

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

EVALUACIÓN DE PROCESOS Y EFECTOS DE LA INTERVENCIÓN
INTERINSTITUCIONAL “MUJERES SEMILLAS, GESTORAS DE VIDA”
PERIODO 2015-2021

Trabajo Final de Investigación Aplicada sometido a consideración de la
Comisión del Programa de Estudios del Posgrado en Evaluación de
Programas y Proyectos de Desarrollo para optar al grado y título de
Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de
Desarrollo

XIOMARA MAYORGA LOZANO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

Dedicatoria y agradecimiento

A mi madre. Mujer campesina, luchadora, enérgica, trabajadora de la tierra, soñadora, la fuente de mi inspiración, símbolo de resistencia, temple y amor. Las palabras nunca serán suficientes para agradecer tanto empuje y motivación.

A cada una y cada uno de mis amigos que aportaron lo suyo para apoyarme en este proceso. Incluido mi socio de vida que con amor y paciencia ha trasnochado, me ha motivado y presionado para concluir.

A las personas funcionarias del IMAS, del INAMU y del INA, que me acompañaron y aportaron con compromiso. El aparato público necesita más personas como ellas, que sienten y llevan la función pública en sus venas, que trabajan con pasión y mística con el genuino interés de inducir el cambio en la vida de las personas a través de su trabajo.

A cada una de las mujeres semillas que, con seriedad y cariño, cedieron de su tiempo a esta evaluación. Lo más enriquecedor de este ejercicio académico ha sido conversar con ellas y escuchar de primera mano sus experiencias.

A mi Comité Asesor por el tiempo invertido. Maritza Rojas, profesora y guía, por su agudeza, pericia y rigurosidad; Ilse Calderón y Mauro Angulo, por su profesionalismo y dedicación.

Por último, a mí, por no darme por vencida nunca.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo”

M. Sc. Olman Villarreal Guzmán
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Postgrado**

Mag. Maritza Rojas Poveda
Profesora Guía

Mag. Ilse Calderón Esquivel
Lectora

M. Sc. Mauro Angulo Ruiz
Lector

Mag. Pamela Zúñiga López
**Representante del Programa en
Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo**

Xiomara Mayorga Lozano
Sustentante

CONTENIDOS

Dedicatoria y agradecimiento	ii
Hoja de aprobación	iii
Resumen	vi
Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras y diagramas	xi
Lista de abreviaturas	xii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Contextualización de la intervención	2
1.2. Antecedentes del objeto evaluado.....	7
1.3. Justificación de la evaluación	8
1.4. Aportes y delimitación de la evaluación	9
1.5. Condiciones que favorecieron o limitaron la evaluación	11
CAPÍTULO II. REFERENTES TEÓRICOS	14
2.1. Teorías que sustentan la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida 14	
2.2. Teoría de la intervención	21
2.2.1. Problema que origina la intervención.....	22
2.2.2. Objetivos de la intervención.....	29
2.2.3. Lógica causal de la intervención y teoría del cambio	30
2.2.4. Marco normativo que sustenta la intervención.....	38
2.2.5. Actores claves de la intervención.....	44
CAPÍTULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA	50
3.1. Diseño evaluativo	50
3.2. Objeto de evaluación.....	50
3.3. Objetivos de la evaluación	51
3.4. Criterios	51
3.5. Interrogantes	52
3.6. Participantes y audiencias/beneficiarias	53
3.7. Modelo de evaluación.....	54
3.7.1. Enfoques de la evaluación	54
3.7.2. Tipo de evaluación	57
3.8. Aspectos metodológicos	57
3.9. Matriz de operacionalización de la evaluación	76

3.10. Cronograma -----	78
3.11. Evaluabilidad -----	79
3.11.1. Información -----	79
3.11.2. Recursos para la evaluación -----	80
3.12. Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo -----	81
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS-----	82
4.1. Sobre pertinencia-----	82
4.1.1. ¿De qué manera la intervención se alinea con las políticas nacionales y los convenios internacionales en la materia y las necesidades de la población objetivo? -----	82
4.1.1. ¿En qué medida la teoría de la intervención es coherente para responder a la problemática que se plantea resolver? -----	85
4.2. Sobre eficacia -----	96
4.2.1. ¿En qué medida la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida alcanza los objetivos previstos? -----	96
4.2.2. ¿De qué forma el modelo de gestión planteado es eficaz en el cumplimiento de sus objetivos? -----	105
4.3. Sobre efectos-----	120
4.3.1. ¿De qué manera la intervención está generando los cambios en términos de desarrollo de capacidades emprendedoras y técnicas en agricultura orgánica? -----	120
4.3.2. ¿De qué manera la intervención está produciendo cambios en términos de desarrollo personal de las mujeres?-----	129
4.4. Sobre sostenibilidad -----	138
4.4.1. ¿En qué medida los cambios alcanzados con la intervención Mujeres Semillas permanecen una vez que concluye la intervención? -----	138
4.4.2. ¿De qué manera el modelo de gestión propuesto es sostenible para asegurar la continuidad de la intervención?-----	140
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	159
ANEXOS-----	167

Resumen

Durante muchos años, Costa Rica ha sobresalido a nivel internacional en aspectos de interés mundial. No obstante, el país no ha logrado hacer la diferencia en la igualdad de acceso a las oportunidades entre mujeres y hombres. La realidad de Costa Rica es que hay más mujeres en condición de pobreza que hombres. Las mujeres reúnen una serie de situaciones que las hacen susceptibles de caer en pobreza, pues la sociedad patriarcal ha asignado roles que limitan sus posibilidades de desarrollarse en igualdad. Además de experimentar la discriminación por razones de género, convergen otros aspectos que complejizan el problema y lo hacen interseccional, al combinarse aspectos de etnicidad, lugar de procedencia, creencias, sexualidad, discapacidad, entre otros. Ante esta realidad extrapolada a lo largo de la historia, y con los compromisos internacionales asumidos por el país para reducir brechas de oportunidades entre mujeres y hombres, el Estado costarricense demanda la planificación, seguimiento y evaluación de políticas públicas integrales, dirigidas a garantizar el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres.

En este contexto nace la Ley 7769 de Atención a mujeres en condición de pobreza de 1998, la cual ordena la articulación interinstitucional para atender integralmente a las mujeres, al brindarles formación humana, capacitación técnica, inserción laboral y productiva, acceso a estímulos económicos vinculados a las capacitaciones y acceso a vivienda. Esta articulación que demanda la ley es la base que la intervención Mujeres Semilla, Gestoras de Vida, objeto de esta evaluación, ha utilizado como base para su funcionamiento. Esta intervención es el resultado de un proceso de articulación interinstitucional entre el Instituto Mixto de Ayuda social, el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Instituto Nacional de las Mujeres, dirigido a mujeres rurales e indígenas. En este se les brinda capacitación técnica en agricultura orgánica, emprendedurismo y formación humana, durante tres meses, período en el cual se las mujeres reciben apoyo económico para garantizar su permanencia en el proceso. Además, durante la capacitación en emprendedurismo, formulan un proyecto productivo

individual o asociativo, que la intervención propone apoyar mediante la vinculación a apoyo institucional para contribuir a su puesta en marcha.

La evaluación de esta intervención comprende el período 2015-2021 y se evalúan los proceso y efectos de la intervención. Es una evaluación mixta, ya que contempló tanto el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas. Participaron en total 57 personas, 44 mujeres de todo el país egresadas del proceso y 13 personas funcionarias del IMAS, el INA, el INAMU y del Ministerio de Educación Pública. Como resultado del proceso evaluativo se obtienen los siguientes Hallazgos, conclusiones y recomendaciones:

Sobre la **pertinencia** de Mujeres Semillas, Gestoras de Vida:

La intervención es pertinente en su planteamiento. Responde acertadamente a la demanda de atención de las necesidades y condiciones de la población a la cual se dirige y está alineada a los convenios internacionales y políticas nacionales orientadas a la reducción de las brechas de género en los diversos ámbitos.

La teoría de la intervención es pertinente para responder a la problemática que plantea resolver a través de las estrategias concretas (servicios institucionales) que contempla. Existe claridad desde las instituciones sobre cuál es el problema que atienden y las limitaciones de las mujeres para incorporarse a los procesos. No obstante, se identifican tres aspectos de mejora, de cara a esa pertinencia en el planteamiento de atención:

- Se carece de la participación de otros actores en la fórmula definida para la atención a las mujeres.
- Poca sensibilidad de personas funcionarias fuera del CNEAO, en cuanto al enfoque de género y cosmovisión.
- Poca sensibilidad o adaptación del proceso para apoyar a mujeres sin lectoescritura, lo que ha generado sinsabores en la atención cuando se ejecutan procesos fuera del Gran Área Metropolitana.

Ante esto, se recomienda lo siguiente:

- Construir un registro de los proyectos que formulan las mujeres semillas y las necesidades inmediatas que se valoran para fortalecerlo.
- Sumar otros actores a este planteamiento para establecer líneas de colaboración en distintos momentos del proceso.
- Elaborar un plan de sensibilización con contenido temático del enfoque de género, pobreza femenina, pobreza rural y cosmovisión, en los lugares donde se proyecta desarrollar el proceso.
- Actualizar la Ley 7769.

La **eficacia de la intervención** se valoró desde dos puntos de vista: (1) del cumplimiento de sus objetivos y (2) desde su modelo de gestión para el cumplimiento de estos. En ambos sentidos, la intervención requiere de mejoras sustanciales para determinarse totalmente eficaz. En el primer caso: aunque se logra que las mujeres adquieran y practiquen conocimientos técnicos en agricultura orgánica en sus hogares después de egresar del proceso y que formulen un proyecto productivo, la vinculación a apoyos institucionales en la práctica no se realiza tal como está prevista. Además, se carece de una estrategia para lograrlo.

Por otro lado, las mujeres a través de la formación humana, sí obtienen conocimientos y habilidades personales que ejercen en sus hogares; sin embargo, no en el ámbito del ejercicio de liderazgos comunales, como se propone el proyecto. En la segunda instancia, la intervención carece de un modelo de gestión definido, pero en su proceso de gestión operativa surgen aspectos sensibles que requieren de atención como: mejorar la selección de las mujeres para que ingresen quienes tienen interés real o provengan del sector agrícola, seguimiento posterior a la capacitación, vinculación a recursos para iniciar o fortalecer emprendimientos; además, la vinculación con otros actores internos y externos en la gestión de apoyos específicos es una tarea pendiente, entre otros. Para ello se recomienda, articular con otras instituciones del sector agropecuario u organizaciones en los territorios, tanto para mejorar la selección

de las mujeres como para generar apoyo a los emprendimientos y definir una estrategia concreta para atender el seguimiento a las mujeres.

Los efectos del proyecto se valoran en dos vías: (1) la contribución de los servicios de capacitación en agricultura orgánica y emprendedurismo, para que las mujeres logren desarrollar un proyecto empresarial en su territorio y para la autonomía económica de las mujeres participantes y (2) los cambios en términos de desarrollo personal de las mujeres.

Aunque el proyecto hace esfuerzos importantes para generar capacidades técnicas en agricultura orgánica y emprendedurismo, esto no está siendo suficiente para que las mujeres creen emprendimientos y se incorporen a la economía local. Por lo tanto, no se puede atribuir los emprendimientos existentes como un efecto de la participación de las mujeres en la intervención. Por el contrario, la cantidad de mujeres que estaban autoempleadas (tenían un emprendimiento productivo) antes del proceso se reduce, posterior a este, de 16 a 14.

Uno de los efectos esperados de la intervención es que las mujeres se empoderen y fortalezcan, para emprender liderazgos en sus comunidades. Aunque sí se empoderan y fortalecen para lograr modificar aspectos importantes en sus hogares, como el sentido de seguridad sobre sí mismas, toman el control de sus decisiones y toman decisiones en su hogar, no se aprecian efectos específicos en el ejercicio de liderazgos comunales. Así pues, las recomendaciones para mejorar los resultados del proyecto son estas:

- Vincular los proyectos productivos formulados por las mujeres con la Dirección de Economía Social Solidaria del MTSS y otras instancias como el INDER.
- Mapear instituciones que tengan recursos específicos para apoyo económico reembolsables y no reembolsables a mujeres emprendedoras.
- Incorporar en los contenidos temáticos de desarrollo personal temas relacionados con la capacidad de autogestión de las mujeres.

En términos de la **sostenibilidad** de los cambios en el ámbito de las capacidades técnicas, no hay garantía de que estos se sostengan en el tiempo. Entre las razones más destacadas se encuentra la falta de seguimiento y apoyo en el acceso a recursos, el complejo e histórico contexto de discriminación que rodea a las mujeres y limita el acceso a servicios y recursos; además, las mujeres no autogestionan recursos de apoyo y se da una brecha tecnológica. Mientras que, en el ámbito del desarrollo personal, la capacitación que reciben sí genera cambios que permanecen una vez que concluye la intervención. Asimismo, sobre la sostenibilidad del modelo de gestión, es importante garantizar y mostrar resultados; de otra manera, los esfuerzos institucionales podrían diluirse.

El proyecto concentra importantes esfuerzos en los procesos de incorporación de las mujeres a las capacitaciones y en la capacitación misma, pero no registra acciones dirigidas a otras áreas sustantivas, como el seguimiento y la vinculación a otros actores para apoyo a gestiones específicas. Esto debilita los resultados y la gestión. Para fortalecer la gestión y el proyecto en su conjunto se plantean recomendaciones en este sentido y avanzar hacia la conversión de esta intervención en un programa inscrito en el INA, bajo un modelo de gestión basado en la articulación (con la experiencia ya adquirida), amparado a la PIEG 2018-2030, en particular al Eje 3 de Distribución de la Riqueza y su modelo de gobernanza nacional, regional y territorial. Esto en articulación con la PDRT 2015-2030 del INDER. A partir de ello, se deben definir aspectos estratégicos, operativos y administrativos.

En términos generales, la intervención Mujeres Semillas tiene un buen planteamiento, la articulación interinstitucional es su mayor fortaleza y posee el potencial para mejorar la calidad de vida de las mujeres. Por tanto, se recomienda fortalecerlo al convertirlo en un programa. Para esto, se debe replantear un modelo de gestión sostenible para lograr consolidarlo y alcanzar eficazmente los resultados.

Índice de tablas

Tabla 1. Mujeres semillas según condición de pobreza	4
Tabla 2. Presupuesto invertido en el INA entre los años 2015-2019	34
Tabla 3. Instrumentos normativos nacionales e internacionales	38
Tabla 4. Distribución de actores por nivel de poder e interés en la intervención	49
Tabla 5. Resumen de objetivos, según criterios e interrogantes	52
Tabla 6. Tipo de evaluación según condición	57
Tabla 7. Técnicas de recolección de información según instrumento y fuente ..	58
Tabla 8. Desagregación de constructos agencia y empoderamiento.	63
Tabla 9. Cantidad de mujeres entrevistadas por año de egresada	67
Tabla 10. Distribución de mujeres encuestadas según ubicación geográfica	68
Tabla 11. Estado civil de las mujeres semillas.....	70
Tabla 12. Parentesco de las mujeres con jefatura de hogar	70
Tabla 15. Nivel de instrucción actual mujeres semillas	72
Tabla 16. Mujeres semillas según situación laboral antes y después de la intervención.....	124
Tabla 17. Continuación de estudios posterior a la intervención.....	135

Índice de gráficos

Gráfico 1. Rango de edades mujeres semillas y frecuencia.....	69
Gráfico 2. Etnicidad de las mujeres encuestadas.....	71
Gráfico 3. Condición de discapacidad de las mujeres semillas	71
Gráfico 4. Mujeres semillas según estado de ocupación actual	73
Gráfico 5. Tipo de proyecto formulado	98
Gráfico 6. Apoyo institucional para fortalecer proyecto productivo.....	99
Gráfico 7. Estado actual proyectos productivos, mujeres semillas encuestadas	122

Índice de figuras y diagramas

Figura 1. Cadena de resultados de la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida.....	32
Figura 2. Actores sociales identificados, según nivel de participación.....	48
Figura 3. Proceso de recopilación de información	74
Figura 4. Otros actores necesarios identificados	94
Diagrama 1. Organización de la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida.....	7
Diagrama 2. Árbol de problemas de la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida.....	28
Diagrama 3. Cadena de resultado según formato de MIDEPLAN	30
Diagrama 4. Alineación de Mujeres Semillas, Gestoras de Vida con convenios internacionales y políticas/normativa nacional	84

Lista de abreviaturas

ADSE: Área de Desarrollo Socioeducativo del IMAS
ADR: Área Regional del INAMU
ADS: Área de Desarrollo Social del INA
ARDS: Área Regional de Desarrollo Social
CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social
CEDAW: Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra las Mujeres
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CMS: Cambio Más Significativo
CNEAO: Centro Nacional Especializado en Agricultura Orgánica
CNP: Consejo Nacional de Producción
CONAC: Consejo Nacional de Clubes 4 S
CONI: Comisión Nacional Interinstitucional de Atención a Mujeres en Condición de Pobreza
COREDES: Consejo de Desarrollo Regional
EBAIS: Equipo Básico de Atención Integral en Salud
ENAH0: Encuesta Nacional de Hogares
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FH: Formación Humana
FIS: Ficha de Información Social del IMAS
FODESAF: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social
INA: Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres
INDER: Instituto de Desarrollo Rural
INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos
LP: Línea de Pobreza
MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEP: Ministerio de Educación Pública

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MIVAH: Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT: Organización Internacional del Trabajo
ONG: Organización No Gubernamental
ONU: Organización de las Naciones Unidas
PEDRT: Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense
PIEG: Política Nacional para la Igualdad Efectiva de Género
POI: Planes Operativos Institucionales
PRONAMYPE: Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
SABEN: Sistema de Atención de Beneficiarios
SEMS: Sistema de Evaluación y Monitoreo de Servicios
SINIRUBE Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios
SIPO: Sistema de Información de la Población Objetivo
ST: Secretaría Técnica de la Ley 7769
TC: Teoría del Cambio
TFIA: Trabajo Final de Investigación Aplicada
TI: Teoría de la Intervención
ULDS: Unidades Locales de Desarrollo Social



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Xiomara Mayorga Lozano, con cédula de identidad 701600242, en micondición de autora del TFG titulado Evaluación de Procesos y Efectos de la Intervención Interinstitucional Mujeres Semillas Gestoras de Vida, periodo 2015-2021

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO*

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La presente evaluación se realizó en el marco del Trabajo Final de Investigación Aplicada (TFIA), para optar por el grado de Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica. El objeto de evaluación es la intervención interinstitucional Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, en el período 2015-2021, en la cual participan el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU).

A través de la articulación de recursos y acciones de las tres instituciones, que promueve la Ley 7769, se capacita a mujeres rurales e indígenas de Costa Rica en aspectos técnicos de producción agrícola orgánica, en la formulación de un proyecto productivo y en desarrollo personal y empoderamiento. A la vez que se les brindan condiciones básicas necesarias para su permanencia en el proceso, entre ellas apoyo económico para cubrir sus necesidades, acceso a servicio cuidado de menores y otros gastos vinculados con el proceso de capacitación. Además, este proyecto tiene entre sus objetivos vincular apoyo técnico y económico a los proyectos formulados por las mujeres durante la capacitación. Esta evaluación surge de la necesidad de llevar a cabo un análisis del funcionamiento del proyecto (sus procesos) y conocer los resultados que haya o no regenerado (efectos) hasta el momento, desde su implementación en el año 2015. De manera que generará información importante para la toma de decisiones.

Este documento aglutina el proceso evaluativo estructurado de la siguiente manera: el primer capítulo describe el contexto de la intervención y las instituciones que la integran, el objeto de evaluación, sus antecedentes, la relevancia de esta y las condiciones que favorecieron y limitaron el proceso; en el segundo capítulo, se exponen las teorías que dan sustento al proyecto y permiten entender su origen y sentido, así como la teoría de la intervención; en el tercer capítulo, se explica la metodología que guía esta evaluación, sus enfoques, técnicas e instrumentos, cómo se aplicaron, fuentes de información entre otros; en el cuarto capítulo, se analiza la información a partir de cada

objetivo, criterios y respectivas interrogantes de evaluación; y en el quinto capítulo, se plantean las conclusiones y recomendaciones, así como una propuesta de plan de implementación de estas.

1.1. Contextualización de la intervención

La intervención “Mujeres semillas, gestoras de vida” es el resultado de un proceso de articulación interinstitucional entre el IMAS, el INA y el INAMU. Se inscribe en el marco de articulación interinstitucional que establece la Ley 7769 de Atención a las mujeres en condición de pobreza y de su reglamento. La ley en referencia determina en su artículo 2 que la atención a las mujeres debe garantizar el mejoramiento en sus condiciones de vida, mediante un proceso de formación integral que comprenda, al menos, lo siguiente: capacitación y formación humana, capacitación técnico laboral, inserción laboral y productiva, acceso a vivienda digna y un incentivo económico ligado a los procesos de capacitación.

Esta Ley, en su artículo 6, crea la Comisión Nacional Interinstitucional para Atender a las Mujeres en Condición de Pobreza (CONI) y la Secretaría Técnica (ST) de esta comisión nacional, y articula al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), al Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), al Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH) y al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para que dentro de sus facultades aporten para mejorar las condiciones de vida de las mujeres. Además, la ley deja establecidas funciones de la CONI y la ST y el rol de cada una de las instituciones, las cuales se explican en el apartado de marco normativo que respalda la intervención.

En este marco general de trabajo que establece la Ley, se coordinan y ejecutan distintos programas y proyectos de las instituciones. En particular, la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida ofrece una serie de servicios de capacitación en agricultura orgánica y desarrollo personal, dirigidos principalmente a mujeres rurales e indígenas.

El documento resumen de la intervención marca el inicio de esta iniciativa con una solicitud de capacitación en agricultura orgánica del INA, proveniente de un grupo de mujeres rurales e indígenas de la Región Brunca, asociadas la Cooperativa de Empresarias de Servicios Múltiples Las Libélulas Bonaerenses R.L. (COOPELIBELULAS R.L.), en el año 2015. Este grupo de mujeres estaba siendo atendido por el Programa Avanzamos Mujeres, del INAMU, y externaban su deseo de complementar su fortalecimiento personal con capacitación en agricultura orgánica.

En este contexto, el INA eleva una propuesta de trabajo interinstitucional ante la Secretaría Técnica de la Ley N° 7769 Atención a mujeres en condición de pobreza. La propuesta piloto consistiría en lo siguiente:

(...) empoderar a las mujeres rurales en el uso adecuado de sus recursos agroecológicos desarrollando la gestación de nuevos liderazgos alrededor de temas como son: mujer y semilla, mujer y fertilidad de la tierra, mujer emprendedora, entre otros y fortalecimiento de la soberanía alimentaria nacional y a la generación de economías locales alrededor de la agricultura orgánica. (INA, INAMU e IMAS, 2015. p.6)

Asimismo, proponía un proceso de articulación en que el INA adecuara y diseñara un programa de agricultura orgánica dirigido a ellas y que se sumaran recursos institucionales para apoyar a que las mujeres permanecieran el proceso formativo. Así pues, indicaba:

Que el IMAS aporta el subsidio del primer mes de estadía, el cual incluye alimentación, hospedaje y traslado de las mujeres, de su lugar de residencia a Cartago e instalaciones del CNEAO. Que el INA asuma en el segundo y tercer mes, este apoyo económico. Que el INAMU brinde la capacitación de los módulos específicos del Programa Avanzamos Mujeres, en el caso que las mujeres seleccionadas no sean egresadas del Proceso de Formación Humana. (Ídem)

Es así que, según se constata en este documento resumen, el INA, mediante la Asesoría de Desarrollo Social (ADS); el IMAS, a través del Área de Desarrollo Socioeducativo (ADSE); y el INAMU, por medio del Área de Desarrollo Regional (ADR), que forman parte de la Secretaría Técnica de la CONI, apoyan y acuerdan desarrollar el primer proceso de articulación bajo estas condiciones, y se inició con el primer grupo, constituido por las mujeres de la Región Brunca, egresadas del Proceso de Formación Humana del INAMU, y un grupo de mujeres indígenas de Talamanca. En total, se graduaron de este primer proceso, tres mujeres asociadas a COPELIBELULAS R.L. y ocho mujeres de la Federación de Mujeres Indígenas de Talamanca ALOKOLPA BRIBRIWAK TECOK.

En este proceso de atención, las mujeres ingresan y son analizadas por el IMAS, la mayoría resulta con algún nivel de pobreza, por lo que requieren de apoyo institucional para incorporarse plenamente en el proceso de capacitación. Así lo indica el IMAS, en sus datos al 2021. De las 118 mujeres semillas atendidas entre el 2015 y el 2019, 112 (95%) estaban en condición de pobreza (89 extrema y 23 no extrema), según se muestra en tabla 1.

Tabla 1. Mujeres semillas según condición de pobreza

Condición	Cantidad
Mujeres no registradas en SIPO	2
Mujeres con LP No Pobres-SIPO	4
Mujeres con LP Extrema-SIPO	89
Mujeres con LP No extrema-SIPO	23
Total	118

Fuente: Información suministrada por el IMAS. SIPO-SABEN, octubre 2021.

La *Guía para las sesiones de inducción* del Centro Nacional Especializado en Agricultura Orgánica (CNEAO) especifica que las mujeres no registradas en las bases del IMAS y que requieren apoyo para cubrir alguna necesidad vinculada al proceso de capacitación deben demostrar, mediante procedimientos y la documentación establecida, la necesidad y la imposibilidad de cubrirla, para que

le sea asumida con base en el *Reglamento de ayudas económicas a personas participantes en servicios de capacitación y formación profesional* del INA.

Las mujeres ingresan al proyecto a través de la identificación que realizan las tres instituciones en sus respectivas instancias regionales. Se remite la información de las mujeres interesadas identificadas al Área de Desarrollo Socioeducativo (ADSE) para la valoración de su condición de pobreza, según la Hoja de Ruta¹, aprobada en sesión interinstitucional del 19 de setiembre del 2019. En este mismo proceso, el INA verifica en el Sistema Estadístico de Monitoreo de Servicios (SEMS) si las mujeres identificadas corresponden a la Estrategia Puente al Desarrollo y si han recibido capacitación en el INA, en particular en agricultura orgánica; se coordinan sesiones de información con estas sobre el proyecto y sus necesidades/limitaciones, así como confirmación (o desconfirmación) de su interés en participar.

A partir de la lista definitiva de participantes, las instituciones identifican y coordinan los recursos para garantizar la permanencia de las mujeres en el proceso (trámite de la subvención económica, coordinación con red de cuidado, búsqueda del hospedaje, coordinación del transporte) y se inician los procesos de matrícula. En algunos casos, se realiza una gira de inducción (visita al CNAEO) al sitio, previo al arranque del proceso. El INA y el INAMU se encargan del transporte de las mujeres el primer día, desde sus comunidades hasta el lugar donde se hospedarán durante la capacitación, que tiene una duración de 3 meses.

