, realizando previamente ajustes de acuerdo a las características socio económicas de la región, pero no se hacen modificaciones técnicas en el producto.

El servicio de desarrollo empresarial se diseñó como respuesta a las necesidades identificadas en la evaluación de impacto realizada en El Alto, a la constante demanda de las clientes a mayor capacitación en negocios y a la iniciativa del equipo de trabajo en Sucre y Tarija.

Una de las limitaciones encontradas en la implementación fue el diseño de los indicadores de monitoreo y evaluación, ya que en la primera etapa estos estaban definidos por la entidad financiadora, sin embargo esto fue modificado al expandir el servicio a todas las regiones ya que se necesitaba un sistema de evaluación que respondiera a las características generales de la institución y la población meta.

El objetivo del servicio es fortalecer las habilidades empresariales de las mujeres de manera que puedan manejar con éxito sus negocios, incrementando sosteniblemente sus ingresos.

El servicio de desarrollo empresarial tiene 2 componentes: Capacitación y Asistencia Técnica.

*La capacitación* presenta temas relacionados con la generación de habilidades en cuanto a comercialización y manejo eficiente del negocio. La metodología de capacitación es la activo-participativa y se basa en el conocimiento de las participantes y el desarrollo de ideas innovadoras a partir del trabajo grupal.

*La Asistencia Técnica* consiste en un seguimiento individualizado de los negocios a partir de un diagnóstico inicial, sugerencias de mejora y seguimiento a los cambios. Todo esto se realiza respondiendo a la demanda de las clientes y a las necesidades de cada negocio.

PRO MUJER considera a la población con la que trabaja, como la más vulnerable y necesitada en el apoyo en todas sus actividades, incluyendo sus actividades económicas. De esta población, el 80 % posee negocios de subsistencia, dentro de este marco, se considera al servicio de desarrollo empresarial como un medio de incrementar el desarrollo económico y social de la población con niveles de pobreza moderada y extrema que poseen negocios de subsistencia.

Para lograr el objetivo trazado, el servicio busca desarrollar destrezas en gestión de negocios en las participantes del proyecto. La oferta con relación a otros tipos de servicios de desarrollo empresarial se enfoca en el estrato de población más pobre que no tiene acceso a servicios de asesoramiento empresarial.

Además, se han realizado convenios institucionales con universidades de los cuatro departamentos de Bolivia donde se desarrolla este proyecto. Los términos de los convenios permiten contar con alumnos de último semestre y egresados de las carreras de Economía, Administración de Empresas y Psicología, los que brindan el servicio de Capacitación y Asistencia Técnica, y al mismo tiempo desarrollan trabajos de investigación con el fin de obtener su titulación. De esta forma se logran dos objetivos sociales, brindar un servicio a la población meta que de otra forma no podría cubrir los costos de un servicio de asesoramiento empresarial, y por otro lado, la titulación de alumnos universitarios, (en la mayoría de escasos recursos) por medio de investigaciones otras modalidades de titulación, que pueden servir para titular a estos estudiantes.

Otra alianza del proyecto es con PROCAL, institución dependiente del Vice Ministerio de Micro Empresa, la que además de tener un convenio PRO MUJER, ha validado a la institución para el programa de bonos de este viceministerio.

PRO MUJER ha desarrollado un sistema de seguimiento y evaluación al servicio por medio de los siguientes instrumentos:

- Cronogramas e informes de capacitación.
- Cronogramas e informes sobre Asistencia Técnica.
- Sistema de seguimiento de cambios cualitativos y cuantitativos al negocio de la cliente
- Elaboración de planes de acción con acciones específicas a ser realizadas por las participantes.
- Evaluación de los planes de acción y seguimiento de las acciones ejecutadas por las clientes.

El desarrollo de los temas de capacitación y planes de acción, según los módulos, buscan la aplicación de los conocimientos adquiridos y la evaluación del progreso de la cliente. De igual forma en el servicio de asistencia técnica se tienen indicadores sobre el desarrollo de las habilidades de gestión de la cliente a la que se brinda el servicio.

Sobre aspectos de género, el proyecto busca para las clientes, el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, con la toma de decisiones que afectan directamente a su vida, creando espacios en busca de la igualdad de oportunidades, reduciendo las brechas de toma de decisiones y oportunidades en aspectos de auto suficiencia económica y social.

El bajo nivel de educación y analfabetismo de las clientes tiene como efecto limitar la comunicación con las clientes, para solucionar este problema, PRO MUJER ha desarrollado una metodología de capacitación adecuada a la población, incluyendo material visual que permite romper la brecha de la educación formal, lo que le brinda a la participante la adquisición de conocimientos prácticos sobre la realidad y condiciones del mercado, buscar soluciones prácticas a problemas que enfrentan en forma diaria en sus negocios.

La población meta con la que trabaja PRO MUJER, en su mayoría vive en las zonas peri urbanas y sus negocios pueden estar localizados en sus domicilios, en ferias o mercados zonales, lo que hace muy difícil el acceso de estas clientes a servicios de desarrollo empresarial de otras instituciones, por el costo que significa trasladarse y el tiempo en el que incurren. Para solucionar este problema, PRO MUJER tiene sus centros de reunión en las zonas Peri urbanas de las ciudades donde trabaja, lo que permite un rápido acceso de las clientes para recibir las sesiones de capacitación.

Este segmento de la población (mujeres pobres de zonas peri urbanas), debido a su condición realizan múltiples actividades, lo que reduce el espacio de tiempo para recibir el servicio. Para la realización de las actividades PRO MUJER, se han desarrollado organizaciones de base denominadas Asociaciones Comunales, las que se capacitan y tienen la posibilidad de recibir servicios como capacitación, crédito, salud básica, y otros. En este sentido se ha creado un espacio común que es negociado con las participantes para brindar el servicio. Con este método se tiene los espacios y el tiempo necesario para la prestación del servicio, a un grupo de personas que individualmente les sería imposible.

### **Cobertura del servicio**

La población meta de PRO MUJER está constituida preferentemente por mujeres de escasos recursos, que no han tenido la oportunidad de desarrollar las destrezas necesarias para competir en el mercado laboral del sector formal. Sus opciones de generación de ingresos se reducen a crear sus propios negocios para lo cual necesitan adquirir las destrezas necesarias y acceso a fuentes de financiamiento.

Se considera población en condiciones de exclusión socioeconómica aquella que comparte las siguientes características:

<b>EXCLUSIÓN ECONÓMICA</b>	<b>EXCLUSIÓN SOCIAL</b>
Destrezas no desarrolladas para la generación sostenible de ingresos	Su condición de migrantes y bilingües no se integra a las exigencias de la cultura dominante
Negocios pequeños e inestable o ausencia de actividad productiva	Acceso limitado a servicios de salud
Oportunidades laborales no equitativas en términos de género y etnia	Bajo nivel educacional, analfabetismo
Acceso limitado al manejo y control de recursos económicos	Las condiciones de vivienda son precarias e inestables, sin acceso a servicios básicos
Mayor riesgo de fracaso y pérdida	Acceso restringido a espacios de decisión y poder
Mayor vulnerabilidad frente a situaciones de riesgo	La inequidad de género es más marcada
	Autoconfianza y autoestima deterioradas

PRO MUJER trabaja con población periurbana y en un pequeño porcentaje rural. Las clientes cuentan con microempresas de subsistencia en su mayoría (80%), algunas tienen microempresas de acumulación simple (17%), sólo el 3% tiene microempresas de transformación y la mayor parte son clientes con más de tres años en la institución.

Según las últimas evaluaciones<sup>2</sup>, el nivel de ingreso mensual promedio (VENTAS) de las clientes nuevas es el equivalente a US \$ 336 y el de las clientes entre 2 y 4 años con PRO MUJER, es de US \$ 600.

<sup>2</sup> Evaluación realizada en las 4 regiones donde trabaja PRO MUJER, en julio del 2001.

Los sectores atendidos son: Producción 24,2%, Comercio 51,3%, Servicios 14,6 %, Agrícola o agropecuario se estima el 1% de la población total de PRO MUJER que realizan su actividad económica en estrecha relación con sus poblaciones originarias.