La capacitación consiste en 6 módulos de capacitación: Abonos Orgánicos (60 horas), Producción de Hortalizas Orgánicas (60 horas, Agricultura Orgánica (72 horas), Cultivo de Hierbas Aromáticas y Medicinales (60 horas, Emprendedurismo en la Empresa Rural (36 horas) y Formación Humana (48 horas). Por otro lado, como ya se mencionó, las tres dependencias de las

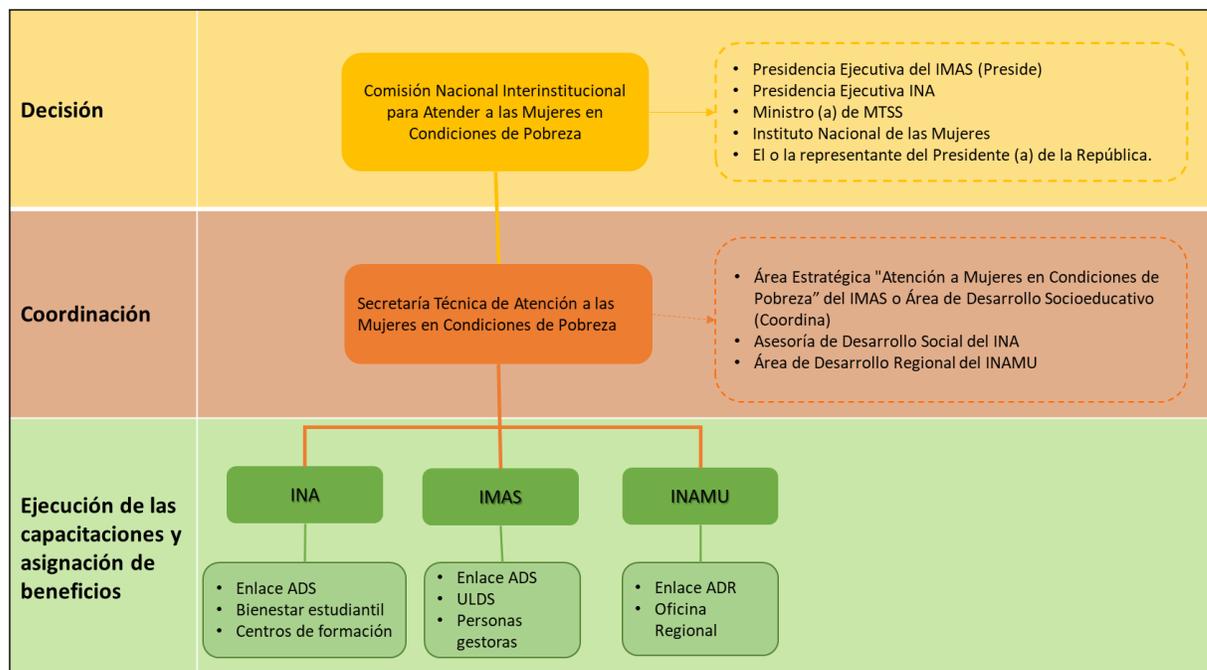
¹ El objetivo de esta Hoja de Ruta es “Establecer las acciones interinstitucionales a seguir para incorporar a las mujeres campesinas y rurales en condiciones de pobreza al Programa Mujeres Semillas, Gestoras de Vida” (Agricultura Orgánica) a los Gestores Ejecutores Profesionales del INA donde se programen” (INA, IMAS, INAMU, 2019, p. 1),

instituciones que lideran el Proyecto Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, forman parte de la ST de la Ley 7769 y cada una desempeña las siguientes responsabilidades, según se describe a continuación:

- Área de Desarrollo Socioeducativo (ADSE) del IMAS: es el área de intervención que se encarga de la articulación de acciones estratégicas que buscan facilitar la permanencia de estudiantes en el sistema educativo formal, apoyar en la erradicación del trabajo infantil, fortalecer las capacidades de las personas mediante Procesos Formativos y el acceso a las tecnologías de información y comunicación (IMAS, 2022). A través del ADSE, el IMAS brinda el apoyo económico complementario a familias en condición de pobreza (también llamado subsidio) y, con ello, les vincula a los diferentes servicios.
- El Área de Desarrollo Regional (ADR) del INAMU: tiene el objetivo de articular y fortalecer los procesos regionales según las prioridades del INAMU y promover y ejecutar procesos en las regiones que potencien las capacidades de las mujeres. El INAMU, a través del ADR, se encarga de brindar el componente de Formación Humana al Proyecto Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, que forma parte del Programa Avanzamos Mujeres. Este es un proceso de capacitación con enfoque de género y derechos humanos y es ejecutado en coordinación con el IMAS, que brinda el apoyo económico a las mujeres en condición de pobreza que reciben la capacitación del INAMU. En este proceso de capacitación se tratan temas como: derechos humanos y de las mujeres, procesos de socialización, roles de género, violencia, organización y liderazgo, salud sexual y reproductiva (INAMU, s.f.).
- A través de la Asesoría de Desarrollo Social (ADS), que es la unidad encargada de apoyar en la incorporación de las poblaciones en riesgo social o vulnerabilidad referida de otras instituciones al INA (INA, 2013), vincula a las mujeres a los servicios de capacitación con los Centros Ejecutores, donde se desarrolla el proceso de formación.

Para ilustrar la integración de las tres instancias institucionales en torno al trabajo de coordinación del proyecto Mujeres Semillas, se presenta el siguiente diagrama:

Diagrama 1. Organización de la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida



Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental y entrevistas con actores, 2022.

1.2. Antecedentes del objeto evaluado

Desde su origen, las instituciones participantes en la intervención Mujeres Semillas han ido ajustando la forma de gestionar los recursos, actividades y responsabilidades entre sí, para brindar los servicios que ofrecen y en el tiempo que lo requieren. Algunos de los retos que han enfrentado son la asignación de recursos para lograr que las mujeres permanezcan en la capacitación; por ejemplo, apoyo en el cuidado de personas dependientes, apoyo económico para satisfacer sus necesidades, especialmente cuando estas son jefatura de hogar, transporte, entre otros recursos para seguimiento del proyecto individual o colectivo formulado por las mujeres.

Según las personas coordinadoras, la gestión interinstitucional de la intervención ha sido retadora para apoyar integralmente a las mujeres, tanto en la etapa previa a su ingreso al proyecto, como durante la ejecución y después de haberse ejecutado la capacitación. Los ajustes realizados incluyen la coordinación de los tiempos de entrega del apoyo económico entre el INA y el IMAS, llevar intervención fuera de la GAM, entre otros. Más allá de la valoración esos ajustes realizados en la marcha de la intervención, las instituciones participantes requieren valorar la gestión integral del proyecto para el logro de su propósito en las mujeres con las que trabaja, la cual no ha sido previamente evaluado de ninguna manera.

Lo mismo sucede con los resultados en términos de efectos. Desde el surgimiento de la intervención Mujeres Semilla en el 2015, según un sondeo previo entre las instituciones, estas se vieron en la necesidad de tener un registro de las mujeres que participan en el proceso. No obstante, cada institución lleva un registro únicamente con la información que requiere para sus efectos. En las reuniones sostenidas con las personas funcionarias de las instituciones, se indica que la intervención ha sido ampliamente divulgada en cada cierre de proceso, con resultados inmediatos positivos, lo cual genera publicaciones en diarios nacionales sobre las experiencias de las mujeres en el proceso y los servicios recibidos. Esto hace que la intervención haya tenido amplia exposición pública y divulgación; no obstante, no cuentan evidencias o registros de los cambios que ha propiciado esta intervención una vez que las mujeres culminan su participación en ella.

1.3. Justificación de la evaluación

La relevancia de la evaluación del Proyecto² Mujeres Semillas, Gestoras de Vida se centra, fundamentalmente, en que no ha sido evaluada desde que inició,

² Según la definición de proyecto, contenida en la Ley 7769, esta intervención es considerada un proyecto, pues se define como: "Conjunto de actividades interrelacionadas, definidas por la Comisión Interinstitucional o por las propuestas de las mujeres, cuyos objetivos están orientados a promover el mejoramiento de las condiciones de vida en el corto plazo de manera sostenible y solidaria" (Art. 4), por lo que en esta evaluación se le llamará proyecto o intervención. Aunque los

en el año 2015. Además, existe interés por parte del INA, el IMAS y el INAMU, a partir de las siguientes consideraciones:

- Para el Proyecto Mujeres Semillas, un reto particular ha sido la apropiada coordinación y articulación entre las instituciones involucradas para cumplir los objetivos conjuntos previstos, al considerar el abordaje que se requiere para lograr la inclusión económica y social de las mujeres rurales. En este sentido, el modelo de gestión se plantea innovador, en términos de que crea una oferta especial de servicios interinstitucionales que integra recursos humanos, económicos y técnicos para el logro de los resultados. Por lo tanto, evaluar el proceso de implementación es fundamental para determinar: 1) si la teoría de la intervención (TI) planteada contribuye al logro de resultados previstos y 2) si se ajusta a las necesidades de la población meta.
- Según las instituciones participantes, el proyecto no cuenta con informes formales acerca de su gestión hasta el momento, y visualizan la evaluación una oportunidad de calibrar el trabajo de articulación que realizan.
- El proyecto no solamente no ha sido evaluado externa ni internamente, si no que posee información sistematizada que dé cuenta de los resultados de este proceso de articulación, en cuanto a su aporte a la mejora de las condiciones de vida de las mujeres participantes.

1.4. Aportes y delimitación de la evaluación

Según el tipo de evaluación, desde el punto vista del agente evaluador, se lleva a cabo, de forma externa; así, quien la diseña y ejecuta guarda total independencia respecto a la intervención. Es de carácter formativo, ya que busca identificar fortalezas y oportunidades de mejora en su proceso de

proyectos se consideran como tal cuando tienen una fecha de inicio y otra de conclusión, y en este caso no se tiene previsto un cierre.

ejecución, y es sumativa porque tiene como finalidad determinar si se han alcanzado los resultados esperados en las mujeres beneficiarias.

En términos de su funcionalidad, es una evaluación de procesos y resultados a nivel de efectos. La evaluación de proceso se entiende como aquella que “tiene por objetivo evaluar las dinámicas internas en la implementación de la intervención, identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas de conducción” (MIDEPLAN, 2017, p. 28). En tanto que la evaluación de resultados, a nivel de efectos busca “medir los cambios o resultados (corto y mediano plazo) directamente atribuibles a la intervención” (MIDEPLAN, 2017, p. 28) y, con ello, mejorar la intervención. En este sentido, interesa lo siguiente:

- Realizar una valoración del proceso de gestión operativa de la intervención Mujeres Semillas, en función de la teoría de la intervención planteada, los recursos interinstitucionales dispuestos para esta y las necesidades de las mujeres beneficiarias.
- Identificar el logro o no de resultados previstos por la intervención y cambios observables en las mujeres beneficiarias a raíz de su ejecución.
- Generar información sobre el valor de la Intervención Mujeres Semillas y brindar recomendaciones de mejora a partir de ello.

En cuanto al alcance poblacional, se definen los siguientes tipos de poblaciones:

- Mujeres rurales e indígenas graduadas del proceso. En total, el proyecto ha beneficiado a 118 mujeres de todo el país en el período de estudio.
- Personas funcionarias públicas de las instituciones del nivel técnico encargadas de la coordinación del nivel central.
- Personas funcionarias de las unidades en las regiones involucradas en el proceso.

- Personas funcionarias de la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional Interinstitucional involucradas.
- Jerarcas de las instituciones claves en la intervención.

Alcance territorial y temporal: La evaluación tuvo alcance nacional, pues se ejecutó desde 2015 en el Centro Nacional Especializado en Agricultura Orgánica, en Cartago, que incorpora a mujeres de distintas regiones del país, y a partir del 2019 se ejecutó en la Región Huetar Norte, con mujeres rurales e indígenas de la zona. Además, la evaluación comprende el periodo de ejecución del año 2015 al año 2021.

1.5. Condiciones que favorecieron o limitaron la evaluación

La evaluación se ve favorecida, principalmente, por las siguientes consideraciones de evaluabilidad del programa:

- Interés de los equipos técnicos de las tres instituciones, que durante las primeras reuniones de acercamiento³, manifestaron interés en saber si están haciéndolo adecuadamente, si hay resultados más allá de los productos.
- Se tiene acceso a las fuentes de información documentada de la intervención y a los medios de verificación más relevantes.
- La viabilidad contextual y social de la evaluación, al responder a necesidades e intereses nacionales e institucionales. El tema de la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres y la incorporación de ellas a la economía, ha cobrado especial relevancia en las agendas de los países y, por ende, los compromisos que ha asumido Costa Rica en esta materia.

³ Se realizaron reuniones en la fase de evaluabilidad con las personas coordinadoras del INA, del IMAS y conversación telefónica con dos personas el INAMU que colaboran con la iniciativa.

- La disponibilidad de recursos humanos y de tiempo por parte de quien evalúa, así como de las contrapartes institucionales para facilitar el proceso evaluativo.

La evaluación se ha visto limitada por las siguientes condiciones:

- Insuficientes registros sobre seguimiento a mujeres graduadas del proceso. No se cuenta con sistema de seguimiento estructurado, que sistematice y unifique la información que genera la intervención. La información de cada proceso lo resguarda cada centro ejecutor, por lo que se debe unificar la información, lo cual representa un contratiempo; no obstante, está dentro de lo realizable.
- El acceso a las mujeres beneficiarias ha sido complejo en el proceso, debido a las siguientes razones:
 - a. El 100% de los medios de contacto proporcionados cuando ellas participan del proceso, son números celulares. Al momento de la evaluación, muchos de los números no corresponden al suministrado.
 - b. Aunque al momento de proporcionar su información algunas suministraron un correo electrónico, el 100% de las mujeres contactadas indicaron que prefieren ser contactadas únicamente por teléfono, ya que no usan o no saben usar el correo electrónico. Por lo anterior, pese a las complejidades, la demanda de información de la encuesta fue satisfecha vía telefónica.
 - c. En muchos de los casos, no están dentro de la cobertura celular o la cobertura es deficiente para completar una conversación, y en otros casos, ellas se movilizaron a otros lugares para atender las entrevistas y otras solicitudes de información del proceso evaluativo.

- d. Durante la recolecta de información, se dan casos donde las mujeres no cuentan con un celular personal, ya que es compartido para todo el hogar.
- Debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, el contacto persona a persona, sesiones presenciales, así como la movilidad fueron restringidas, por lo que realizó un replanteamiento de las técnicas de recolección de la información antes de iniciar el trabajo de campo, para desarrollarlas desde la virtualidad. En el caso de las mujeres semillas, como se les llama a las mujeres egresadas del proyecto, el acceso a tecnologías de la información fue una limitante de peso, por lo que la flexibilidad y la adaptación constante a sus distintas condiciones fue un tema fundamental para satisfacer las demandas de la evaluación.

CAPÍTULO II. REFERENTES TEÓRICOS

Este capítulo aborda tanto las teorías en las que se basa la intervención como una descripción de la teoría del cambio. En este se explica, cómo se originó, en qué consiste, quiénes lo hacen, cómo lo hacen, los resultados que esperan, entre otras cosas, con el propósito de explicar la intervención en sus diferentes dimensiones.

2.1. Teorías que sustentan la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida

Las teorías sobre las que se sustenta la intervención determinan las acciones que realizan y se encuentran plasmadas en el documento resumen de esta, tanto en la justificación como en la metodología y los productos esperados. Las teorías planteadas por el proyecto son: género, feminización de la pobreza y seguridad alimentaria.

El documento resumen se refiere sucintamente a las desigualdades entre las mujeres y los hombres y a que las diferencias se acentúan en las zonas rurales donde las mujeres no tienen acceso a los insumos de la producción, por ende, tampoco a los mercados. Además, se refieren al papel de la mujer en la seguridad alimentaria y nutricional de sus hogares.

Con base en la teoría presentada en el documento resumen de la intervención en la cual las personas coordinadoras sustentan el proceso, seguidamente, se presenta un reforzamiento teórico como parte del aporte de esta evaluación. Este aporte se basa la ampliación temas como: la teoría de género, la feminización de la pobreza, la relación entre las mujeres y la seguridad alimentaria y la teoría de la interseccionalidad.

Teoría de género: para entender la razón del origen de las políticas, estrategias y programas con enfoque de género, se debe conocer qué es la teoría de género. Ha sido parte un largo proceso de historia, de diálogos e investigaciones, pero también de luchas y transformaciones en diferentes ámbitos de las sociedades.

Más allá de la categoría que biológicamente se considera femenino y masculino, género se ha transformado en un concepto basado en la construcción cultural, con las diferencias que suponen y desigualdades que socialmente se construyen alrededor de ella (CEPAL-UNIFEM. 2004).

Un hito importante en este proceso de evolución de la teoría de género lo da Simone de Beauvoir, con su libro *El segundo sexo* (1949), en el cual expone la subordinación de las mujeres y los privilegios de los hombres como resultado del ejercicio de sus libertades frente a una sociedad que se los concede sin condicionamientos. Estas manifestaciones fueron clave en el origen de la discusión sobre las desventajas de las mujeres en una sociedad que les priva de derechos humanos. Además, critica los papeles tradicionales otorgados a las mujeres, como la procreación, que la confinan al hogar y al matrimonio, y la condenan a no trascender en igualdad de condiciones que los hombres (Beauvoir, 1949).

Con esta base, se va fortaleciendo la construcción teórica de los estudios de género, que pone en relieve el rol que históricamente han tenido las mujeres en la sociedad, el cual limita su pleno desarrollo como seres humanos y en la vida pública. Así lo dejó establecido Friedan (1963), con lo que se da origen a nuevas corrientes de pensamiento y conceptos que han ido evolucionando y tienen en común la discriminación y la desigualdad de oportunidades.

Aún en la actualidad, académicas feministas señalan graves desigualdades como resultado de las relaciones de jerarquía y poder que persisten, como es el caso de G. Sen, P. Östlin y A. George. (2007), al apuntar lo siguiente:

“Los sistemas de género tienen diferentes características que no siempre son las mismas en distintas sociedades. Las mujeres pueden tener menos tierra, riqueza y propiedades en casi todas las sociedades, pero sin embargo tienen una carga mayor de trabajo en la economía del “cuidado” de otros —velando por la supervivencia, reproducción y seguridad de la gente, incluso los jóvenes o los ancianos—. En algunos

contextos, las niñas reciben menos alimentos y menos educación y se las restringe más físicamente; las mujeres generalmente son empleadas y segregadas en ocupaciones “informales”, menos remuneradas y menos seguras”. (p. xv)

Para Faúndez y Weinstein (2011), la teoría de género incluye otras variables y paradigmas que permiten no solo comprender, sino actuar en las dinámicas sociales: “La categoría género hace referencia a los procesos económicos, sociales y culturales que definen y determinan las diferencias de oportunidades, de resultados, de posición y condiciones de vida de mujeres y hombres en la sociedad” (p. 17). Las luchas históricas de las mujeres han puesto en el centro de la discusión estas injusticias, los efectos sobre la misma sociedad y sus complejidades.

Feminización de la pobreza: en la década de los años 70, se estaba discutiendo y reflexionando sobre la vinculación de la mujer en el crecimiento económico. Se destaca el importante trabajo de Boserup, titulado *Women's role in Economic Development* (1970) [El papel de la Mujer en el Desarrollo Económico]. Esta autora empieza a desmenuzar cómo las políticas públicas en el “Tercer Mundo” excluían a las mujeres, con base en palabras de Parella (2003), en “supuestos estereotipados de las mujeres, subestimando su rol productivo y la equiparación del trabajo de las mujeres a las tareas de reproducción y cuidados” (p. 79).

Un aspecto importante también en el análisis de Boserup (1970) es el hincapié que realiza en la desfavorable situación económica y social de las mujeres; señala como principal causa la carencia de oportunidades del desarrollo y la exclusión del uso de las nuevas tecnologías. Para Boserup (1970), el efecto es el mismo tanto en lo urbano, donde se relega a la mujer a trabajos de baja productividad e informales, como en la ruralidad, en el trabajo agrícola.

Este trabajo fue un referente importante para dar paso a otros estudios de género y desarrollo y avanzar en la agenda pública de inclusión de las mujeres. No obstante, las investigaciones continúan reflejando la discriminación de las

mujeres y la desmejora de sus condiciones de vida. Reflejo de esto es el trabajo que cita Aguilar (2011), sobre la investigadora Diana Pearce (1978): *The feminization poverty: Women, work and welfare* [La feminización de la pobreza: Mujer, trabajo y bienestar], en el cual se expone estadísticamente el aumento de los hogares encabezados por mujeres en los Estados Unidos y el detrimento de su situación económica, debido a la pobreza. Además, señala que entre 1950 y 1976 los hogares encabezados por mujeres aumentaron un 40% (Aguilar, 2011).

Con esta obra, Pearce (1978) cuestiona las formas de medir la pobreza, las cuales no consideraban una serie de condiciones que influyen en ella y afectan con mayor gravedad a las mujeres. De manera, al hablar de feminización de la pobreza se hace referencia a las condiciones por las cuales las tasas de pobreza y su incidencia afectan más a las mujeres.

Así pues, la feminización de la pobreza debe entenderse más allá de la falta de ingresos en los hogares; reúne una serie de barreras sociales, culturales, e incluso legales, que violentan los derechos de las mujeres y las discriminan y, como consecuencia, limitan su empoderamiento y toma de decisiones. Esto hace necesario que, en el análisis y generación de políticas públicas, se entiendan y atiendan estas dimensiones y sean incorporadas para abordar de manera más integral la pobreza.

Por tanto, la pobreza además de tener “aristas relacionadas con la “privación física”, comprende factores no materiales que se vinculan con la “privación social”, como la autoestima, el respeto, el poder y la vulnerabilidad (CEPAL, 2003, pág. 9).

Como respuesta a esta situación, además de generar políticas públicas específicas que beneficien directamente a las mujeres, como estrategia para alcanzar la igualdad género, los países se han comprometido a contribuir al empoderamiento económico estas, a través de la Plataforma de Acción de Beijing, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y de la Organización Internacional del Trabajo.

Por su parte, la ONU directamente deja establecida su aspiración en este aspecto, en la Resolución de la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015, en la que aprueba la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: “Un mundo en el que todas las mujeres y niñas gocen de la plena igualdad entre los géneros y donde se hayan eliminado todos los obstáculos jurídicos, sociales y económicos que impiden su empoderamiento” (ONU, 2015. p.1). Por su parte, CEPAL (2004) coincide con esto y añade que factores como “la edad, la etnia y la ubicación geográfica, entre otros, que incide en la pobreza y aumenta la vulnerabilidad de las mujeres a padecerla” (p. 13).

Las mujeres y la seguridad alimentaria: diferentes estudios muestran que la reducción de la brecha de género en la agricultura generaría resultados significativos, tanto para el sector agrícola como para la sociedad en su conjunto. Se calcula que un aumento de 30% de recursos productivos por parte de las mujeres podría reducir el hambre en 17% y aumentaría la producción agrícola de los países en desarrollo en torno a 4% (FAO, 2012a). Desde esa perspectiva, Peneda (2015) establece que existe una estrecha relación entre el cambio climático y el rol que desempeñan las mujeres en la producción de alimentos, debido entre otras razones al manejo de los recursos naturales. Al respecto el autor indica lo siguiente:

La forma de vida de las mujeres rurales y su enfoque agroecológico en la producción de alimentos, en relación armoniosa con sus ecosistemas el medio ambiente y mediante tecnologías locales, más allá de ser una adaptación, es un verdadero contrapunto al cambio climático. Trabajando en la producción, adquisición y preparación de alimentos para garantizar su supervivencia, las mujeres son la mejor arma contra el hambre. (Peneda, 2015, párrafo 6).

En este escenario, la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como mecanismo de fortalecimiento a la CEDAW y Beijing, en una agenda de 17 objetivos y 169 metas, permite integrar multidimensionalmente las áreas de incidencia. Mora et al. (2018) establecen tres dimensiones para el

empoderamiento femenino desde esa misma perspectiva: la personal, que implica la creación de habilidades como potencial transformador; las relaciones cercanas, vinculado a control sobre los recursos intelectuales y materiales que, a su vez, permite la resistencia a la ideología del patriarcado y a la discriminación por género; y la dimensión colectiva, que se refiere a su incidencia en las relaciones construidas al interior de un colectivo y a su accionar como colectivo para lograr transformaciones en sí mismas y en su entorno.

Así pues, además de la capacitación y la generación de habilidades, se refuerza la premisa de que se debe garantizar el acceso a los recursos para su desarrollo. Sen (1982) brinda un marco conceptual relevante y propicio a esta evaluación, sobre la creación de capacidades, para la evaluación de políticas públicas. Introdujo el concepto de “igualdad de capacidad básica” como la “habilidad de la persona para hacer actos o alcanzar estados valiosos” (Urquijo, 2014, p. 65). Desde este marco, se plantea el análisis de problemas sociales que inciden en el bienestar humano, como la pobreza y la calidad de vida.

La teoría de las capacidades de Amartya Sen (1982) define dos conceptos: los funcionamientos, que pueden ser simples y complejos; y la capacidad. Según Urquijo (2014), quien analiza a Amartya Sen, los funcionamientos simples son aquellas funciones básicas, como estar bien alimentado, tener buena salud, no padecer enfermedades evitables, entre otros; y los funcionamientos complejos se relacionan con ser feliz, tener dignidad y ser capaz de participar en la vida de la comunidad, entre otros. Los funcionamientos son estados deseables o logros de hacer o ser y no tienen el mismo valor para todos, esto depende del contexto de cada sociedad.

Por otra parte, la capacidad se refiere a las diversas combinaciones de funcionamientos que se pueden conseguir o adquirir, como es la habilidad para estar bien nutrido, tener buena salud y la posibilidad y de conseguir aquello que se valora. Para Urquijo (2014), la teoría de la capacidad de Sen (1982) brinda una configuración distinta, desde la cual valorar las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales que viven las personas en la sociedad. Más

aún, sostiene que “la ausencia o el deterioro de la capacidad individual es una muestra fehaciente de desigualdad, ausencia de bienestar y una precaria calidad de vida que se puede vivir en la sociedad” (p. 72).

Asimismo, Urquijo (2014) indica que se aplica la teoría de las capacidades para evaluar el bienestar de una persona, “interesa evaluarlo en términos de la habilidad real para lograr funcionamientos valiosos como parte de su vida” (Ídem). Es decir, el abordaje debe dirigirse a lo que estas personas son capaces de hacer o ser realmente. De acuerdo con el autor, este planteamiento da un giro significativo para pensar la sociedad, porque establece diferencias sobre las acciones particulares que deben generar las instituciones para generar bienestar. Sobre este aspecto, resulta valioso resaltar lo indicado textualmente por Urquijo (2014):

“Se percibe las exigencias de la igualdad de capacidades como una demanda que debe ser atendida si se quiere una sociedad verdaderamente libre; sin embargo, reconoce que no es el único bien que una sociedad debe atender, incluso los otros tipos de igualdad, como la igualdad en utilidades o bienes primarios, no son irrelevantes”. (p.67)

Es decir, la generación de capacidades debe ir acompañada de garantizar el acceso a lo que, coincidentemente, al inicio de este acápite, Mora et al. (2018) mencionan como las dimensiones necesarias para el empoderamiento de las mujeres, que además de la generación de capacidades, está el acceso y control a recursos intelectuales y materiales de las que han sido privadas y, por ende, discriminadas.

Teoría de la interseccionalidad: el concepto de interseccionalidad fue acuñado por la abogada estadounidense Kimberlé Crenshaw, en el marco de un proceso legal contra la compañía General Motors por oprimir a las trabajadoras negras. Su objetivo era evidenciar los vacíos legales que permitían discriminaciones y violaciones por razones de raza y género (Viveros, 2016). A partir de ello, se introdujo el concepto que mostraba situaciones de discriminación en diversos niveles, como etnia, clases social, origen, entre otros.

Desde el inicio de este apartado se describe la situación y se explican los orígenes de la discriminación de las mujeres por razones de género y las barreras a las que se enfrentan para acceder a los recursos del desarrollo en condiciones de igualdad con respecto a los hombres. No obstante, la discriminación de las mujeres es un grupo que aglutina otros tipos de discriminaciones, como lo son la discriminación por etnia, sexualidad, estatus de ciudadanía, edad, religión/creencias o lugar de procedencia. En cuanto a la teoría de la discriminación interseccional, Sales (2017) la concibe como “la pluralización de posiciones de poder dentro de la estructura social. Estructura que debe intentar reflejar las experiencias vivenciales de las diferentes y plurales formas de opresión” (p. 233).

Estos estudios posicionan la discusión sobre la existencia de otras discriminaciones dentro de ese grupo ya discriminado, que hacen más compleja la probabilidad de alcanzar el bienestar, como lo son las mujeres rurales, indígenas, jefas de hogar o en condición de pobreza. McCall (2005) citado por Sales (2017), manifiesta que la interseccionalidad se ha convertido en el paradigma teórico más importante dentro de la investigación de los estudios de género, y surge como crítica a las teorías sociales simplistas y a feministas de privilegiar unos temas que le interesa visibilizar y dejar de lado otras realidades. Con la crítica, se busca complejizar y abrir la “mirada social” a estos otros grupos no visibilizados y, según indica Amartya Sen, realizar un acercamiento particular y generar políticas públicas que creen capacidades para el bienestar.