#### Datos de cobertura

Años	1999		2000		2001	
	V	M	V	M	V	M
Nº de clientes (total)	1,891	17,028	1,193	22,673	1,412	26,827
<b>SECTOR ECONÓMICO</b>						
Producción	503	4,529	317	6,031	376	7,136
Comercio	1,066	9,604	673	12,788	796	15,130
Servicio	303	2,725	191	3,628	226	4,292
Agrícola	19	170	12	226	14	269
<b>POR TIPO DE M.E.</b>						
Subsistencia	1,513	13,622	954	18,138	1,130	21,462
Acumulación	321	2,895	203	3,854	240	4,560
Transformación	57	511	36	681	42	805

La institución realiza anualmente estudios que le permiten conocer el perfil de sus clientes nuevas y analizarlas o el segmento con el que trabaja presenta otras características, para realizar las recomendaciones correctivas. Además, para ingresar a una zona nueva PRO MUJER cuenta con instrumentos de medición de la pobreza del lugar y de la población, de este modo se da cumplimiento a la política de trabajar con los sectores más pobres.

Regional	Hogares Pobres	Mercado Potencial (*)	Mercado atendido (A octubre del 2001)
El Alto	48.303	24.634	14.842
Cochabamba	46.161	23.542	5.352
Sucre	16.213	8.268	4.590
Tarija	12.199	6.221	3.455

Fuente: Elaboración propia PRO MUJER

(\*) Se asume, sobre la base de los datos de UDAPE que el 51% de las mujeres de esta población tienen una actividad no formal y/o eventual para el año 1999.

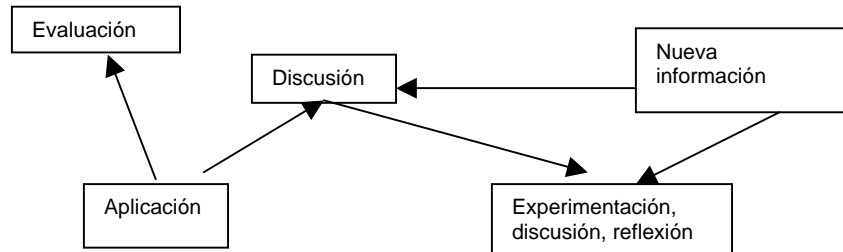
En la siguiente gestión PRO MUJER ingresará a dos nuevas ciudades con un potencial de crecimiento muy atractivo, en estas regiones se iniciará el servicio de desarrollo empresarial a partir del segundo semestre del 2002.

Debido a la estrategia operativa de PRO MUJER y al potencial de sostenibilidad basada en los propios ingresos del servicio de crédito, se puede pensar en ampliar la cobertura de los otros servicios. Sin embargo, es muy importante equilibrar el incremento de la cobertura con los niveles de calidad de los servicios. El reto de PRO MUJER es llegar a ser eficientes con calidad. Para esto realiza sondeos de opinión sobre la calidad de los servicios, y paralelamente hace un seguimiento de las coberturas a través de POA's e informes mensuales de cumplimiento de metas.

#### Eficacia del servicio

El material de apoyo ha sido modificado en función a las necesidades de la población debido a sus características educativas (educación básica o analfabetas) requieren de una metodología diferente de capacitación con apoyo de material audio visual que permita por medio de aspectos reales de su entorno tener sesiones de capacitación adecuadas a su situación.

La capacitación tradicional en aula con maestro y sus alumnos donde el flujo de información es en un solo sentido, no permite a las clientes con un nivel de educación mínimo desarrollar, desde su perspectiva, soluciones a sus problemas; siendo el objetivo del proyecto es la búsqueda del cambio cualitativo de la participante, de tal forma que pueda mejorar sus habilidades y conocimientos. PRO MUJER ha desarrollado contenidos y material educativo para sus sesiones basadas en la metodología participativa de capacitación



Esta metodología permite a la cliente participar en forma activa en el proceso de introducción de nuevos conocimientos partiendo de su experiencia y conocimientos propios, planteando alternativas propias para la solución de sus problemas, en este sentido el capacitador, se transforma en un facilitador de conocimientos nuevos y un orientador en las soluciones que plantean las clientes para sus actividades económicas.

Si bien existen experiencias de apoyo en capacitación y asistencia técnica a microempresarios, todas están dirigidas a microempresas de acumulación y de transformación, y a una población con un nivel educativo, por lo menos del nivel secundaria. PRO MUJER ha desarrollado esta experiencia respondiendo a todas las características de su población con bajos niveles educativos y sin actividad estable o con microempresas de subsistencia, en este sentido sí es una experiencia innovadora porque apunta a un segmento poblacional con múltiple discriminación: mujeres, pobres, sin educación, migrantes, etc.