2.2. Teoría de la intervención

MIDEPLAN (2017) define la teoría de la intervención como “la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad” (p. 6). Esa articulación lógica no estaba totalmente explícita al momento de iniciar la evaluación y se constituye en una parte

importante del proceso evaluativo, para comprender el planteamiento de la problemática del proyecto y su forma de darle solución. Por ello, fue necesaria su reconstrucción y, para lograrlo, se realizó revisión de documentos del Proyecto, reuniones con las partes involucradas, revisión de actas e informes de reunión entre partes, y luego se validó por medio de un taller. Con ello, también se realiza la cadena de resultados para ilustrar el proceso hasta el momento.

La teoría de la intervención se realiza con base en los cinco elementos que plantea la *Guía de Teoría de Intervención* (2017), de MIDEPLAN, a saber: contexto general, problema o necesidad que la origina y sus objetivos, actores claves, lógica causal y a los factores externos que han fomentado u obstaculizado el programa en su implementación.

2.2.1. Problema que origina la intervención

Actualmente, en la sociedad costarricense se mantiene una diferenciación de roles, comportamientos y pensamientos, que toma como criterio de determinación el género, concepto que, según Díaz (2017), alude a una “construcción social y cultural impulsada por las creencias y costumbres” (p. 1450). Esto da paso al establecimiento de una diferenciación entre hombres y mujeres, lo que ha implicado desventajas para estas, por cuanto significa una restricción importante a su autonomía, en diversos ámbitos (económico, físico, social, político, entre otros), lo cual, a su vez, conlleva una vulnerabilización de las mujeres por condición de género.

Según García (2006), citado en Díaz (2017), la vulnerabilidad refiere a “grupos, familias o individuos que enfrentan situaciones de incertidumbre y riesgo, así como sometimiento e indefensión por causa del modelo económico de libre mercado y el repliegue social del Estado” (p. 1452). Por tanto, al plantearse que las mujeres constituyen un grupo social en condición de vulnerabilidad, se asume la existencia de causas estructurales a nivel económico y social, las cuales restringen el acceso de las mujeres a recursos de diversa naturaleza, indispensables para el buen vivir.

Feminización de la pobreza: la *Encuesta Nacional de Hogares* y la *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples*, para los años del 2006 al 2015, daba cuenta de los hogares en pobreza y pobreza extrema. Asimismo, la jefatura femenina no solo es mayor, sino que, a través de los años, se ha incrementado mucho más rápido que entre los hogares que no están en pobreza, al pasar del 44,1%, en el 2006, al 45,9%, en el 2015 (Instituto Nacional de las Mujeres, 2016). Además, según datos de la ENAHO (2019), en las mediciones de pobreza, tanto de línea de pobreza (por insuficiencia de ingresos), como de pobreza multidimensional, los hogares con jefatura femenina tienen un 48,4% y 42,4%, respectivamente, para el año 2019.

Por otra parte, las brechas de jefaturas en condición de pobreza entre hombres y mujeres en zona rural, durante el 2018, es de un 6,3% con respecto a los hombres; las mujeres poseen más jefaturas en condición de pobreza que los hombres, en estas zonas del país. En el caso de la pobreza extrema, la diferencia es de 2,9% más que los hombres, siendo que también son las más afectadas en esta misma zona.

Cuando se analiza este mismo indicador por región, se tiene que las tres regiones con mayor profundización de la pobreza en hogares jefados por mujeres, son la Huetar Norte (25,1%), Huetar Caribe (23,6%) y Brunca (23,1%).

Adicionalmente, en términos de la brecha entre las jefaturas de hogar en condición de pobreza del 2018 las mujeres en la Huetar Caribe casi duplican el porcentaje de hogares jefados por hombres en condición de pobreza. Seguidamente, están la región Huetar Norte, con 16,4% jefes en condición de pobreza y 25,1% de jefas en esta situación.

Desde el indicador de pobreza multidimensional, se señaló que en la zona urbana el porcentaje de personas en pobreza multidimensional es de 16,9 %, mientras que la incidencia en la ruralidad es casi el doble, con 30,7% (INEC, 2019). Por otra parte, la misma encuesta señaló, en la ruralidad, el comportamiento del ingreso de los hogares, este es un 40,6% menos que en la zona urbana, lo cual

evidencia las brechas por zona y por género, un problema que debe ser atendido (INEC, 2019).

En cuanto a la tasa de ocupación en Costa Rica, según la *Encuesta Continua de Empleo 2019*, “la tasa de ocupación por sexo fue 66,7 % para los hombres y 42,6% para las mujeres, ambas sin variación estadística interanual (INEC, 2019). Actualmente, la pobreza femenina sigue siendo un reto, ya que para el 2020 los datos del INEC la pobreza en las mujeres se agravó sustancialmente en la mayoría de las regiones de Costa Rica a excepción de la Región Brunca (34,2% a 30,8%) que aun así sigue siendo alta (INEC, 2021).

Por lo tanto, la pobreza tiene rostro de mujer y una transversalidad del eje etnia y ubicación geográfica, lo que genera una triple exclusión a mujeres rurales mayormente, quienes enfrentan los desafíos de contexto de desigualdad y baja productividad en algunas regiones del país.

Brechas de género en la producción agroalimentaria: históricamente, las mujeres han sido relegadas en muchos ámbitos de la sociedad. La tecnificación del agro en los años ochenta en Costa Rica, va acompañado de un proceso de concentración de la tierra y desplazó al campesinado hacia los centros urbanos, formando los cinturones de miseria y constituyéndose en mano de obra para el incipiente sector industrial (Pinto, Rodríguez, y Salas, 1985).

Una investigación realizada en esa década por el PANI, la Fundación Acción Ya y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) señalaba la exclusión de las mujeres en el acceso al empleo en la ruralidad y la vulnerabilidad creciente por zona geográfica (Pinto, Rodríguez, y Salas, 1985). En Costa Rica, a mediados de los años 80, llamada época del enfoque del empoderamiento, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) hacía una revisión de la política del sector agropecuario frente a la mujer productora de alimentos en Centroamérica y señalaba que, en América Latina y Centroamérica, existe un predominio de la pequeña explotación agraria; indicando que el 80% de todas la

actividad agraria son de tipo minifundista y un 10% corresponde a pequeñas propiedades con extensiones entre 5 a 20 hectáreas (IICA, 1993).

Este fenómeno se encuentra vinculado con la migración originada en esos minifundios y orientada a actividad no agropecuaria, hacia ciudades y, en ocasiones, a otros países. En esta migración, la producción en los minifundios estaba en manos de las mujeres (IICA, 1993). Este estudio también reveló que una parte importante del maíz, del frijol, del café y, en algunos casos, del arroz, se originaba en ese tipo de pequeñas unidades. En el caso del maíz y el frijol, ese aporte supera el 50% y, en la mayor parte de los casos, más del 70% de la producción de alimentos básicos proviene de esas unidades (IICA, 1993).

Por lo tanto, se comienza a ver, a finales del siglo XIX en Costa Rica, una feminización agrícola invisibilizada, y esa producción a cargo de mujeres rurales se da bajo una condición de triple marginalidad: por género, por etnia y por ubicación geográfica. Por ejemplo, en América Latina y el Caribe ha aumentado el número de mujeres en el trabajo agrícola asalariado, y la tasa de actividad promedio de la región pasó de 32,4% en 1990 a 48,7% en 2010, inserción laboral que muchas veces se da en calidad de trabajadoras temporeras. En esa línea, el incremento de la participación femenina ha variado en los países; es bastante alta en Bolivia, Brasil, Perú y Uruguay (superior al 50%), países en los cuales la mayor parte de las mujeres rurales están ocupadas en la agricultura (Nobre et al. 2017).

Por su parte, la CEPAL (2011) ha manifestado que a pesar del rol tan importante que desempeñan las mujeres en el sector agrícola, se enfrentan a serias limitaciones para incrementar su productividad. Una de ellas es la capacitación que, a su vez, impide la adopción de nuevas tecnologías para la producción, y también el acceso a insumos productivos como crédito o tierra. Sobre esto indica lo siguiente: "(...) la falta de recursos constituye el mayor obstáculo para su empoderamiento y desarrollo. Mejorar el acceso al crédito permite aumentar su ingreso, poder de decisión, autoestima, posición en el hogar y comunidad" (p. 18). Identificando con ello, el aporte, pero también la necesidad de dar a las

mujeres herramientas para su equitativa incorporación a las actividades agrícolas.

Con los aportes desde la ODS en la nueva visión de la seguridad alimentaria y la práctica orgánica en las actividades agropecuarias, se reconoce la diversidad sociocultural en el campo aportada por las mujeres y señala el valioso aporte a seguridad alimentaria, al identificar a las mujeres como agricultoras, recolectoras, indígenas, asalariados, pescadoras entre otras, que tienen como lugar la ruralidad (Nobre et al., 2017).

En ese sentido, se deja el enfoque de agricultura campesina utilizado como sujeto político colectivo, para dar paso a una agricultura orgánica y nuevas prácticas alternativas y agroecológicas utilizadas por las mujeres desde generaciones en la producción de alimentos.

Cambio climático y producción de alimentos: en el marco del Día Mundial de la Alimentación, en el año 2016, un grupo de expertos de la Universidad de Costa Rica, de la Comisión Institucional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, en colaboración de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), llamaron la atención sobre los efectos del cambio climático en la producción mundial de alimentos. Según la Universidad de Costa Rica (2016), datos de la FAO, aportados en el foro de discusión exponían sobre la ganadería que “es responsable de casi dos tercios de los gases de efecto invernadero agrícolas y del 78% de las emisiones de metano agrícolas” y se añadía además lo siguiente:

(...) la población mundial crece de manera constante y se espera que llegue a 9.600 millones de personas en 2050. Para cubrir una demanda tan grande, los sistemas agrícolas y alimentarios tendrán que adaptarse a los efectos adversos del cambio climático y hacerse más resilientes, productivos y sostenibles. (p.2)

Por ejemplo, en Costa Rica, según la Dra. Marcela Dumani, coordinadora de la Comisión Institucional de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Universidad de Costa Rica, el 60% de los alimentos que se consumen son producidos por agricultores y agriculturas en pequeña escala. Por lo tanto, es indispensable fortalecer las capacidades y aprovechar las oportunidades de la agricultura familiar para mantener la seguridad alimentaria y nutricional de la población. Adicionalmente, las personas expertas de este foro sugieren, entre otras acciones, educar a las personas consumidoras para apoyar la producción local y promover el consumo de alimentos autóctonos.

Aunado a estas afirmaciones, la FAO (2021) mediante su plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar, sostiene que si bien es cierto el trabajo de las mujeres contribuiría a mitigar los efectos del cambio climático que afectan la producción agrícola “es a menudo poco cualificado y mal pagado” (p. 1) y afirma que las mujeres indígenas y campesinas tienen un impacto más marcado por la dependencia agrícola, condiciones de vida y exclusión a los que están expuestas. Es decir, la perspectiva actual del problema contrasta gravemente con la forma en que se ha abordado tradicionalmente: excluye a una parte de la población que podría contribuir a resolverlo, si contara con las herramientas para hacerlo.

El siguiente árbol de problemas (diagrama 2) ilustra lo indicado anteriormente. Fue construido a partir de la revisión documental e información del proyecto y validado en el Taller de Teoría de la Intervención, con el personal técnico de las instituciones que elaboraron el proyecto, INA, IMAMU e IMAS.

Diagrama 2. Árbol de problemas de la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida



Fuente: Elaboración propia. 2022.

2.2.2. Objetivos de la intervención

Los objetivos que orientan el diseño de la intervención y su implementación están definidos en el documento resumen de esta (INA-IMAS-INAMU, 2015), según se detalla a continuación.

Objetivo general: Implementar un proceso de capacitación y formación profesional y humana dirigido a mujeres rurales e indígenas, en condiciones de desventaja social, que les facilite el desarrollo de capacidades, habilidades y herramientas para la implementación de prácticas agroecológicas en sus territorios, desarrollo personal y su incorporación en la actividad económica local.

Objetivos específicos

- Desarrollar un programa específico de capacitación en agricultura orgánica para la atención de mujeres rurales e indígenas en desventaja social seleccionadas, para que participen en el Proyecto, con el fin de que desarrollen un emprendimiento empresarial en su territorio.
- Brindar un proceso específico de formación humana (Ley N° 7769) dirigido a las mujeres rurales e indígenas en desventaja social que participen en el Proyecto, para que desarrollen actitudes y valores coherentes, propositivos y propios, para que reconozcan su aporte y papel en la sociedad y la economía local.
- Acompañar técnicamente en la formulación de un proyecto productivo agroecológico sustentable individual o grupal, a implementarse en el respectivo territorio de la mujer(es) participante(s).
- Presentar el Proyecto productivo agroecológico sustentable ante el Programa Socio - Productivo del Instituto Mixto de Ayuda Social u otro no reembolsable, para que se valore el apoyo económico y técnico (del) para la instalación de infraestructura productiva y otros insumos. (p. 10).

2.2.3. Lógica causal de la intervención y teoría del cambio

Como se mencionó en el apartado anterior, la teoría de la intervención contempla una lógica causal, con la cual se identifica de qué forma la intervención alcanzará los resultados planificados a partir de los insumos con los que cuenta. Esta evaluación realiza un análisis de la teoría del cambio de la Intervención Interinstitucional Mujeres Semillas, Gestoras de Vida y, más adelante, se aborda el análisis de la cadena de resultados como parte de los hallazgos de la intervención. La cadena de resultados se utiliza conforme a la *Guía de Teoría de la Intervención* de MIDEPLAN (2018), que incorpora cinco aspectos, según se detalla en Diagrama 3.

Diagrama 3. Cadena de resultado según formato de MIDEPLAN



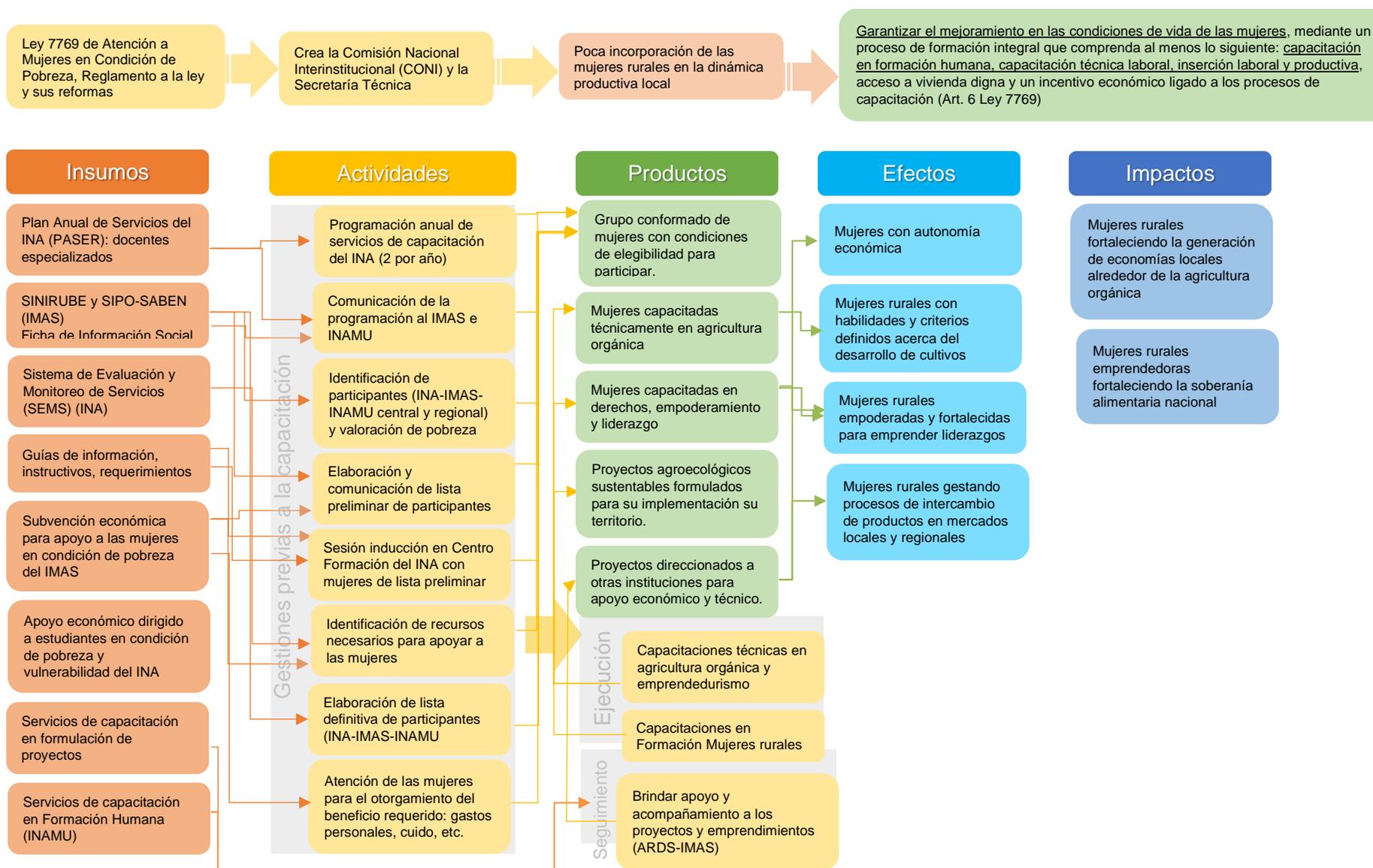
Fuente: Elaboración propia con base en MIDEPLAN, 2018.

Con este ejercicio, se explica la lógica de las acciones institucionales abordadas en el marco de la Ley N.º 7769 y cómo internamente se entiende que, a través de las acciones de la intervención, se produce una serie de resultados y se logran cambios en la realidad de las mujeres. Debido a que, al momento de la evaluación, la intervención no tiene definida su teoría del cambio, el proceso de evaluación facilitó su reconstrucción, con base en establecido por MIDEPLAN (2018), a partir de la información aportada en el documento resumen y en la guía establecida entre las instituciones para el proceso de inducción de las mujeres, y esta se valida de manera participativa con personal técnico y político, en espacios colectivos e individuales en los que se generaron consensos sobre lo que hace, cómo se hace y qué se espera lograr con ello.

A partir de la información recopilada en distintas fuentes documentales, se presenta, discute y valida la cadena de resultados para la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, en el taller virtual desarrollado los días 7 y 16 de setiembre del 2020, con la Comisión Central Interinstitucional⁴ a cargo de la intervención, en la cual participan una funcionaria representante del INA, otra del IMAS y otra del INAMU. Como resultado de ello, se plantea en la figura 1.

⁴ La funcionaria asignada del INAMU participó parcialmente.

Figura 1. Cadena de resultados de la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida



Fuente: Elaboración propia a partir la Hoja de Ruta de la intervención y el taller de validación, 2022.

En la cadena de resultados, se considera el contexto macro, tanto de las condiciones y necesidades de las mujeres, como el problema concreto que se pretende atender con la intervención. Además, el mandato legal de la Ley 7769 de Atención a mujeres en condición de pobreza, para mejorar las condiciones de vida de estas, que es uno de los insumos más importantes en los cuales se respalda la intervención. Los insumos son recursos de las instituciones, sean económicos o activos institucionales, utilizados en la estrategia de trabajo para generar los servicios que las mujeres requieren para ser parte y permanecer en el proceso.

Según lo establece el documento resumen de la intervención y la *Guía para la Sesión de Inducción*, tanto el IMAS como el INA aportan recursos para que las mujeres permanezcan en la capacitación durante los tres meses que dura el proceso; además, el IMAS aporta el apoyo del primer mes y el INA lo que corresponde a los dos meses siguientes. Según los resultados, se asigna a las mujeres alguno o todos los siguientes beneficios:

- Hospedaje: incluye alimentación y hospedaje cuando proviene de lugares lejanos al Centro de Formación.
- Pasajes: lo que corresponda en el traslado de autobús del lugar de hospedaje al Centro de Formación.
- Rubro para merienda durante el día asistido a lecciones.
- Gastos personales: para compra de objetos de higiene personal.

El INA ha invertido entre el 2015 y el 2019 los siguientes montos (tabla 2) en la ejecución de Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, según los datos aportados por la Unidad Región Huécar Norte y el Centro Nacional Especializado en Agricultura Orgánica.

Tabla 2. Presupuesto invertido en el INA entre los años 2015-2019

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión CNEAO	8,890,000.00	13,680,000.00	14,740,000.00	14,820,100.00	15,120,600.00
Unidad Regional Huetar Norte					11,895,947.26
Inversión por año					27,016,547.26
Inversión total	₡79,146,647.27				

Fuente: Elaboración propia a partir de información aportada por el INA, 2022.

Al consultar al IMAS el monto invertido en la intervención, las encargadas indican vía correo electrónico que el monto se encuentra unificado en el sistema SABEN y para obtener los datos para la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, es necesario buscarlo para cada una de las mujeres participantes y sistematizarlo, lo cual lleva un tiempo considerable. No obstante, se indicó que, el IMAS brinda ₡250.000 colones el primer mes de capacitación y que el apoyo económico correspondiente Formación Humana es de ₡75.000 (setenta y cinco mil colones) mensual, el cual reciben durante el proceso de capacitación.

La *Guía para la Sesión de Inducción* (INA, 2020) indica que el monto del primer mes es para solventar hospedaje, transporte, alimentación y otros gastos personales de las mujeres y que de este monto el IMAS deposita directamente a “la casera” el monto de hospedaje para ese primer mes. En cuanto a las ayudas económicas, la *Guía para la Sesión de Inducción* indica, textualmente, lo siguiente:

- El dinero que se deposita es para uso exclusivo de los gastos que impliquen su permanencia en el proyecto. Es importante retomar con las mujeres interesadas, que deben hacer un uso adecuado y prudente del dinero en caso de necesitar para gastos imprevistos.
- El primer depósito de las ayudas económicas del INA se realiza en la primera quincena del mes siguiente del ingreso a lecciones

(aproximadamente un mes y medio después). Y luego se realizará la primera quincena del mes. Por esta razón, es importante que administre de la mejor manera el primer depósito que realiza el IMAS debido a que será su manutención durante el primer mes y medio de clases. (INA, 2020, p. 18)

En lo que respecta a las actividades, en las gestiones previas se refiere a todas las coordinaciones y actividades que se requieren para ejecutar las capacitaciones. A continuación, se describen más ampliamente las actividades a partir de lo establecido en la documentación del proyecto y en los talleres de reconstrucción y validación:

1. Programación del curso, definiendo la cantidad de grupos anuales utilizando el Plan Anual de Servicios del INA (PASER),
2. Comunicación a IMAS e INAMU de la programación de cursos INA para el siguiente periodo. De acuerdo con la Programación anual de cursos de la Unidades Regionales del INA, esta definición permite la reserva presupuestaria, así como la programación anual en cada institución.
3. Identificación de las mujeres interesadas: cada institución traslada referencias al IMAS para la valoración inicial y la identificación previa de la necesidad de beneficios (Procesos Formativos, Atención a Familias, Alternativas de Cuido, entre otros). El INA realiza la revisión en el Sistema Estadístico de Monitoreo de Servicios (SEMS) y consulta al Servicio de Trabajo Social, para verificación de requisitos.
4. Elaboración y comunicación de lista preliminar de participantes: a partir de la identificación de las mujeres, se genera y comparte con las tres instituciones, la lista preliminar de personas participantes y lista de personas suplentes para eventuales sustituciones.
5. Convocatoria de la Comisión Interinstitucional Regional: con la reunión dirigida por las personas enlaces regionales de las ADS del INA, se inicia la coordinación regional: asignación de tareas, responsables y plazos para la realización de los procesos. Se definirá si se realiza una gira a cada una

de las zonas o una reunión virtual, con la finalidad de brindar sesiones de orientación, para confirmar el compromiso de participación de las mujeres integrantes de la lista preliminar y suplentes.

6. Sesión de inducción a participantes de la lista preliminar: sesión de inducción dirigida a las mujeres que conforman la lista preliminar y suplentes, con la finalidad de brindar la asesoría correspondiente y validar el compromiso de participación.
7. Elaboración de lista definitiva de participantes: la Comisión Regional elabora la lista definitiva considerando la lista preliminar y las sustituciones. Comunica a todas las entidades involucradas. Desde la ADS se ingresan los datos en el SEMS y se realiza oficio de referencia a la Unidad Regional ejecutora del INA para el proceso de formalización de la matrícula en los SCFP. Desde el IMAS e INAMU, se procede a la adjudicación de beneficios de Formación Humana para su ejecución.
8. Atención de las mujeres para el otorgamiento de los beneficios: se realizará la valoración de los beneficios que requiere la mujer para su participación (Procesos Formativos, Atención a familias, Alternativas de Cuido, entre otros), de previo al inicio del proyecto.

Durante la ejecución:

9. Traslado de las mujeres a los Centros de Formación del INA para el inicio del Programa: desde la Unidad Regional del INA a cargo de la ejecución del Programa, se coordina la disposición de transporte para el traslado de las participantes. Si se requiere el traslado de personas menores de edad, se coordina con INAMU, con antelación de 22 días a un mes a la fecha requerida.
10. Acto de apertura y clausura (es opcional): los centros de Formación del INA (coordinan), con participación del IMAS, INAMU y ADS.
11. Ejecución de servicios: Se desarrollan los contenidos de los SCFP del INA, así como Formación Humana del INAMU.

12. Traslado de las mujeres a sus zonas de residencia una vez finalizado el curso

La ejecución inicia con el depósito de los recursos del primer mes. En este proceso, el INA ejecuta de los siguientes módulos, según INA (2020):

- Producción de Hortalizas Orgánicas: El objetivo general es producir cultivos hortícolas en un sistema orgánico según criterio, técnicas agronómicas, de acuerdo con las normas de salud ocupacional y ambiental. Duración: 60 horas.
- Agricultura Orgánica: El objetivo general es aplicar técnicas agroecológicas en un sistema de producción agrícola para el mejoramiento de la productividad sostenible y amigable con el ambiente. Duración: 72 horas.
- Cultivo de Hierbas Aromáticas y Medicinales: El objetivo general es producir hierbas aromáticas y medicinales para el aprovechamiento de sus principios activos, con técnicas de manejo agronómico, condiciones de suelo y climáticas, según las normas de seguridad ambiental y ocupacional. Duración: 60 horas.
- Emprendedurismo y competitividad rural: El objetivo general es realizar un plan de negocios que sirva como propuesta para presentar en diferentes instituciones estatales, que incluya, entre otras cosas, objetivos, estudio de mercado y técnico, información económica y financiera, así como también los permisos para la constitución del emprendimiento. Duración: 36 horas.

El INAMU brinda el curso de Formación Humana, cuyo objetivo es “brindarles herramientas para la defensa y ejercicio de sus derechos, autonomía personal, económica y social, de forma que logren apropiarse de sus conocimientos mejorando su calidad de vida a través del empoderamiento y autodeterminación” (INA, 2020, p. 4), el cual tiene una duración de 48 horas.

Según lo indicado en la *Guía para la Sesión de Inducción*, así como en la Hoja de Ruta, el IMAS, y en particular las Áreas Regionales de Desarrollo Social, en coordinación con otras instituciones, brinda apoyo, acompaña y valora los proyectos planteados por las mujeres egresadas de la capacitación para ver si cuenta con el perfil para el otorgamiento de: a) un beneficio para auto consumo o b) un emprendimiento productivo (INA 2020, p.5).

En la figura 1 se muestra la relación entre las actividades y la generación de productos específicos y la relación de productos con la generación de resultados a nivel de efectos e impactos. Dicho esto, los procesos socioeducativos del IMAS, la Formación Humana del INAMU y la capacitación técnica del INA, se articulan, desde distintos programas institucionales y otros apoyos complementarios de cada institución, para ejecutar la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida y generar productos concretos, efectos e impactos.

2.2.4. Marco normativo que sustenta la intervención

El marco normativo en el que se sustenta la intervención se constituye en parte importante de los insumos de la teoría del cambio, pues existe una relación directa entre el propósito de la intervención y las acciones derivadas de estos instrumentos, tanto nacionales como los internacionales, a los cuales Costa Rica se ha comprometido, como se detalla en la tabla 3.

Tabla 3. Instrumentos normativos nacionales e internacionales

Instrumentos jurídicos nacionales	
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Política Nacional para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres (PIEG 2018-2030)</i>, creada con el propósito de promover un cambio en las condiciones de vida de las mujeres que habitan el país, a través del compromiso del aparato estatal responsable de la promoción de

	<p>la igualdad de género en todas sus dimensiones. Esta política fue configurada en seis objetivos estratégicos: 1. Cuido como responsabilidad social; 2. Trabajo remunerado y de calidad y la generación de ingresos; 3. Educación y salud de calidad en favor de la igualdad; 4. Protección efectiva a favor de los derechos de las mujeres y frente a todas las formas de violencia; 5. Fortalecimiento de la participación política de las mujeres y al logro de una democracia paritaria; y 6. Fortalecimiento de la institucionalidad a favor de la igualdad y la equidad de género (INAMU, 2007).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia Nacional Puente al Desarrollo, en esta se considera que unos de los enfoques para el abordaje de la pobreza la igualdad y equidad de género y reconoce expresamente las desventajas en que se encuentran las mujeres con respecto a los hombre en términos del acceso a empleos de alta productividad, educación, emprendedurismo exitoso, seguridad social, desigualdad salarial con respecto a los hombres, además del rol socialmente dado de madres, cuidadoras, trabajadoras y otras condiciones que reducen sus oportunidades de desarrollo.
Leyes y reglamentos	<p>Ley N° 7769 Atención a mujeres en condición de pobreza que crea la Comisión Nacional Interinstitucional para Atender a las Mujeres en Condiciones de Pobreza y su reglamento. Dispone la articulación interinstitucional entre el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), Junta Directiva del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y Presidencia de la República, mediante la creación de la Comisión Nacional Interinstitucional para Atender a las Mujeres en Condiciones de Pobreza (CONI) presidida por el IMAS.</p> <p>Asimismo, el artículo 19 de la Ley 7769, establece el rol de las instituciones en la ejecución de programas y proyectos en su marco de articulación, de la siguiente manera:</p>

- Instituto Mixto de Ayuda Social: institución creada para contribuir a la superación de la pobreza en Costa Rica, financiará con recursos propios y del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, la capacitación en formación humana y el incentivo económico que se brindará a las mujeres ligado a los procesos de capacitación.
- Instituto Nacional de las Mujeres: encargado de promover la igualdad entre los géneros y propiciar acciones tendientes a mejorar la situación de la mujer, tendrá la responsabilidad de brindar la capacitación de los módulos específicos del Programa Avanzamos Mujeres.
- Instituto Nacional de Aprendizaje: responsable de la formación y capacitación de recursos humanos en Costa Rica, ejecutará la capacitación en formación humana, financiará y ejecutará la capacitación técnica laboral.
- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos: Diseñará una propuesta específica anual para el otorgamiento del Bono Familiar de Vivienda a las Mujeres participantes del Programa, la cual deberá presentarse a la Comisión Nacional Interinstitucional.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Financiar y promover la creación de unidades productivas individuales o grupales con posibilidades de sostenibilidad y fortalecer las microempresas existentes, lo que desarrollará a través del Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PRONAMYPE) (hoy transformada en la Dirección de Economía Social Solidaria).

Como parte de la organización propuesta en la Ley 7769, el artículo 15 creó la Secretaría Técnica (ST) de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza, como un órgano técnico asesor de alto nivel, ejecutor de los acuerdos de la CONI, la cual estará integrada por un o una representante de cada una de las instituciones participantes y le

define a cada una su responsabilidad, incluyendo la coordinación de esta ST al Área Estratégica Atención a Mujeres en Condiciones de Pobreza del IMAS.

Además, el reglamento de la Ley 7769 establece las siguientes funciones de la ST:

- Brindar asesoría técnica de alto nivel a la Comisión Nacional Interinstitucional.
- Dar seguimiento y velar por el cumplimiento de las resoluciones y acuerdos de la CONI.
- Analizar los programas y proyectos que presenten a su consideración las Comisiones Interinstitucionales de Enlace Regional y las organizaciones de la sociedad civil y hacer las recomendaciones correspondientes a la Comisión Nacional Interinstitucional.
- Proponer a la Comisión Nacional Interinstitucional los programas, acciones, inversiones y recursos necesarios para la atención prioritaria a grupos de mujeres en condiciones de pobreza.
- Proponer a la Comisión Nacional Interinstitucional un sistema para la evaluación de impacto del Programa y divulgar sus resultados.
- Evaluar y dar seguimiento a los programas, para determinar la eficacia alcanzada, cobertura, calidad de los servicios y pertinencia de las acciones, según localidad y población atendida, de lo cual emitirá anualmente un informe ante la Comisión Nacional Interinstitucional.
- Informar regularmente a la Comisión Nacional Interinstitucional sobre la operacionalización y resultados de la ejecución del Programa.
- Todas aquellas que le sean solicitadas por la Comisión Nacional Interinstitucional o por la persona coordinadora.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Ley N°4760. Ley de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social. ● Ley N° 6868. Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje. ● Ley N° 7801. Ley de creación del Instituto Nacional de las Mujeres de Costa Rica (INAMU). ● Ley N° 7735 Ley General de Protección a la Madre Adolescente. ● Ley N° 9220 Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil. ● Ley N° 8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo. ● Ley N° 8542 de Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica.
<p>Decretos y votos constitucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Decreto Ejecutivo 40212 del 20 de febrero del 2017 Estímulo a la empresariedad para el fortalecimiento social y económico de las mujeres. ● Voto 3435-92 de la Sala Constitucional, que reconoce que los instrumentos internacionales son de acatamiento obligatorio y que están al mismo nivel de la Constitución Política o incluso por encima de ella cuando conceden más derechos (INAMU 2011a; INAMU, 2015).
Instrumentos Jurídicos Internacionales	
<p>Convenciones, declaraciones y agendas internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) (1979), la cual fija las normas y obligaciones que los países deben acatar en materia de los derechos humanos de las mujeres y se centra en tres aspectos básicos sobre la condición de las mujeres: los derechos civiles y la condición social, la reproducción humana y las consecuencias de los factores culturales en las relaciones entre las mujeres y los hombres. ● La Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres (conocida como Convención Belém do Pará) (1994), en la cual se instaura por primera vez el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia. ● Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995). En el marco de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer de América Latina y el

	<p>Caribe, concreta 12 temas prioritarios: niñez, medioambiente, economía, toma de decisiones, pobreza, violencia, educación, salud, medios de difusión, conflictos armados, institucionalidad y derechos humanos de las mujeres. Además, define un programa de empoderamiento de la mujer.</p> <ul style="list-style-type: none">● Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en su objetivo 5, apunta a lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.● Estrategia de Montevideo (2016), bajo la aspiración de que los países de la región puedan alcanzar en 2030, un desarrollo sostenible e inclusivo a través del respeto a la igualdad y la autonomía y los derechos humanos de las mujeres.● Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El acuerdo de adhesión fue aprobado mediante Ley 9981 del 21 de mayo del 2021 y su proceso fue concluido el 25 de mayo del mismo año. A Costa Rica se le evaluará sobre los avances que realice en las recomendaciones prioritarias de la OCDE, entre ellas la Implementación de la Recomendación de la OCDE sobre Equidad de Género 2013: mejorar aún más los resultados de empleo para las mujeres, con un énfasis particular en:<ul style="list-style-type: none">○ Aumentar la oferta de servicios de guardería financiados con fondos públicos para facilitar la participación de las mujeres en el mercado.○ Reducir el número de mujeres que no tienen empleo ni estudian ni reciben formación.○ Ayudar a que más mujeres del sector informal encuentren empleo en la economía formal.○ Abordar las necesidades de las mujeres migrantes. <p>Esto se encuentra a cargo del MTSS (Comex, 2021).</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia. 2022.

2.2.5. Actores claves de la intervención

Para entender la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida es importante identificar a los actores que participan o influyen en ella. Según Tapella (2007), con el mapeo de actores clave se pretende “no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y los objetivos de su participación” (p.2) También se define de manera general, la población objetivo y beneficiaria, las instituciones ejecutoras y estratégicas de la intervención, entre otras instancias que no están directamente vinculadas y que es importante considerar y valorar.

Según la definición de Tapella (2007): “usualmente son considerados actores aquellos individuos, grupos o instituciones que son afectados o afectan el desarrollo de determinadas actividades, aquellos que poseen información, recursos, experiencia y alguna forma de poder para influenciar la acción de otros” (p.3). Bajo este concepto se realiza el mapeo de actores de la intervención; asimismo, esta se realiza en función de sus objetivos y el problema que busca resolver.

A continuación, se presenta el análisis de los diferentes actores involucrados con el desarrollo de la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, según el tipo de actor, nivel de interés, nivel de participación y relación de correspondencia entre ellos y con la intervención. Esto a partir de la revisión de distintos documentos del proyecto, entre ellos, lo establecido en el Ley 7769, su reglamento, reforzado con el trabajo de campo.

Los actores claves: son aquellos que tienen una influencia importante en la intervención y cuyo accionar puede afectar positiva o negativamente el desarrollo de la intervención. En este caso, el IMAS, que además de participar en la selección y referenciación de las mujeres, aporta el beneficio económico del primer mes de capacitación y el monto correspondiente al beneficio de capacitación en Formación Humana.

Según el documento resumen del proyecto y la *Guía de Inducción*, es el responsable de que, al terminar el proceso de capacitación, valorar los proyectos productivos formulados a fin de brindar apoyo según sea: a) proyecto para autoconsumo o b) para un emprendimiento productivo. Además, de la coordinación de acompañamiento con otras instituciones, según sea el caso. También tiene una posición de poder por su participación en la CONI como por la coordinación de la Secretaría Técnica, por lo que juega un rol preponderante en la articulación interinstitucional, trabajo que recae en la Dirección de Desarrollo Socioeducativo y su equipo.

En caso de que haya madres con niños o niñas de 4 años o menos en el proceso, el IMAS apoya en la vinculación con Red de Cuido, así como con el transporte y el hospedaje del niño o la niña. El INA juega un rol similar en cuanto a su aporte del apoyo económico para cubrir los gastos del segundo, tercer y cuarto mes (lo que dure el proceso de capacitación), ejecuta los módulos de agricultura orgánica y emprendedurismo en la empresa rural, participa en la referenciación y selección de las mujeres que ingresan al proyecto y, junto al INAMU, transportan a las mujeres desde y hacia sus comunidades al iniciar y una vez concluido el proceso. Además de ser parte de la CONI, de la Secretaría Técnica, representada por la Asesoría de Desarrollo Social, que coordina a lo interno del INA los apoyos para la ejecución de Mujeres Semillas y articula recursos y apoyos con el IMAS y el INAMU.

Además, en este proceso se entrevistó a la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE) del INA, por referencia de la Presidencia Ejecutiva, que si bien no participa directamente en la Intervención Mujeres Semillas, tiene la función de brindar asistencia técnica y asesoría financiera a negocios en todas las fases del ecosistema emprendedor, tiene claridad del quehacer la intervención y expresó que con la gama de servicios con los que cuentan puede contribuir a fortalecer los emprendimientos surgidos del proceso, y que antes de atender la sesión para la presente evaluación, se reunieron con el Centro

Nacional de Agricultura Orgánica, que ejecuta los módulos de formación, para identificar escenarios de colaboración al proceso.

El Centro Nacional de Agricultura Orgánica cuenta también con equipo de trabajo social y psicología, que acompaña el proceso de asignación de apoyos económicos y contención de crisis que ocurren durante el proceso, asigna los cupos, los recursos y al personal docente para la capacitación, cuando el proceso se lleva a cabo Cartago; lo mismo sucede cuando se desarrolla en centros de formación de otras regiones. El INA cuenta con 9 unidades regionales y 55 centros de formación y 12 sectores (áreas) de formación.

Dentro de los actores que participan, la jefatura del CNEAO tiene liderazgo sobresaliente en la intervención, no solo en el proceso de ejecución, en términos de los conocimientos técnicos y la experiencia acumulada en el proceso, sino que también formula propuestas de instrumentos de gestión para la intervención y tiene una comunicación directa y fluida con las funcionarias de la Comisión Central del Proyecto. Además, administras los recursos del Centro, al tener a cargo a jefatura.

Por su parte, el INAMU, también tiene un espacio en la CONI y, por ende, en la Secretaría Técnica. A través del Área de Desarrollo Regional, que posee 7 Unidades Regionales de Desarrollo Social, brinda la capacitación de los módulos específicos del Programa Avanzamos Mujeres, en el caso que las mujeres seleccionadas que no sean egresadas del Proceso de Formación Humana. También participa en el mapeo y referencia de mujeres interesadas en participar en la intervención y coordina con el INA el traslado de las mujeres desde sus comunidades hasta el centro de formación, al inicio del proceso, y al cierre, para llevarlas de regreso a sus comunidades.

Las tres instituciones son las que tienen presencia permanente y articulan entre sí los servicios y recursos para la ejecución de Mujeres Semillas, Gestoras de Vida y quienes conforman la Comisión Central desde donde se coordina todo lo relacionado con su gestión. Esta comisión, está integrada por las mismas

personas designadas por INA, IMAS e INAMU en la Secretaría Técnica de la CONI y sus delegadas técnicas en cada una de las instituciones.

Actores primarios: son las beneficiarias de la intervención o la población meta, en este caso mujeres rurales e indígenas.

Actores secundarios: estos tienen una participación esporádica o intermitente posterior al proceso de capacitación y a los cuales son referidas las mujeres para su atención con la oferta de servicios institucionales. Este es el caso del MEP, que a través de la boleta de exoneración económica, exceptúa del pago de las pruebas de Bachillerato a las mujeres del proceso que no puedan cubrirlos. Al respecto, en la entrevista semiestructurada realizada, se expresa que el MEP no dispone de un registro de las mujeres semillas que han sido vinculadas a través de este apoyo ni tampoco cuántas de ellas han aprobado estas pruebas.

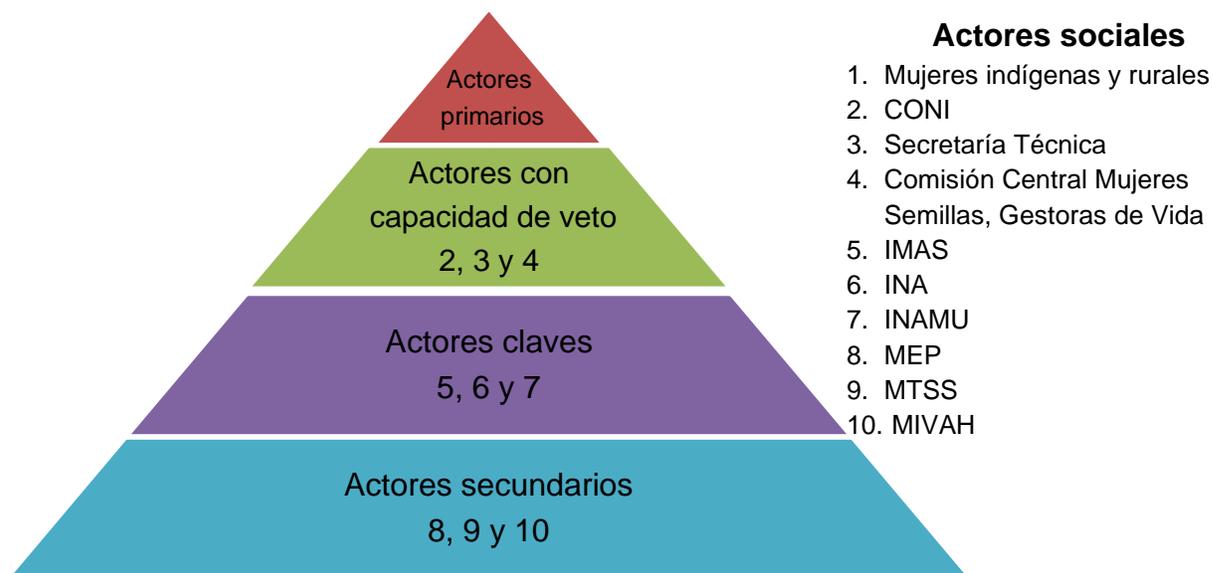
Por su parte, según la Ley 7769 y su reglamento, corresponde al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como al Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH), a partir de las referencias institucionales, dar apoyo en la inserción laboral y productiva, al brindar un incentivo económico a unidades productivas individuales o colectivas para su desarrollo y dar acceso a vivienda digna, respectivamente. La referencia a estas instancias no se realiza y al momento de esta evaluación, no tienen una participación en la intervención.

Al respecto, existen aspectos importantes sobre el rol de estas dos instituciones, en particular en la Ley 7769 y su reglamento, que se abordarán en detalle más adelante. Sin embargo, en este apartado, se destaca que el rol del MTSS recae sobre el Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PRONAMYPE) y este programa ya no existe. En su lugar, se creó la Dirección de Economía Social y Solidaria. Por su parte, el MIVAH sufrió modificaciones importantes en su función, en la actualidad es una entidad rectora y no ejecuta directamente, la realiza a través del Banco Hipotecario de la Vivienda, y esta a su vez, mediante entidades autorizadas. Por lo anterior, se considera que en este

aspecto no hay una alineación entre actores y roles establecidos en el marco de la Ley 7769, tal y como se encuentra en la actualidad.

Actores con capacidad de veto: son los actores que por su posición de poder pueden impedir o limitar el desarrollo de la intervención. Para Mujeres Semillas, se identifican en este rol la CONI, la Secretaría Técnica y la Comisión Central, que tienen el poder de restringir presupuesto o acciones de la intervención.

Figura 2. Actores sociales identificados, según nivel de partición



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Tabla 4. Distribución de actores por nivel de poder e interés en la intervención

Nivel de poder	Alto	IMAS INA INAMU CONI Comisión central del proyecto Secretaría Técnica	MTSS	
	Medio Bajo	MEP (Socioeducativo) Unidades regionales del INA, INAMU e IMAS Mujeres beneficiarias	MIVAH	
		A favor	Indiferente	En contra
Nivel de interés				

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la distribución de poder e interés entre los actores de la intervención los miembros de la Comisión de Nacional Interinstitucional de la Ley 7769 (excepto del Ministerio de Trabajo) tienen un alto nivel de influencia sobre el proyecto, al tener poder de decisión e interés, asimismo la Secretaría Técnica y las instituciones en particular el INA, el IMAS y el INAMU en el nivel político como técnico.

En el caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el nivel de poder es alto porque forma parte de la CONI y cuenta con recursos económicos y condiciones legales para dar respaldo y fortalecer el proceso, no obstante, actualmente no tiene un rol activo dentro de la intervención.

Por otra parte, las unidades regionales y otras unidades de las instituciones que se encuentran involucradas, al igual que las mujeres beneficiarias, tienen menos poder de decisión, pero están a favor de la intervención.

En caso del MIVAH por sí mismo no tiene poder dentro de la intervención (si voto dentro de la CONI y participa en la ST), y es indiferente en términos del interés en la misma ya que no tiene ninguna participación (pro) activa en el proceso.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1. Diseño evaluativo

A continuación, se abordan aspectos que determinan el diseño de la evaluación como es la descripción del problema de evaluación, se definen los objetivos de esta, los criterios, las interrogantes, los instrumentos y fuentes, entre otros aspectos que constituyen la estrategia de abordaje en la evaluación.

3.1.1. Problema de evaluación.

En el análisis realizado en el capítulo anterior, se determinó que la feminización de la pobreza, el rol de las mujeres rurales en la seguridad alimentaria y nutricional de las familias, además del ejercicio de los derechos de las mujeres rurales, son algunas de las principales razones que originan la intervención interinstitucional. Estos aspectos están directamente relacionados con el empoderamiento femenino, la autonomía económica de las mujeres, el desarrollo sostenible e inclusivo y colocan a las mujeres como actoras indispensables en el desafío del cambio climático.

Con base en estas condiciones, la intervención se planteó como una estrategia de articulación interinstitucional que reúne recursos económicos, humanos y materiales, para dar unos resultados que también está definidos. En primera instancia, el equipo de instituciones ejecutoras ve la necesidad de revisar esta estrategia y cómo están funcionando los diferentes procesos para mejorar la intervención y procurar la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios.

3.2. Objeto de evaluación

A partir de lo anterior, se determina que la evaluación tiene como objeto de estudio la gestión operativa y los efectos de la intervención interinstitucional Mujeres Semillas, Gestoras de Vida 2015-2021. Con ello, se busca aportar nueva información y recomendaciones para apoyar la toma de decisiones respecto a la dirección que tomará la intervención.

3.3. Objetivos de la evaluación

General:

Evaluar los procesos y efectos de la intervención Interinstitucional Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, dirigido a mujeres rurales e indígenas, en condiciones de desventaja social en Costa Rica, en el período 2015 - 2021.

Específicos:

1. Determinar si los servicios que genera la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida contribuye a generar el cambio deseado.
2. Valorar la gestión operativa de la Intervención Mujeres Semillas, en función de los resultados que se espera alcanzar.
3. Determinar los efectos directos e indirectos de la Intervención Mujeres Semillas
4. Elaborar recomendaciones para la mejora de la Intervención Mujeres Semillas, en función de su proceso de gestión y de la valoración de sus resultados para apoyar la toma de decisiones.

3.4. Criterios

Con el propósito de cumplir con los objetivos anteriores y para responder las preguntas de evaluación definidas para tal fin, se consideraron los siguientes criterios de evaluación.

Pertinencia: Medida en que la intervención es congruente con las necesidades de las mujeres rurales e indígenas y con las políticas nacionales y los convenios internacionales. Además, bajo este criterio también se analiza si la teoría de la intervención responde a la problemática que se plantea resolver.

Eficacia: Medida en la que la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida alcanza los resultados previstos, así como la eficacia del modelo de gestión planteado para ello.

Sostenibilidad: Medida en que los cambios alcanzados con la implementación de la Intervención Mujeres Semillas permanecen una vez que esta concluye. Así como la sostenibilidad de su modelo de gestión.

3.5. Interrogantes

Al ser esta una evaluación de procesos y efectos, ambos están estrechamente vinculados en términos del logro de los resultados de la intervención. El enfoque está orientado a determinar los cambios observables a raíz de la participación de las mujeres en la intervención y a valorar la forma en consiguen o no esos resultados. Para ello, se plantean interrogantes por cada uno de los criterios definidos, como se aprecia en la tabla 5.

Tabla 5. Resumen de objetivos, según criterios e interrogantes

Objetivos	Criterios de evaluación	Interrogantes de evaluación
a. Determinar si los servicios que genera la Intervención Mujeres Semillas contribuyen a generar el cambio deseado.	Pertinencia	¿De qué manera la intervención se alinea con las políticas nacionales y a los convenios internacionales en la materia?
		¿En qué medida la teoría de la intervención es coherente para responder a la problemática que se plantea resolver?
b. Valorar la gestión operativa de la Intervención Mujeres Semillas, en función de los objetivos que se esperan alcanzar.	Eficacia	¿En qué medida la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida alcanza los objetivos previstos?
		¿De qué forma el modelo de gestión planteado es eficaz en el cumplimiento de sus objetivos?
c. Determinar los efectos directos e indirectos de la Intervención Mujeres Semillas.	Efectos	<p>¿De qué manera la intervención está generando los cambios en términos de desarrollo de capacidades emprendedoras y técnicas en agricultura orgánica?</p> <p>¿De qué manera la intervención está produciendo cambios en términos de desarrollo personal de las mujeres?</p>
d. Recomendar aspectos de mejora para la Intervención Mujeres Semillas, en función de su modelo de gestión y de la valoración de sus resultados para apoyar la toma de decisiones.	Sostenibilidad	¿En qué medida los cambios alcanzados con la intervención Mujeres Semillas permanecen una vez que concluye?
		¿De qué manera el modelo de gestión propuesto es sostenible para asegurar la continuidad de la intervención?

Fuente: elaboración propia. 2022.

3.6. Participantes y audiencias/beneficiarias

Esta evaluación considera la participación los actores internos, así como otras audiencias que estos consideran importantes de incorporar. Los participantes del proceso se detallan a continuación:

- Jerarcas de las instituciones. A nivel político, las instancias han participado desde aportar información directamente hasta facilitar los canales para adquirir información sobre el proyecto. Desde los despachos de la Presidencia Ejecutiva del INAMU, el IMAS y del INA, 3 personas funcionarias contribuyeron de esta manera, y el presidente ejecutivo del IMAS (período 2019-2022) participó brindando una entrevista.
- Seis enlaces nacionales de la intervención. En cada una de las instituciones se ha designado a personas enlaces de la intervención. Tres funcionarias responsables de la coordinación a nivel nacional, que forman parte de la Secretaría Técnica de la Ley 7769, son las responsables de la coordinación a nivel nacional y sus enlaces técnicos. En el caso del INAMU, la jefatura Área de Desarrollo Regional; en el INA, la jefatura del de Área de Desarrollo Social; y del IMAS, tanto la jefatura del Área de Desarrollo Socioeducativo como sus respectivos enlaces técnicos vinculados con la intervención. En total, desde la Coordinación Central participaron en el proceso 6 personas.
- 2 personas funcionarias de la oficina regional del INAMU en la Región Huetar Norte,
- 3 personas funcionarias de los centros ejecutores del INA: 2 del CNEAO en Cartago y una persona de la Región Huetar Norte.
- 1 persona funcionaria de la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial del INA.
- 1 persona funcionaria del MEP, representante de la Secretaría Técnica de la CONI
- 42 mujeres beneficiadas de la intervención del proceso en el período 2015-2021 de todo el país.

Audiencias:

Como audiencias se consideran a las personas interesadas en los resultados de la evaluación. Personas técnicas a cargo de la intervención, personas tomadoras de decisión, organizaciones, mujeres beneficiarias, así como otros actores que convoquen las instituciones participantes para conocer los resultados.

3.7. Modelo de evaluación

El modelo de evaluación define el marco que sigue la evaluación en su abordaje y desarrollo. Esto incluye la definición del enfoque según el objeto y las condiciones de la evaluación; se analizan las premisas axiológicas, ontológicas, epistemológicas y metodológicas sobre las que se apoya el proceso evaluativo.

3.7.1. Enfoques de la evaluación

La presente evaluación se plantea desde dos enfoques que facilitan el abordaje más integral del objeto, según su contexto y condiciones. Uno es el enfoque naturalista, cuya orientación holística busca comprender y reflejar hechos en un contexto de relaciones y actividades humanas, y el enfoque de género que se aborda transversalmente por su naturaleza y porque es la razón de ser de la intervención a evaluar. Estos detalles se exponen a continuación.

Enfoque naturalista:

Esta evaluación se aborda desde enfoques alternativos para afianzar el análisis y la comprensión de fenómenos sociales complejos y multidimensionales. Tal como lo señala Trinidad (2010), la evaluación naturalista (expresión utilizada para englobar los enfoques alternativos) se ajusta más a la realidad de evaluación de programas que producen efectos diferentes en contextos distintos y consideran las posiciones de distintos actores, con premisas políticas subyacentes que contemplan los efectos implícitos de la evaluación.

La evaluación naturalista tiene elementos de otros modelos, como el responsivo de Stake (1975) o la iluminativa de Parlett y Hamilton (1972). Guba y Lincoln (2002) la llaman también constructivista. Guba (1981) señala que el paradigma

naturalista es uno de los que ocupa un lugar preferente y que la base para elegirlo la definen las condiciones y situaciones de investigación. No obstante, cada uno descansa sobre ciertos supuestos que se deben comprobar en el contexto de su aplicación. Desde las premisas axiológica, ontológica, epistemológica y metodológica, el enfoque naturalista es se describe de la siguiente forma, según Guba y Lincoln (2002):

Axiológico: El rol de los valores en la investigación es ineludible. La investigación y la persona investigadora están influidos por valores naturalmente. Con ello, se aporta desde la experiencia en el desarrollo de la evaluación.

Ontológico: desde este enfoque hay múltiples realidades que están interrelacionadas. Tal como lo señala Guba (1981) "hay tantas realidades como personas" (p.150). En este punto es importante la consideración de las posiciones e intereses de los distintos actores en el proceso de construcción.

Epistemológico: como lo conciben Guba y Lincoln (2002), permite al evaluador acercarse de forma distinta a la comprensión de la realidad que analiza, no la separa. Se inscribe en lo holístico, al utilizar un fuerte fundamento teórico. Con este modelo, el proceso de evaluación se constituye en un proceso de negociación y construcción dinámico y constante. Es un proceso orgánico que se construye en un diálogo de saberes, logrando consensos.

Metodológico: se reconoce en términos de análisis cualitativo. Es un proceso sistemático que discurre metodológicamente sobre el terreno donde se dan las conversaciones, las observaciones, los intercambios, filmaciones, entre otras actividades que facilitan la interpretación, descripción y negociación de aspectos claves para el logro del propósito de evaluación.