Todo el accionar de PRO MUJER tiene el enfoque de género como transversal, por tanto los temas de capacitación, el contenido de asistencia técnica, y otros materiales de promoción e información favorecen una participación equitativa en la toma de decisiones, manejo de conflicto entre roles, reconocimiento del rol de la mujer, autoestima y otros elementos que favorecen el empoderamiento de la mujer y una generación equitativa de oportunidades.

**Manual de Trabajo:** Permite a las participantes tener un medio para desarrollar sus conocimientos, contiene actividades de práctica de los conocimientos adquiridos, experiencias cotidianas de sus prácticas económicas que permiten la reflexión de su situación e invitando a la toma de decisiones.

**Plan de Acción:** Orientado a la auto evaluación de los negocios de las clientes y la toma de decisiones sobre cambios cualitativos y cuantitativos que afectan de forma directa su vida.

**Diagnóstico del negocio y plan de acción:** Orientado a la Auto evaluación, Auto Crítica de los negocios, lo que permite la auto detección de problemas y soluciones personales para cada tipo de negocio.

Todas estas herramientas permiten ejercer el derecho de las clientes a la toma de decisiones, incrementando su capacidad de decisión, lo que repercute en su auto estima y valoración.

## Perspectiva de sostenibilidad del servicio

### Datos de sostenibilidad

Conceptos	2000	2001 (*)
Ingresos operativos por el servicio	US \$ 71,598	US \$ 85,000
Costos operativos totales	US \$ 257,000	US \$ 257,000
Sostenibilidad operativa del servicio	28%	33%
Sostenibilidad operativa de la institución	94,0%	94,2%
Sostenibilidad financiera de la institución	81,2%	81,6%



2001(\*) Estimado a fin de gestión

Los ingresos operativos no fueron usados debido a que PRO MUJER ha trabajado hasta la fecha con donaciones, se ha constituido un Fondo de servicios no financieros para ser usados cuando se pueda prescindir de las donaciones. Los costos operativos totales hasta la fecha han sido cubiertos por donaciones y contraparte de PRO MUJER dependiendo de las características de cada proyecto (y de cada región).

Las clientes de PRO MUJER constituyen el estrato más pobre de la población, donde el 80 % tiene negocios de subsistencia, bajo este contexto, la capacidad de pago de la cliente es mínima.

Actualmente, existe un aporte por parte de la cliente de 50 Cts. de dólar por mes, del cual el 33% se destina a cubrir parte de los costos del servicio, con esta contraparte, se espera en la cliente un cambio para crear una cultura de auto financiamiento de servicios, sin depender de donaciones. PRO MUJER no tiene en mente variar a su población meta hacia un estrato superior donde actualmente se pueda cobrar el costo total del servicio, ya que el compromiso institucional es con este estrato poblacional.

El reto institucional en este sentido es que la contraparte de la cliente, pueda subir hasta cubrir los costos operativos del proyecto y se tenga la posibilidad de mantener el proyecto a lo largo del tiempo. En este sentido la principal condicionante para alcanzar esta sostenibilidad, se centra en brindar un servicio de calidad que permita la satisfacción de la cliente, de tal forma que se incremente la demanda del servicio y la contraparte de la cliente.

Los subsidios creados por el gobierno a través del Vice Ministerio de Micro Empresa están orientados a micros y pequeñas empresas en crecimiento, o transformación, existiendo requisitos que la población meta no puede cumplir. Sólo el (20%) de las actuales clientes de PRO MUJER, se encuentran en este segmento, siendo el 80% restante micro empresas de subsistencia. En este contexto, PRO MUJER considera que los actuales subsidios no están orientados a su población meta, por lo que su impacto a corto plazo es reducido en las condiciones actuales en las que se brinda.

En este sentido las donaciones para el actual proyecto de la Institución, deben ser dirigidas específicamente a la población meta, para que tenga efectos importantes en el mediano plazo. PRO MUJER tiene pensado trabajar con donaciones y subsidios los primeros 5 años del proyecto (ya cuenta con el 50% de este tiempo en ejecución) posteriormente se tendrán consolidados los aportes de la comunidad así como actividades que generen ingresos propios y permitan cubrir las operaciones.