Enfoque de género

Tanto las políticas públicas como sus evaluaciones requieren de la incorporación del componente de género, si el país donde se ejecuta está comprometido a reducir las brechas en este aspecto. ONU-Mujeres ha preparado herramientas

que contribuyen a orientar esta función. Esta evaluación, abarca de manera transversal el enfoque de género al reconocer desde su planteamiento inicial que existen relaciones de poder entre hombres y mujeres que tienden a favorecerles a ellos, pues genera prácticas discriminatorias y violentas. Estas, además de estar instituidas históricamente, encuentran asidero en otros aspectos sociales, como etnia, lugar de procedencia, edad, religión, cultura, entre otras características en que se acentúan (ONU-Mujeres. 2014).

El enfoque de género permite valorar la intervención a partir de esta realidad y analiza si las acciones están contribuyendo a reducir las desigualdades. Es decir, valorar la intervención desde una perspectiva de justicia y equidad. La *Guía sobre el Enfoque de Igualdad de género y Derechos Humanos*, en la Evaluación elaborada por MIDEPLAN y ONU Mujeres (2017) establece como marco general los siguientes aspectos que se deben valorar para integrar el enfoque en las intervenciones públicas evaluadas:

- Si la intervención tomó en cuenta las dimensiones estructurales de las desigualdades de género y si fomentó la construcción de capacidades de las mujeres.
- Si consideró los problemas existentes en términos de derechos humanos (identificó quiénes son los/as titulares de derechos y los garantes de deberes y las brechas en las capacidades para ejercer dichos derechos).
- Si se fomentó la participación, en particular, de las mujeres y los grupos sometidos a discriminación.
- Si recopiló y analizó datos desagregados por sexo, edad, etnia, religión, etc.
- Si contribuyó al logro de resultados sobre el empoderamiento de las mujeres, la igualdad de género y los derechos humanos, así como otras transformaciones sociales.

Estos aspectos son considerados transversalmente desde el diseño de la evaluación hasta el abordaje de esta.

3.7.2. Tipo de evaluación

El tipo de evaluación se define según las siguientes condiciones: desde el punto de vista del agente evaluador, se lleva a cabo de forma externa, de manera que quien la diseña y ejecuta guarda total independencia de la implementación de la intervención; asimismo, es de carácter formativa, ya que busca identificar fortalezas y oportunidades de mejora, en su proceso de ejecución; y es sumativa, porque tiene como finalidad determinar si se han alcanzado los resultados esperados en las mujeres beneficiarias.

Tabla 6. Tipo de evaluación según condición

Condición	Tipo de evaluación
Según quien la realiza	Externa
Según momento	Intermedia
Propósito	Formativa, sumativa

Fuente: Elaboración propia. 2022

3.8. Aspectos metodológicos

La evaluación se plantea metodológicamente en la elaboración y uso de técnicas que proporcionen la información necesaria para responder a las interrogantes. Esta evaluación se aborda desde una metodología basada en técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa; por ello, se plantea desde un enfoque mixto.

En este contexto, el enfoque naturalista de la evaluación toma mucha más relevancia, pues esto permite hacer frente al contexto de pandemia e incertidumbre que permea actualmente la sociedad, al llevar un proceso que facilita desarrollar de manera más flexible la recolección de información, utilizando/explorando con los participantes y audiencias, herramientas y técnicas que garanticen la protección de las personas en la nueva realidad postpandemia. Se contempla el abordaje basado en cuatro técnicas de investigación: entrevista semiestructurada, revisión documental, taller, encuesta y técnica del cambio más

significativo. Estas se aplican a distintos actores utilizando los instrumentos que se detallan a continuación en la tabla 7.

Tabla 7. Técnicas de recolección de información según instrumento y fuente

Técnica	Instrumento	Fuente de información	Cantidad
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada.	Personas funcionarias ejecutoras y coordinadoras de las instituciones involucradas.	4 funcionarias INA central y regional norte. <ul style="list-style-type: none"> • 1 funcionario CNEAO INA • 1 docente CNEAO INA • 1 facilitadora INAMU • 2 funcionarias INAMU central y regional • 1 funcionaria MEP integrante de la Secretaría Técnica • 2 funcionarias IMAS • Presidente ejecutivo del IMAS
Revisión documental	Formularios de análisis de información derivada de documentos internos y técnicos	Documentos oficiales de la intervención, registros, informes técnicos y de ejecución, comunicados de prensa, entre otros.	NA
Talleres	Metodología de construcción y validación de la Teoría del Programa de MIDEPLAN	Personas funcionarias ejecutora y coordinadoras	2 talleres discusión y validación teoría del cambio
Encuesta	Cuestionario	Mujeres beneficiarias de la intervención	44 mujeres semillas egresadas entre el 2015-2021
Metodología cambio más significativo	Guía de cambio más significativo	Mujeres beneficiarias de la intervención	Historias de 6 mujeres al azar entre las que respondieron encuesta

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- Técnicas e instrumentos para recolectar la información

En la recolección de información, se utilizaron técnicas cualitativas, para aplicar a las personas informantes y actores de las instituciones directamente vinculadas

con la intervención y a quienes indirectamente han participado, según las sugerencias de las instituciones coordinadoras: a las mujeres egresadas de la intervención, las personas que cumplen un rol de ejecución de las instituciones. Estas son indispensables para la construcción de la teoría de la intervención, la valoración del modelo de gestión como tal y los resultados generados.

Revisión documental

Se llevó a cabo una revisión de los documentos que se han generado sobre la intervención, hoja de ruta, documento resumen del proyecto, informes, acuerdos tomados en el marco de la Comisión Central Interinstitucional, noticias generadas por las instituciones sobre la intervención y en distintos medios de comunicación nacional. Esta información fue relevante para realizar, posteriormente, la revisión y validación, tanto de la teoría del cambio como de la cadena de resultados con los actores. La revisión documental se realizó en todas las etapas del proceso evaluativo.

Talleres

Se desarrollaron dos talleres virtuales con las personas funcionarias de la Comisión Central de la intervención, integrado por el INA, el IMAS y el INAMU, para la reconstrucción tanto de la teoría de la intervención como de la cadena de resultados. Un primer taller de trabajo conjunto de construcción, a partir de una propuesta base surgida de la información previa de la intervención; y otro taller para su validación final. Este trabajo permite ordenar las ideas y pensamientos sobre la concepción de la intervención y su contexto, así como reflexionar sobre las condiciones necesarias para alcanzar el cambio deseado.

Entrevistas semiestructuradas individuales

Las entrevistas semiestructuradas individuales fueron una oportunidad de generar diálogo o conversación con actores claves, dirigida principalmente a tres actores: personas coordinadoras nacionales en las instituciones, personas responsables de la ejecución en terreno, personas facilitadoras y potenciales

aliados visualizados en el proceso, y a beneficiarias del programa con dificultad para participar de un taller o sesión grupal⁵. Las entrevistas se llevaron a cabo en dos etapas, a saber:

Etapa 1: Reuniones iniciales para obtener información que contribuya a responder las interrogantes de los objetivos 1 y 2, con personas funcionarias coordinadoras nacionales de la intervención, la construcción inicial de la teoría de la intervención y la propuesta de evaluación. Estas primeras fueron realizadas con funcionarias de la Comisión Central (una reunión con dos funcionarias del IMAS y una reunión con dos funcionarias del INA, una sesión individual con una funcionaria de la Presidencia Ejecutiva del INA y una conversación inicial con una funcionaria del INAMU).

Etapa 2: Se continúa con las entrevistas semiestructuradas virtuales dirigidas a personas coordinadoras de la Comisión Central, ejecutoras y facilitadoras de la intervención en las sedes regionales de las instituciones, lo que permite profundizar y cruzar información para las interrogantes de los objetivos 1 y 2 y dar respuesta a las interrogantes de los objetivos 3 y 4.

Para la presente evaluación, las entrevistas también facilitaron la construcción y el instrumento de FODA de los procesos de la intervención.

Encuesta

La encuesta es una técnica cuantitativa ampliamente utilizada en procesos de investigación. En el presente estudio se aplicó una encuesta a las mujeres beneficiarias de la intervención, que permitió abordar las interrogantes de los objetivos 2 y 3, determinar cumplimiento de objetivos y para valorar efectos de la intervención en las mujeres. Esta información se complementó con la técnica del cambio más significativo.

⁵ Se realizó un sondeo previo a las beneficiarias para verificar datos, conectividad y disposición para participar en la evaluación.

Para la definición de la población a encuestar, se obtiene una muestra al azar. La misma se obtiene de una base de datos de mujeres egresadas que abarcan los periodos del 2015 al 2019. En este periodo, el total de mujeres egresadas son 118 de todas las regiones de Costa Rica.

Se requiere la proporción de una población N de 118 con un nivel de confianza del 90% ($Z=1,64$). Se adopta un margen de error $e= 5\%$ (0,05) y como no tenemos datos previos, se estima una proporción de cumplimiento del 50% (0,5)

Muestra al azar:

$$N^t = \frac{(Z)^2 \times p \times q}{D^2} \quad \text{Q de muestras según el margen de confianza.}$$

$$N = \frac{n_1}{1 + \frac{n-1}{N}} \quad \text{Afijación de la muestra.}$$

$q = (1 - p) =$ es una constante.

$p \times q =$ Varianza, es decir qué tanto varían los datos con respecto al promedio o variables de interés.

$n =$ Tamaño de la muestra o total de la muestra corregida.

$d =$ Desviación o error máximo permisible.

Donde:

$N =$ Tamaño de la población (Cantidad de estudiantes por encuestar)

$N_1 =$ Tamaño de la población total

$Z =$ Nivel de confianza (90%) (1,64).

P = Estimación de proporción que se espera obtener de la variable de interés, en este caso es de 0,5.

D = Desviación o error máximo permisible, 5%

$$N = \frac{1,64^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2} = \frac{3,8416 \times 0,25}{0,0025} = \frac{0,67}{0,0025} = 268$$

$$N = \frac{268}{1 + \frac{268-1}{118}} = 34,5$$

Se utilizó un cuestionario cuya medición incluyó preguntas, como estudios realizados, grado de escolaridad, si es jefa o no del hogar, si trabaja o está desempleada o tiene un emprendimiento o si ha recibido apoyo institucional para su emprendimiento. Esto para efectos de describir y analizar las complejidades y situaciones las mujeres atendidas, sus condiciones de empleo, si cuentan con un terreno, entre otros. Además, para la apropiación de conocimientos y cambios en términos de su desarrollo personal, por lo cual se incluyen constructos de agencia y empoderamiento.

Se entiende por agencia “la habilidad de definir las metas propias de forma autónoma y de actuar a partir de las mismas” (Pick et al., 2007, p.295 a partir de Sen, 1985. P.203), implica no solo la intención y motivación para actuar, sino también las decisiones, objetivos, metas y compromisos para lograr sus aspiraciones. Esto está estrechamente relacionado con el empoderamiento, que implica agencia personal y actúa mediante la obtención de control sobre recursos, la toma de decisiones, confianza en sí mismas, proactividad y crítica al entorno, entre otros aspectos.

La Escala para medir Agencia y Empoderamiento (ESAGE), también se utilizó en la *Evaluación de resultados sobre el beneficio institucional, capacitaciones en procesos formativos: motivo Formación Humana* (Rojas et al., 2019), que se

relaciona, en parte, con lo que pretende valorar esta evaluación, pues los cursos de Formación Humana forman parte de esta intervención.

Estos constructos se utilizan tanto para verificar la frecuencia de aplicación de conocimientos como para identificar cambios ocurridos a raíz de la intervención, incluyendo preguntas de antes y después. Para efectos de esta evaluación, el análisis se realiza de manera descriptiva. Además, se desagregan y se incorporan al instrumento de la encuesta, según el siguiente detalle de la tabla 8.

Tabla 8. Desagregación de constructos agencia y empoderamiento.

Constructo	Ítem asociado
Sentido de seguridad	Le es difícil expresar su opinión públicamente.
	Se siente segura con sus decisiones.
	Le era difícil hablar en público.
	Exige sus derechos, aunque otros no estén de acuerdo.
	Busca la solución de un problema, aunque otros le digan que no hay.
	Cumplir sus sueños y planes está fuera de su control.
	Se percibe a usted como una mujer empoderada.
	Se siente capaz de hacer más cosas de las que hace.
	Conoce los derechos de las mujeres.
	Se siente capacitada para hacer cambios en su vida personal.
	Como mujer no permite que la discriminen.
	Se siente capacitada para hacer cambios en su vida laboral (en su trabajo).
Control sobre sus decisiones	Cree usted que tiene respecto a decisiones en actividades diarias
Autonomía y capacidad de generar su propio ingreso	Ha obtenido un trabajo productivo con buen ingreso.
	Promueve y tiene sus ahorros de dinero.

Constructo	Ítem asociado
	<p>Se sentía en capacidad de crear su propio negocio.</p> <p>Toma decisiones sobre lo que deseaba comprar en su casa.</p> <p>Percibe en su comunidad barreras para la participación de las mujeres en actividades productivas.</p> <p>Ha recibido información sobre qué instituciones brindan recursos a mujeres para producir (insumos, tierra, asesoría, financiamiento).</p> <p>Ha acudido por sus propios medios a alguna institución para gestionar apoyo para iniciar un negocio.</p>
<p>Poder de toma de decisiones en su hogar antes de Mujeres Semillas</p>	<p>Las tareas del hogar son realizadas por todas las personas en su casa.</p> <p>Usted es la responsable del cuidado de sus hijos/hijas.</p> <p>Es usted la responsable del cuidado de las personas enfermas y adultas mayores en su casa.</p> <p>Hace lo que es mejor para usted, sin importar lo que otros en su hogar crean.</p> <p>Le es fácil dedicar tiempo para usted.</p> <p>Le es fácil tomar decisiones en su hogar.</p> <p>Es capaz de tomar decisiones sobre situaciones de violencia de sus hijos e hijas.</p>
<p>Participación política o visibilidad en la comunidad</p>	<p>En su barrio ayuda a resolver los conflictos que se presentan.</p> <p>Participa en asambleas u organizaciones de la comunidad.</p> <p>Opina sobre qué debe hacerse para mejorar el barrio.</p> <p>Conoce a las autoridades que la representan.</p> <p>Tiene claro los planes que el gobierno o la municipalidad tienen para su comunidad.</p> <p>Participa en organizaciones o comités religiosos.</p> <p>Participa en organizaciones o comités deportivos.</p> <p>Participa en organizaciones o comités de la escuela o colegio.</p> <p>Usted se interesa por organizar actividades para el desarrollo de la comunidad.</p>

Constructo	Ítem asociado
	Asumía tareas para mejorar su comunidad.
	Participa en actividades o grupos políticos de la comunidad.
	Tenía capacidad para dirigir grupos.

Fuente: elaboración propia a partir de Rojas et al., 2019.

Inicialmente, se planteó censar a las mujeres 118 egresadas entre en 2015 y el 2019, a partir de lo expresado por la Comisión Central de la intervención en cuanto a la dificultad de contactarlas; por lo tanto, no se había definido una muestra, sino que la intención era alcanzar la máxima cantidad posible de ellas. Así pues, se sondeó a las participantes vía telefónica, para confirmar o valorar el acceso y contacto telefónico, conectividad (acceso a correo electrónico) e interés en participar. En esta etapa inicial, se logró contacto con 46 mujeres que expresaron su deseo de participar en el proceso de la evaluación y la totalidad indicó que el mejor medio para la encuesta sería vía telefónica.

Durante este primer sondeo, la valoración de condiciones fue vital para definir también la estrategia de abordaje de las otras técnicas de recolección de información que consideraba a las mujeres semillas. Al momento de iniciar la encuesta, efectivamente fue difícil contactarlas de nuevo y el número de respuestas bajó considerablemente. Por ello, se planteó ejecutar una muestra a conveniencia, con base en criterios la facilidad del acceso telefónico y la disponibilidad de las mujeres para formar parte de la muestra.

Lo anterior se considera válido bajo el enfoque naturalista de esta evaluación, que busca explicar fenómenos e incorporar las percepciones de distintos actores en contextos diferentes. Con estas dificultades en campo, se continuó con la estrategia de “contacto en cadena”, al concretar cada encuesta una mujer podría referirnos a otra, lo cual llevó a contactar a mujeres egresadas también en el año 2021. Se excluye el año 2020, pues durante ese año inició la pandemia y la ejecución se suspendió.

La encuesta se aplicó vía telefónica, mediante un instrumento programado en Google Forms. Se obtuvo un total de 44 mujeres entrevistadas. El margen de error, estimado mediante muestreo aleatorio simple, es de 6 puntos porcentuales con una confianza del 90 por ciento. Además, se elaboraron consentimientos informados escritos y verbales, al momento de aplicar la encuesta, que incluía la posibilidad de contacto para las otras etapas del proceso evaluativo. Los consentimientos informados escritos fueron firmados por las participantes vía WhatsApp; sin embargo, no todas tenía la facilidad de hacer la firma, por lo que también se emitieron consentimientos informados a través de mensaje escrito y verbal.

Cambio más significativo (CMS). Sobre esta técnica, Daves y Dart (s.f.) refieren lo siguiente:

(...) es una propuesta cualitativa para conocer cómo va un proceso y se adentra mediante anécdotas o historias que, debidamente documentadas, pueden brindar elementos reflexivos para comprender y direccionar el trabajo que se viene realizando en campo, además de proporcionar evidencia sobre los resultados de un proyecto. (p. 2)

A partir de la propuesta de los autores Daves y Dart (s.f.) en la guía aportada, sigue este proceso para aplicar las entrevistas, según el contexto y las necesidades de la presente evaluación:

1. Motivación de actores: a partir de la encuesta se seleccionó a mujeres para aplicar el CMS, con base en estos criterios: su interacción en la encuesta (si aportaba información adicional más allá de la pregunta que se le realizaba), disposición de participar en otra etapa del proceso evaluativo) y más importante aún, la facilidad de poder contactarle nuevamente (cobertura celular). Posteriormente, se les contactó vía telefónica para conversar más acerca de su experiencia y explicarles la técnica del CMS. A cada una se le indica que puede enviar la reseña, vía audio o texto de la aplicación de WhatsApp. Incluso algunas dan la información por medio de la llamada.

2. Identificación de los dominios del cambio: En la conversación se les expone los dos tipos de cambios que se desean registrar en la evaluación: cambios en términos de desarrollo personal y en empoderamiento económico (desarrollo del proyecto productivo).

3. Período del reporte: en el caso de esta evaluación no se definió un período, sino que se optó consultar a las mujeres cuándo podrían enviar la información y dar seguimiento al envío esta.

4. Análisis de los cambios. Además de la sistematización de los cambios identificados, se revisa cuáles cambios son reiterados y el perfil de la persona que los expresa, con el fin de acercarnos a entender los efectos y complementar así la información que arrojan la encuesta y las entrevistas.

La información que surja de este proceso constituye la base de la construcción de hallazgos y contribuye a responder a las interrogantes del tercer objetivo de evaluación.

Caracterización de las mujeres encuestadas:

A continuación, se detallan las principales características de las mujeres semillas encuestadas.

Tabla 9. Cantidad de mujeres entrevistas por año de egresada

Año	Cantidad realizada	Relativos
2015	1	2%
2016	5	11%
2017	1	2%
2018	9	20%
2019	16	36%
2020	0	0%
2021	12	27%
Total	44	100%

Fuente: elaboración propia. 2022.

En la tabla 9 se presenta la distribución de años en que las mujeres encuestadas egresaron de la intervención. La mayoría de las mujeres entrevistadas egresaron

en los años 2017, 2018 y 2021. En el año 2020, debido a la pandemia, el programa detuvo su ejecución por lo que no se cuenta con participantes de ese año.

- Distribución por región y distrito

La siguiente tabla desglosa la cantidad de mujeres encuestadas en la evaluación por región, cantón y distrito.

Tabla 10. Distribución de mujeres encuestadas según ubicación geográfica

Cantidad	Región MIDEPLAN	Cantón	Distrito
6	Chorotega	Bagaces	Bagaces
		Nicoya	Nicoya
		Upala	San José
		La cruz	Santa Cecilia
		Liberia	Liberia
3	Huetar Caribe	La Cruz	La Cruz
		Talamanca	Bratsi
		Talamanca	Telire
9	Huetar Norte	Talamanca	Cahuíta
		Upala	San José
		Upala	San José
		Upala	San José
		San Carlos	Pocosol
		San Carlos	Pocosol
		Upala	Upala
		San Carlos	Pital
		San Carlos	Cutris
3	Pacífico Central	Upala	Upala
		Osa	Palmar
		Osa	Palmar
5	Región Brunca	Esparza	San Jerónimo
		Golfito	Guaycará
		Coto Brus	Gutiérrez Brown
		Osa	Palmar Sur
		Buenos Aires	Pilas
18	Región Central	Buenos Aires	Rey Curré
		Cartago	Paraíso
		Cartago	Paraíso
		Upala	Aguas Claras
		Cartago	San Nicolás
		San Carlos	Pital
		Sarapiquí	Chilamate
		León Cortés	Llano Bonito
		Tarrazú	San Lorenzo
Oreamuno	Cot		
Guarco	Quebradilla		

Cantidad	Región MIDEPLAN	Cantón	Distrito
		Oreamuno	Cot
		El Guarco	Patio de Agua
		Desamparados	Frailes
		Oreamuno	Limoncito
		Paraíso	Santiago
		Cartago	Corralillo
		Turrialba	Chirripó
		Paraíso	Paraíso

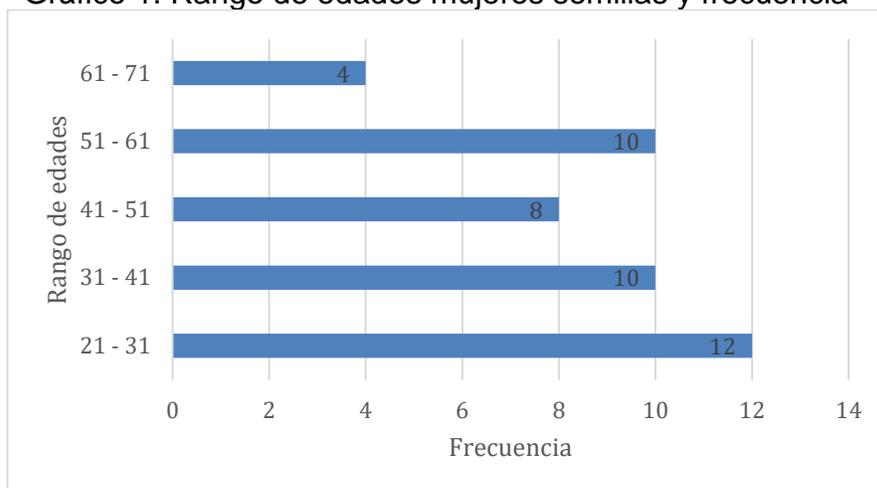
Fuente: elaboración propia, 2022.

El 61% de las mujeres entrevistadas se ubica entre la Región Central y la Huetar Norte, con una porción significativa en la Región Chorotega. La menor cantidad de mujeres entrevistadas están en la Huetar Caribe.

- Edad en años cumplidos

La edad promedio es de mínimo de 21 y máximo de 68.

Gráfico 1. Rango de edades mujeres semillas y frecuencia



Fuente: elaboración propia. 2022.

- Estado civil

Tabla 11. Estado civil de las mujeres semillas

Estado civil	Absolutos	Relativos
Soltera	18	41%
Separada	2	5%
Unión libre	8	18%
Divorciada	6	14%
Casada	9	20%
Viuda	1	2%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Más del 60% de las mujeres encuestadas están solteras, divorciadas o separadas. Mientras una pequeña porción de ellas (38%) están casadas y en unión libre.

- Parentesco con jefatura de hogar

Tabla 12. Parentesco de las mujeres con jefatura de hogar

Parentesco con jefatura del hogar	Absolutos	Relativos
Jefa de hogar	30	68%
Cónyuge o pareja	11	25%
Hija / hijastra	2	5%
Madre / Suegra	1	2%
Abuela	0	0%
Hermana / cuñada	0	0%
Nieta	0	0%
No familiar	0	0%
No responde	0	0%
Total	44	100%

Fuente: elaboración propia. 2022.

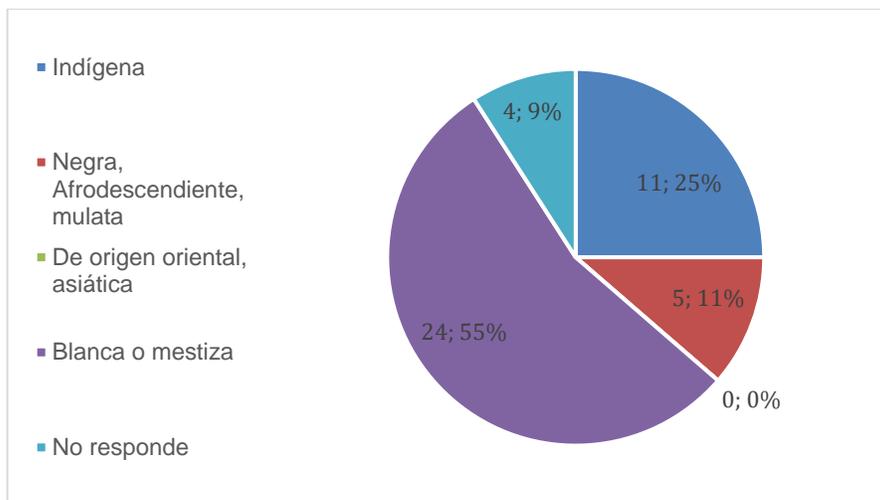
De acuerdo con los datos de la tabla 12, casi el 70% de las mujeres semillas son jefas de hogar, y en el 27% de casos, la jefatura del hogar es la pareja.

- Etnicidad

Más de la mitad de las mujeres semillas se identifican como blancas o mestizas, 25% se identifican como indígenas, y una pequeña porción (25%) es afrodescendiente o mulata. Este es un aspecto importante para considerar en el

análisis, ya que uno de los focos de atención de la intervención son las mujeres indígenas.

Gráfico 2. Etnicidad de las mujeres encuestadas

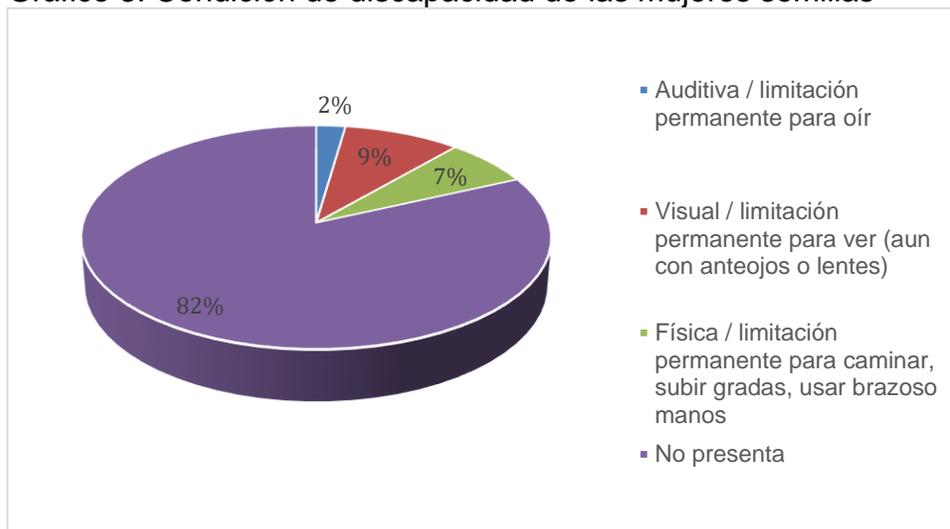


Fuente: Elaboración propia, 2022.

- Condición de discapacidad

La mayoría de las mujeres semillas encuestadas no presentan discapacidad, aunque un 18% indicó que presentaba algunas limitaciones visuales, auditivas o físicas, según lo que se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 3. Condición de discapacidad de las mujeres semillas



Fuente: Elaboración propia, 2022.

- Nivel de instrucción

Las mujeres semillas al momento de ser encuestadas tiene el siguiente nivel de instrucción, según se describe en la tabla 15. Un 20% de las mujeres semillas, tiene la primaria incompleta. El 40% tiene la primaria completa y está de ellas la mitad tienen la secundaria incompleta. 30% del total tienen la secundaria completa. Y un porcentaje menor tiene estudios superiores incompletos. Esto habla de mujeres que en su mayoría tiene lecto-escritura. Esto se muestra en la tabla 15 a continuación:

Tabla 13. Nivel de instrucción actual mujeres semillas

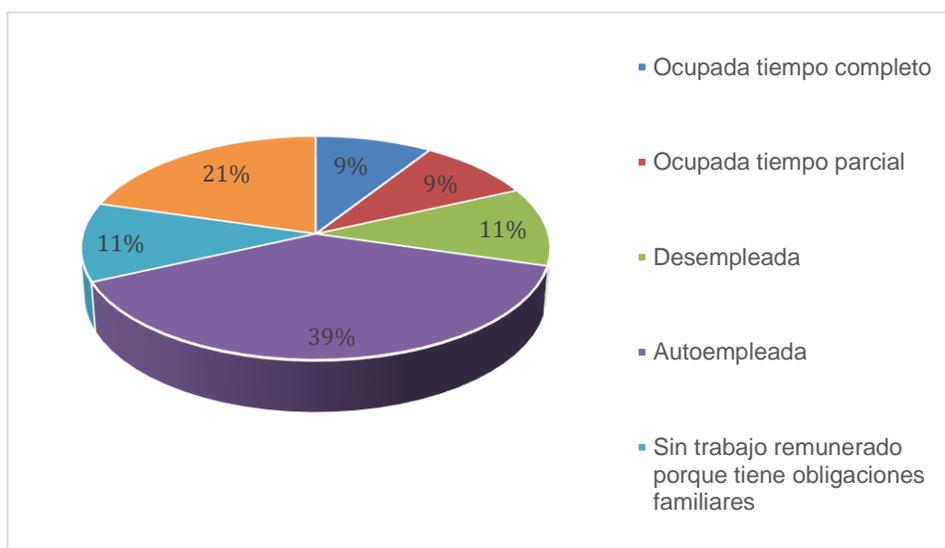
Último año de educación aprobado	Absolutos	Relativos
No tiene estudios	0	0%
Primaria incompleta	9	20%
Primaria completa	9	20%
Secundaria incompleta	9	20%
Secundaria completa	13	30%
Universidad incompleta	3	7%
Universidad completa o superior	1	2%
No responde	0	0%
Totales	44	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

- Ocupación de las mujeres semillas

Casi 40% de las mujeres actualmente se encuentra autoempleada, 20% es estudiante y 18% tiene empleo tiempo completo o parcial. Algunas mencionaron estar trabajando tiempo parcial y estudiando al mismo tiempo; además, 11% de ellas indicó que se encuentran desempleadas, y algunas comentaron que trabajan ocasionalmente en labores agrícolas o de cuidado, de manera informal.

Gráfico 4. Mujeres semillas según estado de ocupación actual

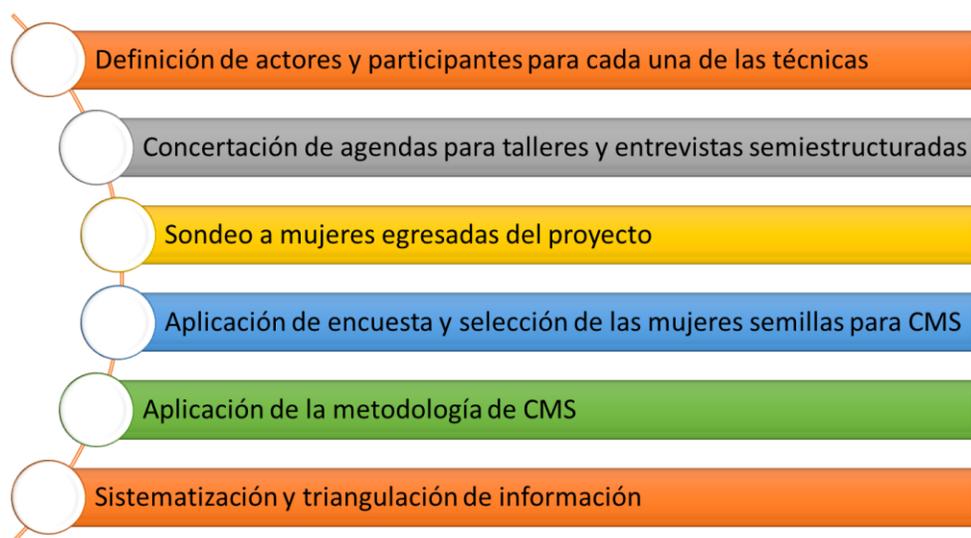


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Procedimientos para recolectar información

La información recopilada se sistematizó, para lo cual se consideraron las categorías de análisis establecidas en la matriz de evaluación, lo cual facilita su utilización y análisis, así como organizar los datos y construir los argumentos que se exponen en los hallazgos. Para ello se propone el flujo que se presenta en la figura 3.

Figura 3. Proceso de recopilación de información



Fuente: Elaboración propia, 2022.

- Técnicas de análisis de la información

Una vez recopilada la información, corresponde su organización lógica y sistemática. Esto implica también tabular, resumir y analizar la información obtenida de distintas fuentes. En este caso, se utilizan técnicas de índole cualitativa que facilitan la interpretación de fenómenos y comprensión de la información tratada. Para ello, se considera el análisis de contenido, la triangulación y la comparación. Según las características que cada una de ellas presenta, se entienden de la siguiente manera:

Análisis documental: Se revisa y valoran los documentos de la intervención que contribuyen a responder las interrogantes de evaluación. Esto a través de la revisión de textos y su interpretación, registros, notas de prensa, informes de ejecución, que contribuyen a explicar el objeto evaluado. Lo anterior se aplicó tanto en la primera etapa, de recopilación bibliográfica, base para identificar contextos, actores, instituciones y otros, como para la información recopilada en las entrevistas semiestructuradas, talleres y metodología del cambio más significativo.

Análisis cualitativo: El análisis cualitativo permitió describir, interpretar y comprender comportamientos y situaciones que no son medidos ni expresados a través de los datos numéricos. El tratamiento de los datos proveniente de distintas técnicas incluyó lectura, codificación, organización, análisis de contenido e interpretación. Para ello, se construyeron matrices para sistematizar los datos y con las historias aportadas por las mujeres egresadas, se profundizó cuánto aportó el proceso al cambio de sus condiciones de vida.

Análisis estadístico: El análisis estadístico se aplicó fundamentalmente a la encuesta aplicada a las mujeres beneficiarias. Es un método que facilitó describir y relacionar los datos obtenidos en la encuesta, conocer en detalle la información que arroja, que trata de identificar el logro de objetivos y efectos de la intervención en las mujeres, así como relacionarla entre sí. Por tanto, es un análisis descriptivo en principio, que funciona como la base para triangular y complementar los hallazgos y conclusiones.

Triangulación: La triangulación es un procedimiento de control implementado para garantizar la confiabilidad entre los resultados de cualquier investigación (Betrián et al., 2013, p. 6). En esta evaluación, se realizó una triangulación múltiple, al integrar teorías, métodos e información de las distintas fuentes para la construcción de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones que correspondan. Se llevaron a cabo distintas triangulaciones en el proceso;

--Triangulación de fuentes de información de los distintos actores de la evaluación.

Triangulación por parte del equipo de apoyo de la evaluación, que pretende subsanar el sesgo originado del análisis de la información recopilada en la etapa previa, que contiene una única perspectiva.

-Triangulación metodológica que se emplea integrando distintos métodos de recolección y análisis de información.

3.9. Matriz de operacionalización de la evaluación

Objetivo general: Evaluar los procesos y efectos de la intervención Interinstitucional Mujeres Semillas, Gestoras de Vida dirigido a mujeres rurales e indígenas, en condiciones de desventaja social en Costa Rica, en el período 2015 y 2019							
Dimensión	Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes principales	Temas de análisis	Indicadores	Instrumentos o técnicas	Fuentes
Procesos	a. Determinar si los servicios que genera la intervención contribuyen a generar el cambio deseado.	Pertinencia	¿De qué manera la intervención se alinea con las políticas nacionales y a los convenios internacionales en la materia y a las necesidades de la población objetivo?	-Alineación de la intervención con políticas públicas nacionales e internacionales en la materia y las realidades de las mujeres rurales e indígenas en el país	-Mapa de alineación de políticas públicas. -Teoría del programa y cadena de resultados validada.	-Revisión documental -Taller de teoría de la intervención y cadena de resultados -Entrevistas semiestructuradas	-Fuentes documentales -Personas que formularon y que ejecutan el proyecto.
			¿En qué medida la teoría de la intervención es coherente para responder a la problemática que se plantea resolver?	-Análisis de la teoría del cambio y de la cadena de resultados de la intervención -Revisión de la Teoría de la intervención orientada a fortalecer la estrategia, de manera que mejore su contribución a la problemática le dio origen. -Identificación de barreras para la participación de las mujeres en el programa	-Cadena de resultados que visibilice adecuadamente las estrategias alineadas para contribuir a resolver el problema. -Lógica causal reflejada en la cadena de resultados.	-Revisión documental -Taller de teoría de la intervención y cadena de resultados -Grupos focales (validación con beneficiarias)	-Fuentes documentales -Personas que formularon y que ejecutan el proyecto -Mujeres que participaron en el proceso
Procesos y efectos	b. Valorar la gestión operativa de la intervención Mujeres Semillas, en función de los objetivos que se esperan alcanzar.	Eficacia	¿En qué medida la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida alcanza los objetivos previstos?	-Valorar la aplicación o no de conocimientos en agricultura orgánica y emprendedurismo por parte de las mujeres beneficiarias en su territorio.	-Cantidad de proyectos individuales y asociativos formulados a partir de la intervención. -Cantidad de mujeres que hacen uso de los conocimientos adquiridos en el proceso de capacitación	-Encuesta	-Mujeres que participaron en el proceso
				-Análisis de la contribución del servicio de capacitación de brindada por el INAMU en el fortalecimiento personal de las mujeres participantes en la intervención.	-Cantidad de mujeres que perciben que el programa contribuyó a su fortalecimiento personal y de qué manera.	-Encuesta -Entrevistas semiestructuradas	-Fuentes documentales -Mujeres que participaron en el proceso -Registros de beneficiarias Personas funcionarias
				-Identificación de proyectos productivos liderados por mujeres beneficiarias que hayan sido vinculados para recibir apoyo económico y técnico para su desarrollo. Identificación de proyectos productivos liderados por mujeres beneficiarias que hayan recibido	-Cantidad de mujeres que han recibido apoyo técnico y económico posterior a proceso de capacitación -Cantidad de proyectos productivos que hayan recibido apoyo económico y técnico a raíz de la vinculación realizada por el programa.	-Revisión documental -Encuesta -Entrevistas semiestructuradas	-Personas funcionarias del IMAS responsables del seguimiento -Mujeres que participaron en el proceso

Objetivo general: Evaluar los procesos y efectos de la intervención Interinstitucional Mujeres Semillas, Gestoras de Vida dirigido a mujeres rurales e indígenas, en condiciones de desventaja social en Costa Rica, en el período 2015 y 2019							
Dimensión	Objetivos específicos	Criterios	Interrogantes principales	Temas de análisis	Indicadores	Instrumentos o técnicas	Fuentes
				apoyo económico y técnico para su desarrollo.			
			¿De qué forma el modelo de gestión planteado es eficaz en el cumplimiento de sus objetivos?	-Valoración del modelo de gestión para la implementación del Programa Mujeres Semillas: Procesos de gestión que contribuyen o no al logro de resultados, y la articulación interinstitucional hacia lo interno o hacia otros actores. -Análisis de alternativa en que la intervención podría convertirse en un Programa y recomendaciones para su implementación.	-Modelo de gestión para la implementación del Programa Mujeres Semillas valorado con los actores claves. -Propuesta de modelo de gestión para la implementación del programa mujeres Semilla y recomendaciones para su implementación.	-Revisión documental /información generada en fases previas del proceso evaluativo -Entrevistas semiestructuradas	-Fuentes documentales. -Actores claves de la intervención.
Efectos	c. Determinar los efectos directos e indirectos de la intervención mujeres semillas.	Efectos	¿De qué manera la intervención está generando los cambios en términos de desarrollo de capacidades emprendedoras y técnicas de agricultura orgánica?	-Análisis de la contribución de los servicios de capacitación en agricultura orgánica y emprendedurismo, para que las mujeres logren desarrollar un proyecto empresarial en su territorio. -Análisis de la contribución del proyecto en la generación de capacidades para la autonomía económica de las mujeres participantes.	-Cantidad de proyectos productivos de agricultura orgánica desarrollados con el apoyo mujeres semillas. -Cantidad de mujeres beneficiarias que tienen un proyecto empresarial generando ingresos	-Encuesta -Cambio más significativo -Entrevistas semiestructuradas	-Mujeres beneficiarias -Actores claves de la intervención
			¿De qué manera la intervención está produciendo cambios en términos de desarrollo personal de las mujeres?	-Análisis del aporte de la intervención en la generación de capacidades para el desarrollo personal de las mujeres.	Identificados los cambios generados por la intervención en términos de su desarrollo persona.	-Encuesta -Cambio más significativo -Entrevistas semiestructuradas	-Mujeres beneficiarias -Actores claves de la intervención
Recomendaciones	d. Elaborar recomendaciones de mejora para la intervención Mujeres Semillas en función de su modelo de gestión y de la valoración de sus resultados para apoyar la toma de decisiones.	Sostenibilidad	¿En qué medida los cambios alcanzados con la intervención Mujeres Semillas, permanecen una vez que concluye la intervención?	-Análisis de factores que limitan o favorecen la sostenibilidad de los cambios generados a raíz de la intervención.	Identificados los factores que limitan y favorecen la sostenibilidad de los cambios alcanzados	Cambio Más Significativo Entrevistas semiestructuradas	Mujeres beneficiarias Actores claves de la intervención
			¿De qué manera el modelo de gestión propuesto es sostenible para asegurar la continuidad de la intervención?	-Análisis de los elementos necesarios para garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión del programa. -Análisis de propuesta de modelo de gestión recomendado y plan de trabajo para su implementación	-Elaborada propuesta de modelo de gestión y plan de implementación.	-Entrevistas semiestructuradas -Revisión documental	-Jercas de instituciones -Personas que ejecutan el proyecto

3.11. Evaluabilidad

Antes y durante la fase de diseño, se realizó un análisis general de las condiciones de evaluabilidad de la intervención y de otras que en el proceso se descartaron. Para ello, se utilizó el *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas* de MIDEPLAN (2017), en el cual se define como la “posibilidad que tiene una intervención pública para ser evaluada” (p.32 y va dirigido a mejorar y reducir la incertidumbre sobre la decisión de evaluar. De manera general, a continuación, se detallan las condiciones favorables identificadas para el desarrollo de la evaluación.

El interés de los jefes del INA e IMAS y la ministra de la Condición de la Mujer en evaluar y participar activamente en el proceso; asimismo, de las contrapartes técnicas institucionales que coordinan las acciones de la intervención a nivel nacional. Esto ha facilitado el diseño de la propuesta de evaluación y el acceso a la información escrita y digital, registros, informes, documentación necesaria para el proceso; si es requerido y previa coordinación de agendas, se tendrá acceso a los funcionarios relacionados con la intervención, para realizar entrevistas, talleres o consultas propias del proceso de evaluación.

Con el fin de identificar aspectos fundamentales de evaluabilidad y con base en la *Guía de Evaluabilidad* de MIDEPLAN (2017), se puntualizan los dos elementos más relevantes: información, en términos de existencia, calidad y disponibilidad; y los recursos económicos, temporales y humanos disponibles para desarrollar el proceso evaluativo.

3.11.1. Información

- Existe información (bases de datos, documentos, estudios anteriores, etc.) de la intervención y es accesible para el proceso.
- Se identifica información suficiente de cara al objeto de evaluación que se plantea.

- No se cuenta con indicadores para recopilar la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades. Se propondrá en el modelo de gestión.
- Se identifica el uso de algún tipo de herramienta informática para el manejo de la información. Cada institución tiene un sistema en que registra la información. Durante el proceso de diseño de evaluación, se ha mejorado la calidad de la información.
- Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran permiten el acceso unificado-integrado. Cada institución tiene su propio registro para sus efectos, pero el INA concentra la información unificada de la intervención particularmente.
- Se identifica una periodicidad y sistematicidad adecuada en el levantamiento de la información. Es un proceso orgánico que ha permitido ir levantando y sistematizando información desde el inicio del proceso.
- Se han definido las posibilidades de recopilar información adicional para la evaluación, a través de la referencia de unos actores a otros.

3.11.2. Recursos para la evaluación

- No se define un presupuesto específico para ejecutar la evaluación. Es un proceso colaborativo, donde la persona evaluadora asume parte de los costos económicos del proceso y las instituciones dispondrán de tiempos de las personas funcionarias requeridas y vinculadas con la intervención, así como los medios y herramientas que estas necesiten para participar de actividades vinculadas con el proceso evaluativo, previa coordinación.

3.12. Estrategias para el seguimiento del proceso evaluativo

Para garantizar el seguimiento y control de la rigurosidad de la evaluación, se consideran las siguientes estrategias para el seguimiento y para garantizar la calidad del proceso.

- Se instauró un equipo de apoyo a la evaluación, integrado por representante de las tres instituciones involucradas, con el cual se elaborará un plan de trabajo para reuniones periódicas y así mantener al equipo coordinador de la intervención al tanto de los avances del proceso y limitaciones que puedan ir surgiendo que se puedan gestionar desde ese espacio.
- A efectos de robustecer los resultados, se incluyeron en las entrevistas aspectos que requieran validez o aclaraciones adicionales a la revisión documental.
- Para la elaboración de las entrevistas y otros instrumentos o técnicas, se considera la revisión de expertos y pilotaje para valorar tiempos.
- Siempre que exista un consentimiento previo de las partes, las entrevistas tanto presenciales como virtuales serán grabadas, con el único propósito de tener un registro de la información por utilizar al momento de análisis. Además, este archivo de audio será un respaldo para ambas partes sobre la información brindada.
- Para garantizar la máxima participación de las mujeres beneficiarias en el proceso evaluativo, dadas sus condiciones y particularidades, se plantea trabajar con el 100% de la población, que son 118 mujeres de diversas zonas del país para el levantamiento de la información. Con ello también se busca que los resultados de la evaluación reflejen la realidad de estas mujeres de interés de la intervención.

En anexos se incluye la matriz de evaluabilidad con cada elemento valorado para el desarrollo de la evaluación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS

En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos del proceso evaluativo, a partir de los objetivos, criterios y sus respectivas interrogantes de evaluación.

4.1. Sobre pertinencia

Las interrogantes 1.1. y 1.2. buscan satisfacer el **criterio de pertinencia**, entendida en la presente evaluación como la medida en que la intervención es congruente con las necesidades de las mujeres rurales e indígenas y con las políticas nacionales y los convenios internacionales. Además, bajo este criterio se analiza si la teoría de la intervención responde a la problemática que se plantea resolver.

4.1.1. ¿De qué manera la intervención se alinea con las políticas nacionales y los convenios internacionales en la materia y las necesidades de la población objetivo?

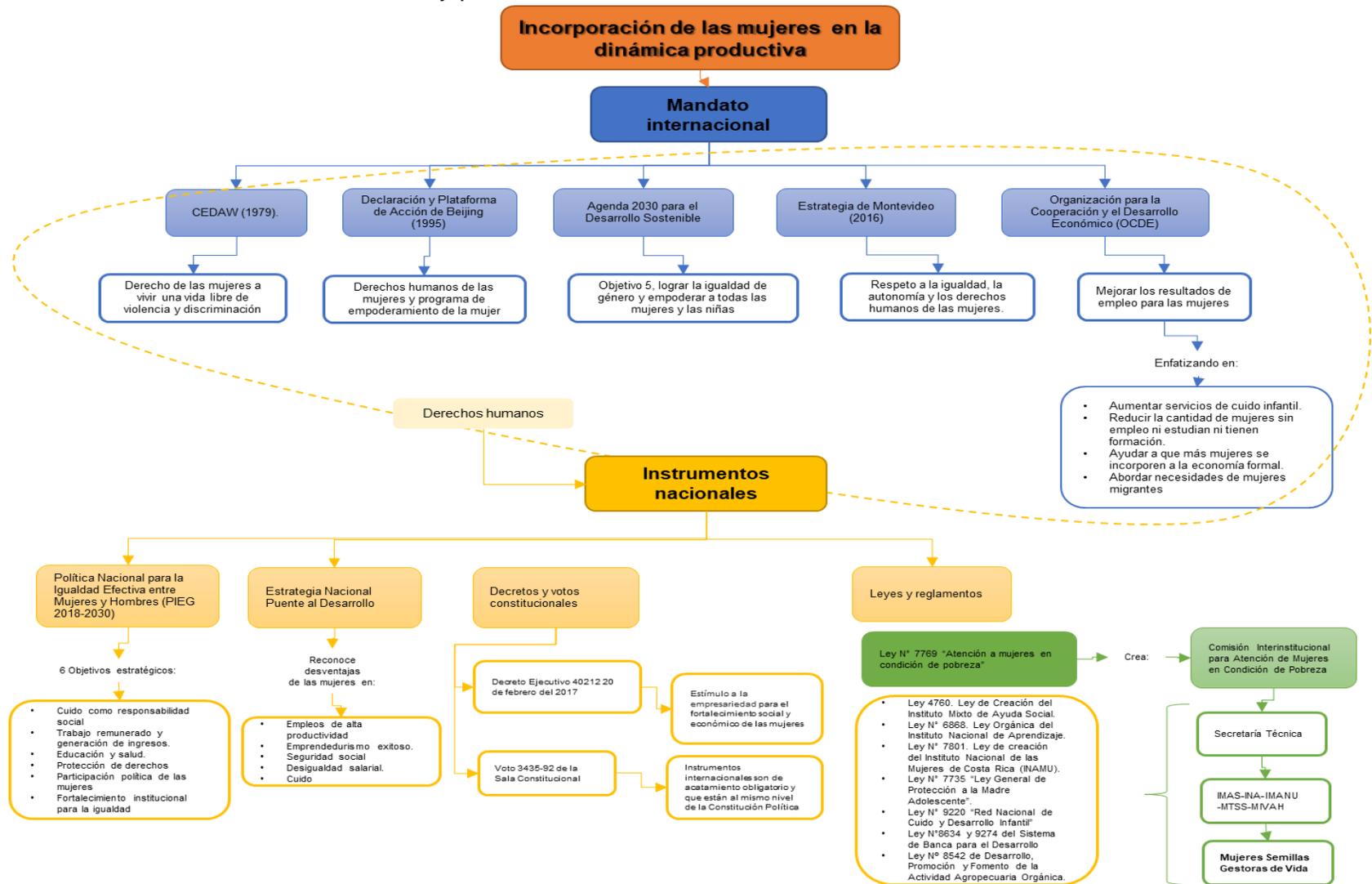
La intervención se alinea con las necesidades de la población objetivo debido a los siguientes aspectos:

- Responde a las políticas nacionales y acuerdos internacionales con los que se ha comprometido el país para reducir las desigualdades de género.
- Existe congruencia entre las teorías que la sustentan y las necesidades de la población que atiende. Esto se evidencia en la cadena de resultados.

Para responder a esta interrogante, se valoran la alineación de la intervención con políticas públicas nacionales e internacionales en la materia y la cadena de resultados de la intervención. Los acuerdos internacionales y las políticas nacionales son producto de luchas históricas de las mujeres para lograr la igualdad con respecto a los hombres. Diversos estudios e investigaciones han dado cuenta de la discriminación de género que se da a nivel mundial y de cómo afecta a la sociedad el empobrecimiento de las mujeres y su exclusión de los recursos del desarrollo.

Con los antecedentes, los principios y las acciones que emprenden los estados internacionales, los países asumen compromisos y adoptan políticas dirigidas a dar espacios y oportunidades a las mujeres. En este marco de acción se ampara Ley 7769 de Atención a Mujeres en Condición de Pobreza y su Reglamento, en la cual se basa la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida. El diagrama 4 presenta los principales temas de alineación.

Diagrama 4. Alineación de Mujeres Semillas, Gestoras de Vida con convenios internacionales y políticas/normativa nacional



Fuente: Elaboración propia. 2022.

Por otro lado, existe alineación entre la teoría que sustenta la intervención, expuesta en el documento resumen de esta (y que fue ampliada como aporte de esta evaluación) y las necesidades de la población que se atiende en el proyecto, que forma parte del contexto macro en el cual se concibe la cadena de resultados del proyecto. Así pues, el proyecto consideró en su formulación la teoría de género, al exponer que el desarrollo económico no ha incluido a todas las personas por igual, que las mujeres cargan con roles social y culturalmente impuestos que se constituyen en barreras para el acceso a los recursos del desarrollo y aborda, en su justificación, las desigualdades de las mujeres respecto a los hombres, la pobreza femenina, las discriminaciones adicionales al género como etnia, idioma o dialecto, lugar de origen, posición social, creencia/religión, migrante, entre otras.

Adicionalmente, las mujeres en el sector agrícola enfrentan barreras de acceso a recursos indispensables para producir la tierra, a la educación, al empleo, al financiamiento, entre otras brechas de género en las zonas rurales, así como el rol de las mujeres en la seguridad alimentaria de los hogares. Además, tal como se mostró en la cadena de resultados, el planteamiento de la gestión de recursos y la serie de actividades para generar resultados de corto, mediano y largo plazo, tiene sentido cuando se trata de atender a una población que requiere acciones focalizadas y adaptadas a sus características y condiciones, como lo son las mujeres rurales e indígenas de Costa Rica. De manera tal que la intervención es altamente pertinente en su propuesta de atención.

4.1.1. ¿En qué medida la teoría de la intervención es coherente para responder a la problemática que se plantea resolver?

La teoría de la intervención es pertinente para responder a la problemática que plantea resolver. Existe claridad y coincidencia por parte del 100% de las personas funcionarias involucradas acerca del problema que se propone atender con la intervención, así como de las limitaciones de las mujeres para participar en el proyecto. Además, coinciden con lo planteado en la cadena de resultados

analizado anteriormente. No obstante, se identifican algunos aspectos de mejora que requieren de atención para fortalecer el proyecto:

- Ausencia de actores institucionales claves.
- Sensibilización de personas funcionarias en las regiones (fuera del CNEAO), donde ejecute el proyecto, en perspectiva de género y pobreza femenina.

Para esta valoración se analizó la alineación de las estrategias concretas con los problemas y realidades de las mujeres beneficiarias, si los actores que participan son los adecuados y las barreras para la participación de las mujeres en el programa. A nivel de las instituciones, existe consenso respecto al principal problema que atiende la intervención, pues en el proceso evaluativo las respuestas giran en torno a la carencia de condiciones de las mujeres en el medio rural, lo cual las limita a alcanzar mejores oportunidades para participar del desarrollo económico, entre ellas en capacitación técnica y en el ámbito del desarrollo personal. Esto se refleja tanto en el árbol de problemas que fue reconstruido en durante el proceso evaluativo y en el proceso de entrevistas semiestructuradas en las que participa más funcionariado involucrado en el proyecto.

Debido a la escasa información documental disponible para responder a esta interrogante, además del taller de validación con las funcionarias coordinadoras del proyecto a nivel central, se incluyó en el proceso de una pregunta sobre cuál es el principal problema que atiende la intervención, a lo cual las personas respondieron los siguiente:

- La necesidad de sea reconocido y validado el trabajo de las mujeres en el campo, que sería realizado a través de la certificación de sus conocimientos.
- La necesidad de fortalecimiento de los emprendimientos de las mujeres en la agricultura a través de la capacitación.
- Fortalecimiento el conocimiento empírico que tienen y que aprovechen la tierra para producir productos orgánicos.