PRO MUJER ha previsto una contraparte de las participantes del proyecto, con la cual se tiene estimado no depender de donaciones a mediano plazo, esta estrategia permitirá cubrir los costos del proyecto creando una cultura en las clientes de auto sostenimiento del servicio. También se tiene planteado de que los ingresos generados por el servicio de crédito sean destinados a cubrir los costos del servicio de desarrollo empresarial, de tal forma que este servicio se transforme en un beneficio adicional. Estas dos estrategias permitirán a la Institución a mediano plazo brindar este servicio a nuestra población meta.

El principal problema para no poder alcanzar la sostenibilidad financiera del proyecto es el nivel de pobreza de las clientes, lo que impide incrementar el nivel de su participación económica, de tal forma que la contraparte no signifique una disminución de ingresos que afecte su nivel de vida en forma significativa. Estos niveles de aportes mínimos, solo permiten visualizar la sostenibilidad del proyecto masificando e incrementando la cantidad de participantes, lo que permitirá a mediano plazo poder cubrir los costos del mismo.

## **Efectos e impacto del servicio**

PRO MUJER después de varios años de trabajo con servicios financieros y no financieros pudo desarrollar una evaluación de impacto que le permitiera verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales y conocer en qué medida, la participación de las mujeres en los servicios financieros y no financieros que la institución oferta contribuye a mejorar la vida de ellas y sus familias en lo económico,



familiar y personal. Además, esta evaluación permitió evaluar, ajustar y mejorar las estrategias, las políticas y los procedimientos del programa a través de las opiniones de las clientes y su nivel de satisfacción con los servicios institucionales.

El impacto del programa de capacitación y crédito de PRO MUJER en el negocio ha sido comprobado, ya que los grupos participantes en el programa han tenido un impacto positivo en cuanto a ingresos, tanto del negocio como los familiares, ya que su volumen de ventas, sus ganancias y sus ingresos familiares son significativamente más altos que los del grupo de control. También, es importante señalar que estos grupos presentan mayor permanencia y estabilidad en su negocio actual en términos de mayor tiempo de experiencia y tenencia del negocio, aunque esto no es incompatible con la búsqueda de fuentes complementarias de ingresos.

Asimismo, las inversiones de los grupos participantes en el programa son mayores que los del grupo de control sobre todo en cuanto a capital de operaciones e inversión en inventarios. En el caso de bienes o herramientas para el negocio no se tienen datos que permitan afirmar un impacto positivo pero con relación al lugar de venta se observa que los grupos participantes en el programa tienen bienes cualitativamente mejores, tanto en valor como en estabilidad, que el grupo de control, como ser tiendas, kioscos y puestos fijos de venta.

En la familia el impacto del programa de capacitación y crédito de PRO MUJER es favorable, en las áreas de educación, salud, alimentación y vivienda. Si bien algunas variables no tienen relación estadística con el tiempo de participación en el programa, la mayoría de las variables planteadas para cada hipótesis cumplieron esta condición. Asimismo, la diferencia significativa entre los grupos participantes en PRO MUJER y el grupo de control permite corroborar que las mejoras se deben principalmente a la participación en el programa.

El impacto del programa de capacitación y crédito de PRO MUJER en las habilidades empresariales de la mujer es positivo. Es interesante analizar, que los grupos participantes en el programa han tomado más decisiones relacionadas con cambios en el negocio; las estrategias más usadas por éstos grupos están relacionadas con la expansión y/o diversificación de sus negocios; la diferenciación entre negocio y hogar es mayor dado que tienen espacios para el negocio diferentes a los de la vida familiar; además, los grupos participantes en el programa llevan registros de cuentas más sistemáticos que el grupo de control.

La información obtenida sobre el uso de los préstamos permite concluir que los grupos participantes en el programa tienen una mayor tendencia a usar los préstamos en actividades económicas como hacer su propio negocio u otro negocio familiar; este último llega a ser una fuente más de ingresos para la familia. En cambio en el grupo de control se observa que sólo la mitad usó los préstamos que tuvo en el último año en este tipo de actividades.

Los montos de crédito presentan una tendencia creciente desde el primer crédito hasta la actualidad, sin embargo este ascenso es menor en los grupos con mayor antigüedad, el hecho de que los montos no suban al mismo ritmo puede deberse a dos motivos; por un lado, la capacidad de pago hace que las personas soliciten montos iguales o menores a los obtenidos anteriormente, y por otro lado, las reglas internas en cada Asociación Comunal y las reglas institucionales tienen limitaciones específicas para las personas que tuvieron algún problema de pago durante el último préstamo.