- Transformar, desde una óptica de derechos humanos, el papel que juegan las mujeres indígenas y rurales en sus familias, en sus comunidades y en la sociedad.
- Atiende la necesidad de autonomía e independencia económica de las mujeres, que necesitan generar recursos para sus familias y, en algunos casos, para garantizar la seguridad alimentaria de su hogar.
- Darles herramientas para que ellas puedan alcanzar la autonomía económica a través del emprendimiento usando la tierra.
- Muchas de estas mujeres son jefas de hogar y participar en este proceso les ayuda a abrirse campo y continuar con sus proyectos de vida, capacitarse y a empoderarse.
- La necesidad de capacitación técnica en relación con su trabajo con la tierra, desde la óptica de los derechos.
- Se vincula con la necesidad de autonomía económica y empoderamiento de las acciones productivas y los poderes de ellas de reconocer sus derechos para poder ejercerlos.
- Necesidad entre potenciar las capacidades productivas de las mujeres y sus habilidades personales.
- Independencia económica y en la toma de decisiones de las mujeres que va asociado a varios aspectos, como el acceso a conocimientos técnicos, el empoderamiento y autoreconocimiento como Sujeta de derechos, con el apoyo de las instituciones para que sea parte de los procesos productivos de su comunidad.
- No solo la necesidad desde el dinero efectivo, una mujer que produce para el autoconsumo familiar, de alguna forma es un ingreso para darle calidad de vida a su familia, desde la alimentación.
- Atiende dos necesidades: la primera es la de conocimientos técnicos formales, que les son certificados a través del INA; y la otra es de generar condiciones a mujeres en pobreza, de estas zonas tan alejadas, para que puedan acceder a estos servicios con sus necesidades básicas cubiertas.

- Que tengan capacidades o que se empoderen en el uso de la tierra y la producción de alimentos resuelve uno de los niveles de las necesidades de las mujeres. Esa parte bien acompañada y con los aportes económicos que ellas requieren posteriormente, estas mujeres podrían de verdad generar un desarrollo económico local que abarque no solamente su hogar si no su comunidad.
- La agricultura hoy en día está más manejada por hombres, pero la soberanía alimentaria (el resolver el alimento de nuestro hogar) en lo rural está a cargo de las mujeres desde tiempos ancestrales.
- Un problema socioeconómico que tiene que ver con resolver su soberanía alimentaria, y una vez que superan esto, pueden avanzar a crear un emprendimiento, un proyecto que le traiga ingresos para solventar otras necesidades del hogar.
- Es brindarles a ellas oportunidades de capacitación de las cuales están limitadas y reconocerlas como trabajadoras de la tierra, que tradicionalmente se asocia más a los hombres. Se les invisibiliza como trabajadoras de la agricultura.

Con lo anterior, además de confirmar lo que se describe resumidamente en el árbol de problemas, se evidencia la claridad de las personas funcionarias acerca de las necesidades y problemas de las mujeres productoras en el medio rural que el proyecto procura atender. Por otro lado, las estrategias concretas utilizadas para atender a las mujeres, mostradas en la cadena de resultados, se consideran altamente pertinentes a las necesidades de las mujeres, dado que se atienden las situaciones limitantes como cuidado, atención de necesidades básicas y personales como alimentación, hospedaje, transporte (al ser jefatura de hogar o en un hogar en pobreza), para que las mujeres puedan efectivamente participar en el proceso de capacitación durante los tres meses en los que se requiere dedicación.

Según la *Guía para la Sesión de Inducción* que se realiza con las mujeres interesadas en ingresar al proyecto, se indica siguiente: “Que dispongan de

tiempo, condiciones familiares y personales para residir en Cartago durante tres meses, sin ausentarse de la capacitación” (INA, 2020, p. 5. Además, indica esta misma guía que “este proyecto incluye el trabajo articulado de tres instituciones del estado: INA, INAMU, IMAS, las cuales aportan diferentes ayudas económicas con el fin de garantizar que las mujeres puedan llegar al Centro de Formación y mantenerse ahí durante toda la capacitación” (INA, 2020, p. 7).

Adicionalmente, a través de la encuesta aplicada a las mujeres semillas se determina que de las mujeres que atendió el proyecto 70% son jefas de hogar, y de la información reportada por el IMAS, incluida en este informe, 95% estaban en condición de pobreza o pobreza extrema. De manera que, sin el apoyo institucional, estas mujeres no tendrían posibilidades de acceder a capacitaciones dirigidas a ellas.

Ahora bien, desde el punto de vista de la alineación de los actores institucionales con las pretensiones del proyecto, se pierde pertinencia específicamente en lo que refiere al seguimiento y a la vinculación de los proyectos elaborados por las mujeres con el apoyo técnico y económico, debido a ausencia de un actor que aporte en este sentido. Por ejemplo, aunque la Ley 7769 y su reglamento asignan responsabilidades claras a otras instituciones, como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, este no participa de las coordinaciones que se generan en la intervención. Expresamente el reglamento en su artículo 20 indica:

Financiar y promover la creación de unidades productivas individuales o grupales, con posibilidades de sostenibilidad y fortalecer las microempresas existentes, incluir en la base de datos los perfiles laborales de las mujeres participantes del programa, desarrollar mecanismos que garanticen el cumplimiento de las acciones planteadas en la Estrategia de Intervención y seguimiento, desde su competencia institucional, y aportar recursos humanos, económicos y otros según las necesidades del programa y de acuerdo con las posibilidades de la institución.

Un aspecto importante respecto a lo anterior, mostrado en el mapeo de actores clave, es que se evidencia una desconexión del proceso de Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida de otras instituciones que, según la Ley 7769, tienen responsabilidades asignadas, lo cual lleva a cuestionar la pertinencia desde este punto de vista, pues la intervención funciona a partir de este marco legal, en el cual se inscribe la CONI. De manera que es importante valorar lo siguiente:

- La actualización de la ley, revisión de instituciones necesarias y su participación, según su marco de acción, desde el punto de jurídico, tal como se muestra en el mapeo de actores.
- Aunque la Ley 7769 brinda un marco de acción trascendental para la intervención y para otros programas, proyectos y estrategias en favor de la generación de condiciones, la promoción de la igualdad de oportunidades para las mujeres y el reconocimiento de sus derechos humanos, su actualización es un tema en discusión desde hace varios años. Incluso, el INAMU ha liderado un estudio específico de los cambios necesarios para que esta se actualice⁶.

En esta misma línea de discusión, en el proceso de entrevistas semiestructuradas, se expresó la disociación que existe entre la Ley 7769 con respecto a las realidades actuales de las mujeres, de la siguiente manera:

La ley cumplió su vida útil. Una cosa es la ley de 1998 que se basó en la experiencia de 1994 y otra muy distinta es el 2021 con el cambio climático, la falta de agua, y con todas las características que tenemos hoy en día en la lucha por la igualdad de oportunidades... Actualizar las instituciones que están de forma básica. (Entrevistada E02DSIMAS271021, comunicación personal, 27 de octubre del 2021)

⁶ En esta evaluación no se tuvo acceso a este estudio; sin embargo, fue mencionado en al menos en una entrevista semiestructurada y en una comunicación personal durante el trabajo de campo.

Adicionalmente, durante el proceso de entrevistas el 100% de las personas funcionarias indicó son necesarios otros actores para lograr resolver la problemática. Además, mencionaron otros actores institucionales que se consideran importantes sumar a la intervención como los siguientes:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería, tanto en el proceso de referenciación de mujeres agricultoras interesadas, como en el acompañamiento técnico posterior de ser necesario, esta vinculación se ha realizado en la Región Huetar Norte con la Unidad de Género y existe compromiso “pero esto también debe hacerse desde las instancias nacionales también para coordinar con los extensionistas en las regiones” (Entrevistada E09RNINAMU231121, comunicación personal, 23 de noviembre del 2021). En conversación personal, una de las beneficiarias indicó: “hice mi invernadero y nos ha visitado el MAG para ver la plantación de cacao” (M. Rodríguez, comunicación personal, 17 de marzo del 2022) y añadió que a través de la intervención se le realizó en enlace para recibir este apoyo.
- El Instituto de Desarrollo Rural (INDER) es otro de los más mencionados en las entrevistas semiestructuradas. Se indica que se requiere en la selección de las mujeres rurales e indígenas que se vinculan al proceso y posterior a la capacitación, en un rol de acompañamiento.
- Consejo Nacional de Clubes 4-S (CONAC). Este es un actor muy mencionado en las entrevistas, tanto para efectos del seguimiento de las mujeres en las zonas rurales, posterior al proceso de capacitación, como desde el inicio, en la referencia de mujeres rurales productoras para la intervención. Por ejemplo, se menciona: “Un seguimiento en campo por parte de los clubes 4S (CONAC) sería determinante. Por ejemplo: Eso ayudaría mucho. Hay zonas donde están muy fortalecidos los Clubes 4S” (Entrevistado E03CNAOINA271021, comunicación personal, 27 de octubre del 2021).
- Asimismo, otra persona participante indica: “Los Clube 4-S son importantes desde un primer momento porque tiene un trabajo con

mujeres en el sector agrícola y conocen cuales son las mujeres que les gusta trabajar la tierra” (entrevistada E09RNINAMU231121, comunicación personal, 23 de noviembre del 2021).

- Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). En el proceso de entrevistas las personas funcionarias que trabajan en campo con las mujeres expresaron en repetidas ocasiones (5 de 13) la necesidad de contar con el apoyo de la CCSS, para que las mujeres sean atendidas en el centro de salud más cercano al centro de formación, pues en los meses que participan en la intervención sufren de distintas situaciones de salud y al asistir no les brindan atención indicándoles que deben presentarse en el EBAIS de su comunidad. Las personas entrevistadas indicaron que es de cuidado y de vital importancia coordinar con la CCSS. Se indica que, además de tratarse de la salud de las mujeres, si no se brinda la atención oportunamente, es un obstáculo para la fluidez del proceso formativo. Algunas situaciones que mencionaron las personas funcionarias regionales (facilitadoras del INAMU, docentes y personas coordinadoras regionales) entrevistadas al respecto son las siguientes:
- “La CCSS es fundamental (...) las (mujeres) que tenían presión alta, otras diabetes o cosas parecidas, tenían viajar hasta sus casas para poder retirar el medicamento que requerían... A una le pasó que no la atendieron porque le dijeron en el EBAIS que tenía que cambiar su domicilio”. (Entrevistada E13RNINAMU26112021, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021)
- “Antes a mí me tocaba salir en mi carro para atender una emergencia por apendicitis en una ocasión y en otra por un dolor de muelas”. (Entrevistado E03CNAOINA271021, comunicación personal, 27 de octubre del 2021)
- “A veces lo que tenemos son dolores de ovarios fuerte, cólicos, problemas de colon. La salud es un tema en las mujeres, llegan aquí y se nos enferman mucho”. (Entrevistada E12CNAOINA261121, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

- “Hemos tenido lamentablemente abortos, mujeres que se nos han enfermado y han tenido que estar en un hospital, niños y niñas que vienen con ellas que se nos han enfermado también”. (Entrevistada E11DRINAMU251121, comunicación personal, 25 de noviembre del 2021).

Por otro lado, se mencionan las municipalidades, las universidades (apoyo técnico con estudiantes practicantes, intercambio de conocimientos con productoras), asociaciones de desarrollo integral, agrupaciones de personas productoras, asociaciones indígenas (refiriendo mujeres productoras para la intervención), entre otros, que han sido identificados a través de las entrevistas semiestructuradas.

Además, en las entrevistas semiestructuradas, 3 personas funcionarias expresan que es necesario coordinar apoyos complementarios con otros programas internos de las instituciones que lideran el proceso, como FIDEIMAS del IMAS (que brinda financiamiento con tasa de interés favorables, capacitación técnica y seguimiento a proyectos productivos), y FOMUJERES del INAMU (que es un fondo no reembolsable dirigido a financiar a mujeres con iniciativas productivas). En correspondencia con lo señalado por el 100% de las personas funcionarias entrevistadas acerca de la necesidad de contar con otros actores, en la figura 4, se sistematizan actores con los que consideran que se debe coordinar apoyos.

Figura 4. Otros actores necesarios identificados



Fuente: Elaboración propia a partir entrevistas semiestructuradas, 2022.

Por otra parte, en el perfil de “deseable” para la participación de las mujeres que se indica en la *Guía para las Sesiones de Inducción* (INA, 2020) se indica entre las características que sepan leer y escribir y posean disposición de aprender de medidas y volúmenes; se hace la anotación de que en caso de no tener lecto-escritura debe hacerlo saber, pues el INA ha sensibilizado y preparado al personal docente del CF del CNEAO para que adapte la capacitación. Sin embargo, en las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las funcionarias de la Región Huetar Norte, así como a las mujeres semillas que respondieron a la metodología del cambio más significativo, de la misma región, mencionaron las dificultades y frustración de sus compañeras con estas limitaciones, especialmente en la elaboración el documento de proyecto. Se señaló la falta de sensibilidad en el proceso de capacitación que se realizó en esta zona del país. En estas dos técnicas aplicadas se extraen algunas de las menciones en este sentido:

- “En el curso de proyectos, muchas mujeres entraron en crisis porque nunca habían escrito un proyecto. En este caso, que no tenían lecto-escritura (...) Hay que hacer esa adecuación para ellas” (Entrevistada

E13RNINAMU26112021, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

- “Yo tuve una estudiante que tenía tres ausencias seguidas, la llamé y me dijo que ella sí había ido a las sesiones, pero no aparecía en la lista y me dijo: ‘es que yo no sé leer ni escribir’. Pero a nosotras nos obligan a pasar una lista. Así que para algunas que no tienen lectoescritura, firmar una lista de asistencia se les volvía un caos y además les daba vergüenza verbalizarlo”. (Entrevistada E13RNINAMU26112021, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021)
- “Yo tenía compañeras que eran paleras en una platanera, eran muy fuertes, buenas en el trabajo del campo, pero le costaba mucho las operaciones básicas, la profesora las humilló, todas hablábamos de esa situación” (Mujer semilla L. Camacho, comunicación personal, 10 de febrero del 2022).
- “Algunas se frustraban y lloraban porque no sabían leer ni escribir a la hora de hacer el proyecto... Ellas sabían hacer negocios, eran buenas, pero no sabían cómo escribir el proyecto” (Mujer semilla, R. Molina comunicación personal, 02 de marzo del 2022).

Por otro lado, en las entrevistas semiestructuradas, cinco de las personas funcionarias, quienes mencionan que al iniciar proceso en otras regiones fuera del CNEAO han enfrentado situaciones donde surgen conductas y expresiones machistas en las personas funcionarias, las cuales se tuvieron que resolver en el momento, pero que, sin su mediación, se pudo haber excluido del proceso a población objetivo de la intervención. Se extraen dos de las menciones, a continuación:

- “Funcionariado de regionales desconocen el espíritu del programa y no están sensibilizadas en temas de género, pobreza femenina y rural” (Entrevistada E02DSIMAS271021, comunicación personal, 27 de octubre del 2021).

- “Todas las personas que participen deben ser sensibilizar en género. Esto es fundamental” (Entrevistada E13RNINAMU26112021, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

En este sentido, la intervención resta pertinencia en términos de las capacitaciones, que brinda como acciones claves y necesarias y, además, contraviene el mandato establecido en la Ley 7769, respecto a las necesidades de la población objetivo en dos aspectos:

- a) En la adaptación de las capacitaciones a las mujeres que presentan limitaciones de lecto-escritura o tienen dificultades en esta área, lo cual requiere de sensibilización del personal que participa en esta etapa de la ejecución.
- b) La falta de sensibilización y capacitación del personal de las instituciones a nivel regional en enfoque de género e interseccionalidad, para trabajar con las mujeres a las que se dirige el proyecto, pues presentan condiciones y realidades distintas al resto de la población

4.2. Sobre eficacia

En esta evaluación, se entiende la eficacia como la medida que en la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida alcanza los objetivos previstos con su gestión operativa actual.

4.2.1. ¿En qué medida la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida alcanza los objetivos previstos?

Para responder a esta interrogante se analiza la aplicación o no de conocimientos en agricultura orgánica y emprendedurismo por parte de las mujeres beneficiarias en su territorio. Se identifican proyectos productivos de mujeres beneficiarias que hayan sido vinculados para recibir apoyo económico y técnico para su desarrollo y los que hayan recibido efectivamente ese apoyo; además, la contribución del servicio de capacitación brindada por el INAMU en el fortalecimiento personal de

las mujeres participantes en la intervención, a través la frecuencia con que ponen en práctica los conocimientos adquiridos en esta área del proceso de capacitación.

Sobre generación de capacidades en agricultura orgánica y emprendedurismo la empresa rural

Uno de los objetivos de la intervención es brindar capacitación en agricultura orgánica y emprendedurismo para que, a través de ello, las mujeres logren desarrollar emprendimientos en sus territorios. Para saber si esto realmente está pasando, primero se quiso averiguar si las mujeres egresadas están adquiriendo y utilizando conocimientos técnicos adquiridos en el proceso de la intervención. Dado que el proyecto no cuenta con un perfil de ingreso y salida de las estudiantes para verificar lo anterior, se incluyeron, en la encuesta a las mujeres semillas, preguntas de antes y después de su participación en la intervención, los contenidos temáticos de los módulos de capacitación agricultura orgánica y emprendedurismo en la empresa rural. Así pues, se obtuvieron las siguientes respuestas:

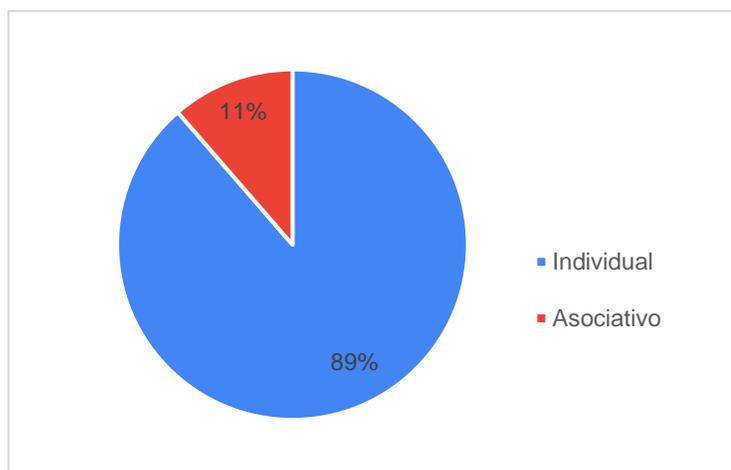
- Antes de Mujeres Semillas, un 79% de las mujeres nunca o casi nunca utilizaba materias primas generadas en su hogar o negocio para hacer abonos orgánicos; ahora, 91% siempre o casi siempre las utiliza.
- 43% de las mujeres ponía en práctica sus propios conocimientos y técnicas agroecológicas en producción agrícola. Después de la intervención, esa proporción de mujeres que los pone en práctica aumentó a 84%.
- 73% de las mujeres ponía en práctica sus propios conocimientos en hierbas aromáticas y medicinales antes de ingresar al proyecto. Después del proyecto, aumentó a 82% de las mujeres que lo hace.
- 32% de las mujeres ponía en práctica sus propios conocimientos sobre huertas orgánicas antes de la intervención, ahora un 86% de las mujeres lo está aplicando siempre o casi siempre.

- 36% de las mujeres que ingresan al proyecto aplicaban sus conocimientos en el tema de emprendedurismo en la empresa rural. Después de egresar del proyecto, aumentó al 77% de las mujeres indica que hace uso siempre o casi siempre de sus conocimientos sobre este tema.

Sobre la elaboración de un proyecto productivo

Adicionalmente, el módulo de emprendedurismo y competitividad rural trata de aprender haciendo y está vinculado con el tercer objetivo de la intervención, que pretende dar acompañamiento, para que en el proceso de capacitación las mujeres elaboren un “proyecto productivo agroecológico sustentable individual o grupal, a implementarse en el respectivo territorio de la mujer(es) participante(s)” (INA-IMAS-INAMU, 2015, p. 10. Efectivamente, las mujeres logran formular un proyecto productivo y adquieren conocimientos básicos para iniciar un emprendimiento. Según la encuesta, el 89% de las mujeres elaboran un proyecto de emprendimiento individual y el 11% lo hace en asocio con otras compañeras.

Gráfico 5. Tipo de proyecto formulado

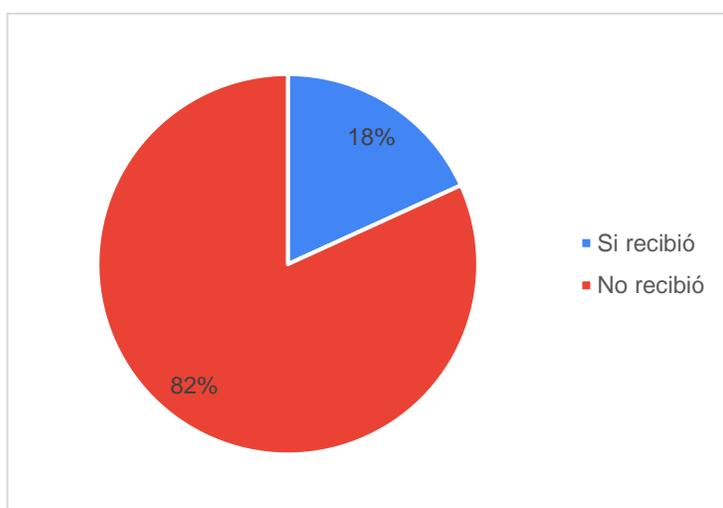


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Sobre la vinculación de los proyectos formulados a apoyo institucional

Un cuarto objetivo de la intervención busca expresamente vincular los proyectos productivos formulados a programas del IMAS u otros programas de apoyo no reembolsable, para valorar el otorgamiento de apoyo económico y técnico. Al realizar la consulta a las mujeres semillas, el 18% (8 mujeres) indicaron que había recibido algún apoyo institucional para desarrollar el proyecto productivo en su comunidad, y el 82% (32 mujeres) mencionaron que su proyecto no fue referido ni valorado para apoyo.

Gráfico 6. Apoyo institucional para fortalecer proyecto productivo



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las 8 mujeres semillas que recibieron algún apoyo dirigido al fortalecimiento de su proyecto mencionaron en la encuesta haber recibido apoyo en lo siguiente:

- Recibió del IMAS ₡1.500.000 (millón y medio de colones) para apoyar su proyecto.
- Recursos para compra de máquina de cortar zacate y otros de parte del IMAS.
- INDER, a través de la vinculación que realizó el INAMU, apoyó con insumos para hacer abono orgánico, con una bomba de riego y una motoguadaña para cortar el zacate.

- A través del IMAS, adquirió herramientas e insumos como semillas, abonos y fertilizantes.
- El INA le extendió la beca para llevar un curso adicional en agricultura orgánica, necesario para mejorar la idea de proyecto.
- Con el IMAS, adquirió una bomba de riego.
- IMAS le subsidió la compra de materiales para el proyecto.

Adicionalmente, en conversación abierta con las seis mujeres que respondieron a la metodología del cambio más significativo, dos de ellas mencionaron haber sido atendidas para apoyo e indicaron lo siguiente:

- IMAS le valoró el proyecto, le hizo visita en campo, corroboraron la operación de su proyecto agroproductivo y, posteriormente, fue notificada de la aprobación de ₡1.800.000 (un millón ochocientos mil colones), hace más de año y medio, pero aún no se lo han entregado; consulta y le dicen que aún no tienen presupuesto, y sigue cultivando yuca y otros productos para consumo familiar y venta del excedente en la comunidad. Expresamente señaló: “Me visitaron porque me iban a dar la ayuda de 500 mil, pero se sorprendieron porque tenía bastante y me dijeron que calificaba para la otra ayuda que era más” (Mujer semilla, comunicación personal, 10 de febrero del 2022).
- Presentó por sus propios medios su proyecto al INDER y está en proceso de asignación de una parcela para desarrollar su proyecto productivo. Adicionalmente, le dijeron en INDER que contar con un proyecto formulado era muy importante para acceder a recursos de la institución y le pidieron rehacer el proyecto en formato del INDER: “Para presentar mi solicitud en el INDER, me dijeron que el proyecto que tenía era muy importante, pero me hicieron pasar el proyecto que hice en el INA en el formato del INDER y lo logré hacer, pero no todas las mujeres pueden hacerlo por sí mismas” (Mujer semilla, comunicación personal, 2 de marzo del 2022).

Sobre los servicios de capacitación para desarrollo personal de las mujeres

Otro de los objetivos de la intervención busca que las mujeres desarrollen actitudes y valores que les permitan reconocer su aporte y papel en la sociedad y la economía local, a través del curso de Formación Humana, facilitado por el INAMU.

Este objetivo se valora a partir de los constructos de agencia y empoderamiento incorporados en la encuesta, tal como se expresó en el capítulo metodológico. De manera tal que se pueda identificar y valorar la aplicación de estas habilidades por parte de las mujeres, para los propósitos de esta interrogante sobre el cumplimiento de objetivos de la intervención. Este tema se profundiza, para el criterio efectos, de manera que permita identificar cambios a raíz de la intervención, con esta capacitación en particular.

A partir del análisis descriptivo vertical, los resultados de la encuesta arrojan los siguientes datos:

a) Sentido de seguridad:

- La mayoría (86%) de las mujeres respondió que, después del proceso, nunca o casi nunca tienen dificultades para expresar su opinión públicamente.
- 94% de las mujeres indicó que siempre o casi siempre se sienten seguras con sus decisiones.
- 84% menciona que hablar en público nunca o casi nunca le constituye un problema.
- 89% señala que exige sus derechos, aunque otros no estén de acuerdo.
- 93% busca solución a problemas, aunque otros digan que existen.
- Una cantidad de mujeres fue más mesurada al responder a la frase “cumplir sus sueños y planes está fuera de su control”. Así, 62%

indicó que nunca o casi nunca, y un 36% respondió que siempre o casi siempre.

- La mayoría de las mujeres se autopercibe como empoderada (97%).
- El 100% de las mujeres se siente capaz de hacer más cosas de las que hace siempre o casi siempre.
- 96% de ellas indicó que conoce los derechos de las mujeres.
- 96% con frecuencia (siempre y casi siempre) se sienten capacitadas para hacer cambios en su vida personal y también en lo laboral.
- Un 86% responde que con frecuencia (siempre o casi siempre) no permite que la discriminen.

b) Control respecto decisiones en actividades diarias:

- 95% de las mujeres indica que tiene control sobre todas o la mayoría de sus decisiones en sus actividades diarias.

c) Poder de toma de decisiones en su hogar:

- 84% de las mujeres responde que siempre y casi siempre las tareas del hogar son asumidas por todas las personas en su casa y una menor cantidad dijo que nunca o casi nunca son realizadas por todos.
- 82% indica que siempre o casi siempre ellas son las responsables del cuidado de sus hijos/hijas.
- 64% de las mujeres indicaron que nunca son las responsables del cuidado de las personas enfermas y adultas mayores en su casa y un 34% que siempre y casi siempre asumen esa responsabilidad.
- 95% de las mujeres siempre y casi siempre hacen lo que es mejor para ellas, sin importar lo que otros en su hogar crean
- 87% de las mujeres respondieron que siempre y casi siempre les es fácil dedicar tiempo para sí mismas.
- A 95% de ellas con frecuencia les es fácil tomar decisiones en su hogar.

- 89% de las mujeres con frecuencia se siente capaz de tomar decisiones sobre situaciones de violencia de sus hijos e hijas.

d) Participación política o visibilidad en la comunidad:

- Más de la mitad de las mujeres (52%) responde que nunca o casi nunca ayuda a resolver los conflictos que se presentan en su barrio, y el 48% indicó que lo hace siempre o casi siempre.
- 57% de ellas nunca o casi nunca participa en asambleas u organizaciones de la comunidad y 43% siempre o casi siempre lo hace.
- La mitad de las mujeres con frecuencia opina sobre qué debe hacerse para mejorar el barrio y el otro 50% nunca o casi nunca opina.
- 61% de las mujeres conoce a las autoridades que la representan y el restante 39 respondió que nunca o casi nunca las conocen.
- Más de la mitad (55%) de las mujeres nunca o casi nunca tienen claro los planes que el gobierno o la municipalidad tienen para su comunidad
- 81% nunca o casi nunca participa en organizaciones o comités religiosos
- 84% casi nunca o nunca participa en organizaciones o comités deportivos.
- 79% casi nunca o nunca participa en organizaciones o comités de la escuela o colegio el 21% lo hace siempre o casi siempre.
- La mitad de ellas con frecuencia se interesa por organizar actividades para el desarrollo de la comunidad y la otra mitad nunca o casi nunca se interesa.
- La mitad de ellas con frecuencia asume tareas para mejorar su comunidad y la otra mitad nunca o casi nunca asume.