En cuanto a la participación comunitaria se observa que las personas que participan en PRO MUJER, tienen mayor participación en actividades y organizaciones comunitarias en comparación con el grupo de control. Es interesante ver que incluso el promedio de tiempo de permanencia en organizaciones comunitarias está relacionado con el tiempo de participación en el programa de capacitación y crédito.

El análisis sobre el empoderamiento en los diferentes ámbitos: económico, social, salud y personal muestra que este es un proceso con diferentes matices, los grupos participantes en el programa buscan alternativas para mejorar su vida individual y familiar de manera activa, su participación se destaca por que existe la tendencia a opinar, realizar reclamos y plantear y ejecutar soluciones.

Como parte de los servicios que PRO MUJER brinda, la capacitación es un elemento que genera alta satisfacción en las clientes, ya que la perciben como útil y les gusta participar en ella, surgen algunos conflictos con las personas que no se capacitaron antes de ingresar al programa y no consideran esta actividad como parte integral del proceso de crédito. Este problema debe ser considerado por la institución y ver la forma de integrar a todas las personas en las actividades de capacitación, sobre todo antes de ingresar al programa para que tengan la información adecuada y conozcan las condiciones y alcances del mismo.

Los beneficios encontrados son resultado de la oferta de servicios integrados que satisfacen las necesidades de los participantes mas allá de la sola oferta de servicios de crédito. La evaluación de satisfacción permitió observar que existe demanda y aceptación de esta forma de oferta integrada y que la valoración es alta en ambos casos. No existe evidencia de que la entrega de los servicios se haya deteriorado al ser integral, sin embargo, existen sugerencias sobre cómo mejorar la calidad de atención en los mismos.

### **Transferencia y réplica del servicio**

Para la transferencia del servicio a otro, PRO MUJER realizó el siguiente procedimiento, que puede ser replicado cuando se trate de otra institución en otro contexto.

- Levantamiento de línea base para determinar la gama de actividades de generación de ingresos que desarrollen las mujeres vinculadas al programa.
- Selección de un técnico en negocios para la supervisión del proyecto.
- Realización de convenios con universidades e instituciones que puedan participar en el proyecto.
- Convocatoria a estudiantes postulantes para desempeñar funciones de asistentes de negocios.
- Selección y capacitación del equipo.
- Clasificar los diferentes rubros a los que se dedican las clientes en la región.
- Identificar las necesidades de las mujeres en destrezas de negocios, gestión de negocios, y mercadeo por área.
- Definir el tipo de asistencia técnica que requieren.
- Definir los contenidos de capacitación e impartirla en frecuencias establecidas con las clientes.
- Realizar visitas a los negocios de las socias para brindarles asistencia técnica.
- Seguimiento continuo para verificar el impacto de la capacitación y asistencia técnica en los negocios.
- Validación de los instrumentos y procesos, ajustes, modificaciones.

PRO MUJER ofrece un servicio de CONSULTORIA, por medio del cual puede transferir el proyecto, adecuando los temas, contenidos, metodología, a la realidad donde desee ser replicado, bajo este modelo.

Las condiciones necesarias para transferir la experiencia:

- Población meta, definida como mujeres de escasos recursos con un % elevado de negocios de subsistencia y con poco o ningún capital de trabajo.
- Nivel de analfabetismo elevado, que impida a las clientes acceder a instituciones de oferta de servicios de Desarrollo Empresarial a micro empresarios que requieren conocimientos más elevados.
- Existencia de demanda insatisfecha por asesoramiento y apoyo empresarial por parte de clientes que cumplan los primeros dos requisitos.
- Una metodología diseñada exclusivamente para este segmento no tiene los mismos efectos cuando no se mantiene la población meta.

- Elementos básicos de gestión en negocios, bien aplicados por parte de las clientes pueden producir efectos que pueden decidir el éxito o fracaso de su iniciativa económica.
- El descubrimiento de la cliente sobre su potencial como gestora de sus propias decisiones, eleva su autoestima, lo que repercute fuera de su negocio, en forma personal, familiar, comunitaria, de tal forma que indirectamente se logra un crecimiento personal sin necesidad de hacer un énfasis directo en el tema de derechos.

### Lecciones aprendidas

La demanda de los servicios no financieros debe ser motivada, ya que inicialmente la demanda es mayor por los servicios financieros, sin embargo al ver el valor y los resultados de la capacitación y el apoyo técnico su demanda es creciente.

Los servicios que son diseñados para un tipo de población pueden ser de muy alta calidad si se implantan en poblaciones con las mismas características. Si se ingresa con ellos a otro tipo de población con mayores habilidades y necesidades más especializadas el servicio genera más bien insatisfacción.

La base de la educación participativa es el análisis y la reflexión a partir del conocimiento colectivo, las mujeres tienen mucho conocimiento práctico, lo único que se necesita para potenciar este conocimiento es sistematizarlo en el trabajo grupal. Cuando la capacitación se centra en "dar" conocimientos técnicos o académicos se pierde la riqueza de la experiencia, el rol del capacitador es de facilitador y sistematizador.

PRO MUJER ha realizado muy poca difusión de la experiencia porque es nueva, al terminar esta gestión se hará la primera evaluación externa del proyecto.

### Empoderamiento de la mujer empresaria

El proyecto tiene como objetivo lograr cambios cualitativos en las clientes, por medio de esta intervención las participantes del proyecto pueden lograr cambios en sus capacidades de gestión de negocios, lo que pueda mejorar sus actividades económicas o pueda crear nuevas actividades más rentables. En este sentido los logros más importantes del proyecto se reflejan en:

- Las participantes mejoran la presentación de sus productos y realizan actividades de promoción de sus productos.
- Las participantes toman en cuenta costos directos e indirectos para la fijación de precios de sus productos.
- Las participantes usan más de una estrategia para mejorar sus compras.
- Las participantes elaboran planes de acción para mejorar sus negocios.
- Las participantes ejecutan sus planes de acción de mejora de sus negocios.
- Las participantes usan registros para manejar sus negocios.

La formación de asociación comunales como una estructura organizada de clientes, les permite realizar actividades recibir servicios, además de la creación de objetivos comunes para sus integrantes, permite tener a la asociación comunal como un producto social donde la organización y las actividades colectivas, permiten la participación de las clientes la posibilidad de ejercer roles de liderazgo en beneficio de sus compañeras y propio.

En este sentido la asociación comunal permite desarrollar el liderazgo de las clientes, teniendo como resultados líderes potenciadas, capacitadas para ejercer actividades de liderazgo en sus comunidades. Los cargos de la directiva de la asociación comunal, permiten a todas sus integrantes en algún momento de su funcionamiento, tener roles de presidenta, tesorera, secretaria, responsable popular de salud, responsable popular de negocios que sin tomar en cuenta su estado o su nivel de educación tienen roles de dirección y liderazgo.

## Logros y aspectos claves

El servicio de desarrollo empresarial de PRO MUJER se ha diseñado respondiendo a las necesidades y características de una población urbana que sufre múltiple discriminación, son mujeres que viven en condiciones de pobreza umbral y moderada que no han tenido educación formal por más de 5 años, de origen rural e indígena.

El servicio enfoca todos estos niveles de discriminación y busca desarrollar soluciones conjuntas para que las mujeres tengan mayores oportunidades en el ámbito social y económico.

Las acciones de capacitación y asistencia técnica han permitido que las mujeres fortalezcan exitosamente su rol como generadoras de ingresos y descubran la importancia de su trabajo. Este proceso tiene un efecto multiplicador en la percepción de la mujer a nivel individual y comunitario.

## Recomendaciones

- Identificar las características y necesidades de su población objetivo y trabajar en torno a estas.
- Coordinar con entidades relacionadas con el servicio para unificar esfuerzos y apoyar de manera más eficiente a la población.
- Monitorear la satisfacción del cliente de manera continua para realizar ajustes y modificaciones oportunos.

## Datos de Contacto de la Institución

Persona de contacto e institución: Carmen Velasco

Email: [cvelasco@pro-mujer.org](mailto:cvelasco@pro-mujer.org)

Ciudad y país: La Paz - Bolivia

Teléfono (+código país - código ciudad – número local): (591)- 2-784711                      (591)- 2-784942

Fax: (591)- 2-786804

Correo electrónico de la institución: [lapaz@pro-mujer.org](mailto:lapaz@pro-mujer.org)

Página web (institucional o de la experiencia): [www.promujer.org](http://www.promujer.org)