- 82% de las mujeres indica que nunca o casi nunca participa en actividades o grupos políticos de la comunidad y un menor porcentaje si participa siempre o casi siempre.
- 87% considera que tiene capacidad para dirigir grupos

En las entrevistas con personas funcionarias del INAMU, se expresó la importancia de revisar los contenidos para el caso particular de Mujeres Semillas, debido a que el curso está estructurado para brindarles formación sobre derechos humanos, derechos de las mujeres, socialización y género, patriarcado, violencia, liderazgo y organización, plan de vida y sexualidad; sin embargo, con la primera experiencia en la Zona Norte, se consideró que había un corte abrupto en el programa, pues una vez que terminan el contenido temático de empoderamiento (derechos humanos), liderazgo, organización y plan de vida perdían un poco de sentido, porque que las mujeres ya tenía un plan de vida al estar en proceso de desarrollar un emprendimiento y, por otro lado, también se cuestionaron qué tan valioso podría ser para las mujeres tener las sesiones de liderazgo y organización, al ser de comunidades y sectores diferentes, ¿cómo podrían organizarse entre ellas y ser lideresas en sus comunidades con otras mujeres? Por lo tanto:

Se planteó para ejecuciones futuras, hacer una mezcla entre Formación Humana y Autonomía económica con el curso Develando el género para fortalecer no solo la parte de empoderamiento es sus derechos, si no en lo económico como mujeres emprendedoras o empresarias del sector agro, donde se les brinde herramientas como mecanismos empoderadores, toma de decisiones y otras más relacionadas a mujeres emprendedoras. (Entrevistada E13RNINAMU261121, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021)

Lo anterior guarda coincidencia con los resultados de la encuesta en uno de los aspectos de menos aplicabilidad, respecto a que es “participación política o visibilidad en la comunidad”, donde un número menor de mujeres ha asumido un

rol activo. En términos generales, existe una valoración positiva por parte de las mujeres sobre la capacitación recibida en formación humana. En cada uno de los constructos valorados, las mujeres aplican con frecuencia en su vida los conocimientos transferidos en el curso, con excepción del constructo de “participación política o visibilidad en la comunidad” que tiene un mejor porcentaje de aplicabilidad por parte de las mujeres.

En lo que respecta al “sentido de seguridad”, “control respecto a sus actividades diarias” y “poder de toma de decisiones en su hogar”, estos son aspectos altamente aplicados por las mujeres en su vida, lo cual da cuenta de un efecto importante a partir de la capacitación en formación humana.

4.2.2. ¿De qué forma el modelo de gestión planteado es eficaz en el cumplimiento de sus objetivos?

Procesos de gestión de Mujeres Semillas, Gestoras de Vida

El proyecto Mujeres Semillas, Gestoras de Vida no cuenta con un modelo de gestión propiamente dicho. Esto limita la eficacia del cumplimiento de los objetivos que se propone. Para dar respuesta a esta interrogante y, como ya se indicó, dado que la intervención no cuenta con un modelo de gestión propiamente dicho, se analizan las gestiones operativas que contribuyen o no al logro de objetivos y la articulación interinstitucional. A partir de ello, se analiza una alternativa de gestión en que la intervención podría convertirse en programa, así como recomendaciones para su implementación.

Según MIDEPLAN (2017), el modelo de gestión se entiende como “un esquema o marco de referencia para la administración, organización y funcionamiento de una entidad, el cual, bajo un conjunto de variables relacionadas e interactuantes entre sí, conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema” (p. 33). Además, señala que “la gestión como variable fundamental de las organizaciones públicas está compuesta de varios elementos que deben asegurar un alineamiento de la estrategia organizacional con los resultados - producto de la gestión- sobre el desarrollo nacional, en sus diversos ámbitos”

(MIDEPLAN, 2017, p. 33) y establece que los componentes de la gestión deben diseñarse a través de tres fases, a saber: planificación, organización y seguimiento y evaluación.

La fase de planificación implica planificación estratégica y operativa, definir una estrategia encaminada a lograr el mayor impacto, vinculada con las políticas nacionales, planes institucionales, normativas, etc.; en la fase de organización se establecen los procesos y procedimientos que van a llevar a la organización a cumplir con los objetivos planteados en la estrategia; y la fase de seguimiento y evaluación, que permite monitorear, analizar y evaluar para tomar decisiones.

A partir de las condiciones antes descritas, se puede afirmar que la intervención no cuenta con modelo de gestión que le facilite alcanzar sus objetivos y conseguir los resultados a los que aspira. Para organizar su gestión operativa, se estableció una Hoja de Ruta, que describe las acciones, la institución responsable y los tiempos de realización; es un “paso a paso” de las acciones interinstitucionales a seguir para lograr la incorporación de las mujeres al proyecto. Este paso a paso conforman las actividades incluidas en la cadena de resultados de la intervención.

Aunque el proyecto tiene un planteamiento teórico adecuado para lograr sus objetivos, la gestión operativa de ese planteamiento está siendo insuficiente para alcanzar los objetivos y, por ende, conseguir los efectos que se esperan. Las razones más importantes se obtienen de la triangulación y análisis de la información de las entrevistas semiestructuradas a las instituciones participantes, de la revisión documental y de la aplicación de método cambio más significativo, y son las siguientes:

Selección de las mujeres participantes: En las entrevistas realizadas, cinco personas funcionarias (facilitadoras del INAMU, docente del INA, funcionaria INA) coinciden en que es necesario mejorar la identificación y selección de las mujeres que ingresan al proyecto, para procurar que sean mujeres productoras, con alguna experiencia o que tengan un interés real en el trabajo agrícola orgánico,

pues esto podría afectar el logro de los objetivos y limitar los resultados. Algunas de las respuestas en este aspecto son, textualmente, las siguientes:

Es necesario mejorar la selección de las mujeres porque una vez que pasan por este proceso, llegamos a preguntarles sobre el plan de vida (qué es lo que van a seguir haciendo), a veces nos topamos con que quieren una máquina de coser, después de llevar 4 meses de capacitación de agricultura orgánica... Quien nos manda aquí es el perfil de las mujeres con las que trabajamos. (Entrevistada E09RNINAMU231121, comunicación personal, 21 de noviembre de 2021)

Puede ocurrir que una mujer decide entrar por el recurso económico asociado y no porque está completamente convencida de que quiere desarrollar una actividad agroproductiva orgánica. Hay que recordar que la gran mayoría viene referida de la estrategia Puente al Desarrollo, tienen un plan de vida firmado donde se establecen compromisos de capacitación y estudio del grupo familiar que está también condicionado a un apoyo económico y eso podría influir en la decisión de entrar al programa. (Entrevistada E07ADSINA171121, comunicación personal, 17 de noviembre de 2021)

Estar muy seguros de que las mujeres que ingresan, sea porque en realidad tienen alguna relación con la tierra. Es que a veces uno ve que alguna compañera está solamente por el apoyo económico que va a tener y que probablemente no le interesa mucho trabajar la siembra. Yo entiendo que los procesos de selección y las convocatorias no son tan fáciles, es muy complejo. Esto me parece viable de revisar y está en manos de las instituciones que actualmente lideran. (Entrevistada E12CNAOINA261121, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021)

Como complemento a lo anterior, dos de las seis mujeres semillas, durante la recolección de su historia de cambio más significativo, sin que se les consultara al respecto, mencionaron lo siguiente:

“El cambio debería de hacerse a la hora de escoger a las personas para el curso. Porque pocas son las personas que estamos realmente trabajando en esto y produciendo”. (Mujer semilla L. Paniagua, comunicación personal, 12 de diciembre de 2021)

Alguna que otra compañera se veía que el trabajo con la tierra no era lo que le interesaba. Sería bueno que cuando buscan a mujeres se involucren otras organizaciones que sepan quienes realmente trabajan en la agricultura. (Mujer semilla L. Camacho, comunicación personal, 10 de febrero de 2022).

Por lo anterior, fortalecer el proceso de identificación y selección de las mujeres que ingresan al proyecto es clave para alcanzar los objetivos de la intervención, especialmente en lo que se refiera a la implementación de proyectos productivos agroecológicos.

Seguimiento a las mujeres egresadas del proyecto: Un aspecto sensible en la gestión operativa para el cumplimiento de los objetivos del proyecto es el acompañamiento de las mujeres una vez que se egresan de las capacitaciones. Este acompañamiento consiste en la vinculación de los proyectos productivos formulados por las mujeres a otras instituciones para su atención y valoración, según lo que establece el documento del proyecto y la Hoja de Ruta.

Desde el abordaje teórico y la problematización del proyecto, se señala que las mujeres sufren discriminación en el acceso a capital de trabajo como tierra y crédito, y que esto se considera un obstáculo para aumentar sus ingresos, su poder de decisión y, por ende, para su empoderamiento en su hogar y su comunidad. Sin embargo, según la encuesta aplicada a las mujeres semillas,

solamente el 18% de indicó haber recibido algún apoyo posterior a la capacitación. En algunos casos, fue gestionado por ellas mismas, y en otros, fue realizado a través de las instituciones que lideran el proceso.

La documentación del proyecto (Hoja de Ruta) asigna al IMAS (a través de las ULDS) como responsable de este aspecto, pero no profundiza en el cómo, cuándo y con quién se coordinarán estos apoyos (como si cuentan las otras acciones dentro del proyecto). Además, en el período de esta evaluación no se cuentan con informes institucionales al respecto. Adicionalmente, como se demostró en la interrogante anterior, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social no ha asumido el rol que le corresponde según el reglamento de la Ley 7769, en el acompañamiento de unidades productivas de mujeres, para los efectos de esta intervención.

Por otro lado, en las entrevistas semiestructuradas a las instituciones involucradas, la mayoría (11 de 13 entrevistas) se hace referencia a la falta de seguimiento/accompañamiento a los proyectos productivos que formulan las mujeres semillas y la vinculación a procesos de apoyo técnico y económico. A continuación, algunas de las menciones sobre este aspecto:

- “La articulación en Mujeres Semillas es muy buena y nos cuesta trabajo, pero una de las cosas que nos sigue faltando es el seguimiento a los proyectos de las mujeres. Creo que es el talón de Aquiles de las instituciones” (Funcionaria del IMAS, comunicación personal, 27 de octubre de 2021).
- “No tenemos seguimiento postcapacitación de los proyectos de las mujeres (...) Me gustaría tener esa certeza para saber si lo estamos logrando” (hacer cambios). (Entrevistado E03CNAOINA271021, comunicación personal, 27 de octubre de 2021).
- “Este podría ser un modelo de muchísima más extensión, que requiere del acompañamiento de las instituciones también en financiamiento de las mujeres a la capacitación. A las mujeres semillas hay que ponerles capital

semilla” (Entrevistado E05PEIMAS101121 comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

- “La falta de seguimiento o acompañamiento a los proyectos podría hacer que los resultados inmediatos y esfuerzos que se hacen durante el proceso de capacitación se diluyan. Falta comunicar este proyecto a otras instancias para que formalicen su apoyo a las mujeres”. (Entrevistada E10DEINA231121, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021).

La triangulación de información permite evidenciar que el nivel de vinculación de los proyectos productivos a apoyo económico y técnico es deficiente, en general. Aunque la intervención lo tiene expresado como un objetivo, en la realidad no se realiza de manera planificada ni sistemática, lo cual es una debilidad en la gestión.

Sobre la articulación hacia lo interno y hacia otros actores: Uno de los aspectos que más se valora de la Intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida es el proceso de articulación/coordinación que desarrollan el INA, el INAMU y el IMAS para la ejecución de los servicios, definido en los documentos del proyecto. Este es un aspecto central de la gestión del proyecto y su principal fortaleza y así ha sido reconocida a través de las entrevistas semiestructuradas a las personas funcionarias (10 de 13 personas entrevistadas).

La activación de una serie recursos institucionales para dar capacitación y coordinar otros servicios como cuidado de menores, traslados, hospedaje, alimentación, para generar condiciones y que las mujeres se logren integrar al proyecto es un aspecto retador y complejo, debido a las circunstancias que rodean a las mujeres que ya han sido ampliamente descritas.

En términos de la articulación de apoyos internos y externos de las instituciones para acompañamiento de los proyectos, no se evidencian gestiones ni en la documentación del proyecto. Esto se confirma con lo expresado en la respuesta a la interrogante 4.1.2. sobre la pertinencia de la teoría de la intervención; el 100% de las personas entrevistadas reconocen la falta actores en la ecuación

planteada y mencionan entre ellos a otras instituciones (actores externos a la intervención) y programas internos de las instituciones que participan en el proceso, tanto para la etapa de seguimiento y acompañamiento a emprendimientos, como para la selección de las mujeres y el apoyo puntual en la atención de la salud durante el proceso de capacitación.

Como se ha expresado anteriormente, no se logran identificar dentro de la gestión la participación de actores que la Ley consigna como de vital importancia en la articulación de recursos para contribuir a la calidad de vida de las mujeres, tales como el MTSS y el MEP; tampoco acciones de articulación del proyecto visualizadas en la gestión del proyecto. Esto se constituye en una debilidad de la gestión para el logro de los objetivos.

Se realizó una entrevista a la persona representante del MEP en la Secretaría Técnica, mediante la cual se confirma el tipo de aporte que realiza el MEP en la exoneración del pago de las pruebas para continuar sus estudios. No obstante, no existe un registro de las mujeres vinculadas a ese apoyo a través de la intervención. La triangulación de información permite determinar que la coordinación con otras instancias para este proceso no es sistemática ni planificada, lo cual se convierte un “cuello de botella” para el logro de objetivos.

Análisis de alternativa de gestión

Esta intervención, desde sus inicios, se ha constituido en un proyecto, con base en lo establecido en el Artículo 4 del Reglamento de la Ley 7769, en el cual se define proyecto de la siguiente manera:

Conjunto de actividades interrelacionadas, definidas por la Comisión Interinstitucional o por las propuestas de la Secretaría Técnica para el beneficio de las mujeres, cuyos objetivos están orientados a promover el mejoramiento de las condiciones de vida en el corto plazo de manera sostenible y solidaria.

A esto se añade que si bien los proyectos tiene un principio y un final, este se planteó y se ejecuta desde el año 2015, consecutivamente (a excepción del año

2020 detenido por la pandemia del COVID-19), y que, salvo las mejoras que se han ido planteando en esta evaluación, es un proyecto con potencial de expansión para contribuir efectivamente a mejorar las condiciones de vida de las mujeres con todos los componentes que se propone, pero que aún no ha logrado consolidar, como lo es el seguimiento y la vinculación de los proyectos con capital de producción y apoyo técnico para potencializarlos.

Por lo anterior, se plantea la posibilidad de que el proyecto sea transformado en un programa, dentro de una de las instituciones que lideran. Aunque existe una división de opiniones dentro de las instituciones acerca de esta posibilidad, se plantean ambas visiones y se brinda el criterio conforme al análisis de la información recopilada. En las entrevistas semiestructuradas, 4 personas funcionarias (actores claves de la intervención) expresan lo siguiente:

“Necesitamos un mecanismo de gobernanza de la articulación interinstitucional para el programa. La Política de Género y la Política de Pueblos indígenas podrían darnos un anclaje importante”. (Entrevistado E05PEIMAS10112, comunicación personal, 10 de noviembre del 2021)

“Debería de quedar como un programa instaurado inclusive dentro de los POI, en el caso del IMAS, “Mujeres Semillas” está dentro del beneficio de Procesos Formativos. Que no sea algo que anualmente tenga que estarse retomando para hacerlo viable económicamente a través de otros programas” (Entrevistada E01DSIMAS261021, comunicación personal, 26 de octubre de 2021)

“Que el INA asuma el proyecto completamente e incorporarlo entre sus metas”. (Entrevistada E02DSIMAS271021, comunicación personal, 27 de octubre de 2021)

“Esto debería constituirse en un programa en todas sus dimensiones porque como funciona actualmente es un programa completo interinstitucional. Hay que sentarse a escribir el programa, me refiero a que quede como un brazo

más de la institución. De los servicios que ofrece institucionalmente el INAMU o el INA o el IMAS quien sea que se adjudique la responsabilidad del proyecto. Porque si es fundamental, si no sigue partiendo de voluntades” (Entrevistada E13RNINAMU26112021, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021)

Por otro lado, tres personas funcionarias (actores claves de la intervención), externaron en las entrevistas, que el proyecto tal y como está ya es sostenible, y señalaron lo siguiente:

“... ya está totalmente incorporado en los POI institucionales. Ya tenemos programados y acordados los procesos entre las instituciones para ejecutar cada año por lo que esto es sostenible ya. Por el momento es sostenible” (Entrevistada E11DRINAMU261121, comunicación personal, 27 de octubre de 2021)

“Ya el proyecto es sostenible como está”. (Entrevistada E11DRINAMU251121, comunicación personal, 2 de noviembre de 2021)

“Existe un protocolo sobre lo que le corresponde a cada institución hacer, me parece que eso afianza bastante el proyecto” (Entrevistado E03CNAOINA271021, comunicación personal, 26 de noviembre del 2021).

Ahora bien, como ya se mencionó, está evidenciado que el proyecto, en términos de su gestión operativa, no ha logrado consolidar aspectos de articulación para alcanzar lo que se propone, más allá de la etapa de capacitación. Esto hace cuestionable el cumplimiento de sus objetivos y sus efectos (que se analizan más adelante). Por ello, es importante generar la discusión a lo interno acerca de las mejores alternativas de gestión en este sentido, ya que, en el criterio de esta evaluación, el proyecto corre el riesgo de convertirse en un programa de capacitación asistencialista. Esto si se consideran los aspectos señalados en las entrevistas acerca de la selección de las mujeres que ingresan, los beneficios

institucionales otorgados y, en consecuencia, dejándolas en el mismo estado de pobreza, o bien, con nuevas necesidades al egresar del proceso.

En correspondencia con esto, una funcionaria facilitadora del INAMU expresó preocupación por la falta de capacidades de autogestión que se visualiza en las mujeres semillas (que se comprueba en esta evaluación con la encuesta y se explica más adelante en los efectos en términos de desarrollo personal). Ella expresaba lo siguiente:

Cuando una las ve, pronto a cerrar el proceso, ellas están muy desesperadas porque no saben qué hacer una vez que dejen de recibir la plata del IMAS. Por eso, es muy importante instalar en ellas capacidades de autogestión, de cómo ir y defenderse. Darles herramientas para que ellas mismas empiecen a hacer esos cambios que ellas desean para sus vidas, de lo contrario vamos a seguir teniéndolas, buscando la ayuda del IMAS. (Entrevistada E13RNINAMU26112021, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021)

Otro aspecto por considerar en la discusión sobre el modelo de gestión apropiado es que este proyecto va más allá, incluso de la Ley 7769 de Atención a Mujeres en Condición de Pobreza. Aunque esta es un insumo valioso para el proyecto y tiene un mandato claro que no se debe pasar por alto, la condición de pobreza excluye a mujeres que son propietarias de un terreno para trabajar su proyecto productivo y que requieren apoyo. Así lo expresó una funcionaria del INAMU en su entrevista:

“Por ejemplo, la compañera enlace de género del MAG decía que ella ha coordinado con el IMAS para apoyar a mujeres en el agro, pero muchas no son aceptadas porque no pasan la FIS. Al tener el IMAS esos parámetros por razones obvias, se vuelve complicado apoyarlas en algunos casos porque tienen tierra, lo cual se convierte en una dicotomía, porque lo mismo que necesitan para producir, es lo que se vuelve una

limitante y la descarta en el proceso”. (Entrevistada E09RNINAMU231121, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)

Con base en lo anterior y de cara a darles oportunidades a las mujeres rurales e indígenas con interés en desarrollar un proyecto agroecológico a través del proyecto (incluyendo las mujeres condición de pobreza), el IMAS no se visualiza como el adecuado para asumir totalmente el proyecto, sino como la institución a cargo de seguir apoyando a aquellas mujeres que lo requieren dentro de proyecto. Lo mismo sucede con el INAMU, que brinda el componente de Formación Humana y el beneficio correspondiente en coordinación con el IMAS, ya que es un módulo dentro del proyecto con distintos contenidos.

En la gestión operativa del proyecto, el INA tiene un peso importante en la responsabilidad de este, ya que, como se describe en la Hoja de Ruta, marca el inicio de los procesos con la reserva de la matrícula, asume los apoyos económicos necesarios de dos de los tres meses de la capacitación y ejecuta el programa de capacitación en agricultura orgánica y emprendedurismo en la empresa rural en la cual se diseña el proyecto productivo. Adicionalmente, el INA, dentro de su estructura, cuenta con la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE), una unidad especializada para atender a personas emprendedoras y pymes, que surge en el marco de la Ley 8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo).

Por las razones anteriormente expuestas, se visualiza al INA como la institución que podría liderar y planificar un eventual programa Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, en estrecha relación y coordinación interinstitucional, con base en la experiencia de los siete años de trabajo. Para ello, se plantea un modelo de gestión fundamentado, en principio, en lo siguiente:

Integración de las políticas de estado

Tomar como base la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030 (PEIG), en particular el Eje 3. Distribución de la riqueza. En este eje, la política insta que “deben analizarse desde la función pública, y de

una manera diferenciada entre mujeres y hombres al menos cuatro dimensiones relativas a una verdadera y justa distribución de la riqueza: el empleo, los emprendimientos, el acceso a recursos tangibles e intangibles y la pobreza” (p. 75). Asimismo, tiene como objetivo:

“Fortalecer la autonomía económica de las mujeres mediante el empleo inclusivo de calidad y el uso, acceso y control a ingresos, recursos y beneficios, reduciendo la desigualdad en la distribución de la riqueza del país y, considerando la corresponsabilidad social de los cuidados como eje de empoderamiento económico en todas las regiones y zonas” (p. 81)

En este proceso de articulación, se busca vincular los resultados del programa Mujeres Semillas a resultados esperados del eje 3 de la PIEG al año 2030, que guardan estrecha relación en lo referente a acceso a la propiedad de la tierra, vivienda, derecho al agua, acceso a recursos productivos, servicios financieros, infraestructura, tecnología innovación, desarrollo empresarial, entre otros.

La PIEG, como política de Estado, establece que se deben generar las condiciones para la articulación de actores a cargo de la gestión distintos niveles de responsabilidad: coordinación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas y en el nivel central y regional del país. Además, tiene un mecanismo de gestión estructurado a nivel nacional por una Comisión Interinstitucional de Alto Nivel Político, una Comisión Técnica Interinstitucional y una Secretaría Técnica.

Regionalización del Programa Mujeres Semillas: este proyecto ya ha tenido experiencias de ejecución regionales, lo cual se considera positivo por parte de personas funcionarias entrevistadas (7 de 13), quienes expresaron que visualizan la regionalización del proyecto y su expansión más allá del CNEAO en La Chinchilla (Oreamuno de Cartago). Estas personas expresaron lo siguiente:

Deberíamos de poderlo dar en las otras regiones con las particularidades de cada una. (Entrevistada E06ADSINAN101121, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)

[Expresando una oportunidad para el proyecto (en el FODA)] “La apertura hacia otras unidades regionales para que las mujeres no salgan totalmente de su región. (Entrevistada E04ADSINA021121, comunicación personal, 02 de noviembre de 2021)

[En relación con una fortaleza del proyecto] Que se haya realizado fuera de La Chinchilla y que no se hayan tenido que desplazar hasta Cartago solamente, porque no es el clima en el cual ellas siembran, no es la realidad en la cual ellas conviven, incluso no son los mismos productos que se pueden sembrar en su zona, son condiciones diferentes. (Entrevistada E13RNINAMU261121, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021)

Asimismo, sobre el trabajo regional y refiriéndose a la participación de otras instituciones en la selección y convocatoria de mujeres al proyecto, una entrevistada mencionó que: “Es necesaria la incorporación de instituciones del sector agropecuario, a nivel nacional y regional. (Entrevistada E09RNINAMU231121, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021). Por otra parte, una de las entrevistadas indicó que el espacio de articulación que facilita el Consejo de Desarrollo Regional (COREDES) de la Zona Norte, en el Consejo Interinstitucional Regional (CIR) Social, donde se presentan distintos proyectos, empezaron a hacerse las coordinaciones con el INA para discutir entre las instituciones y a nivel nacional, la posibilidad de ejecutar el proyecto y adaptarlo a las condiciones de la zona. Adicionalmente, expresa lo siguiente:

“De hecho, en la región este proyecto debería ser presentado en el CIR Social para vincularlo desde ahí, y ahí están las instituciones que lideran, pero también en el CIR Económico que es donde están las instituciones vinculadas a lo productivo si queremos que esto se convierta en un

proceso que les permita el desarrollo económico de las mujeres. Ese el paso que hay que dar”. (Entrevistada E09RNINAMU231121, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)

“Es muy importante que no tengamos una receta. Es importante considerar cada proceso que se vaya a implementar en cada territorio”. (Entrevistada E10DEINA231121, comunicación personal, 23 de noviembre de 2021)

Por otro lado, la adaptación de las mujeres a un contexto fuera de su región afecta abruptamente sus patrones de alimentación, lo cual desencadena dolores estomacales, algo que sucede con frecuencia. En palabras de la entrevistada: “También sucede con algunas mujeres indígenas que vienen a quedarse aquí en Cartago en una casa, tienen un choque en su dinámica de alimentación” (Entrevistada E12CNAOINA261121, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021).

A partir de lo anterior, las experiencias de trabajo en la Región Huetar Norte y otras regiones donde se ha ejecutado el proyecto que se puedan tomar en cuenta, este es un proyecto dirigido a mujeres rurales e indígenas, que se encuentra en los territorios rurales de Costa Rica, es importante tomar en cuenta en este análisis, la regionalización del programa. En este sentido, la PIEG define una plataforma de articulación en lo regional, en lo territorial y en lo local para implementar los compromisos establecidos en ella, que utiliza los espacios existentes de gobernanza en cada nivel. Esto convendría al programa Mujeres Semillas, ya que son instancias con una estructura de articulación ya definida y son espacios de encuentros de actores.

Así, por ejemplo, el COREDES, espacio que ya ha utilizado el proyecto en la región Huetar Norte, fue creado por el Decreto Ejecutivo N.º 39453-MP-PLAN de 14 de octubre de 2015, y son instancias regionales que coordinan y articulan políticas, planes, programas y proyectos institucionales e interinstitucionales. En el nivel cantonal, la PIEG encarga a los Consejos Cantonales de Coordinación

Institucional (CCCI) e indican que “estas instancias de coordinación elaborarán planes de trabajo, de acuerdo con los compromisos inscritos en la Política y darán seguimiento a su cumplimiento” (p. 87-88).

Asimismo, en el nivel territorial, la *Política Nacional para la Igualdad Efectiva de Género* (PIEG) designa a los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural la responsabilidad de generar planes de desarrollo territorial rural que incluyan los compromisos en ella descritos. Esto se encuentra alineado con la *Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense*, que tiene enfoque de género.

Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030:

Al tomar como punto de partida y política “sombrilla” del programa Mujeres Semillas, la PIEG, es importante pensarlo en articulación con la PEDRT 2015-2030, por las oportunidades que ofrece en términos de la gestión territorial. Además de tener el mismo plazo de ejecución que la PIEG, contiene dos ejes estratégicos y acciones muy relacionados con el proyecto: equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial y economía rural territorial.

El eje de equidad e inclusión establece, entre sus acciones estratégicas, la articulación de programas de formación en capacidades vinculadas a las potencialidades de desarrollo del territorio y la integración de programas de desarrollo con fondos diferenciados para el financiamiento de proyectos. El eje de Economía rural territorial que define acciones como la dotación de bienes y servicios financieros y no financieros para producción, encadenamientos productivos, gestión de recursos y mecanismos de financiamiento para el desarrollo de proyectos, fomento de agricultura y producción familiar rural entre otros.

Los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural formulan los planes territoriales que contienen proyectos priorizados del territorio, los cuales son presentados a

INDER para su apoyo y la articulación de recursos para su ejecución. Como corolario del análisis de una alternativa de gestión eficaz para el logro de los propósitos de esta intervención, se consideran los siguientes aspectos:

- El proyecto tiene potencial para mejorar las condiciones de vida de las mujeres y tiene condiciones para transformarse en un programa institucional formalmente.
- De las tres instituciones coordinadoras, el INA, es visualizado como el llamado a alojar y asumir la institucionalización del programa, liderar la planificación estratégica y la articulación para potenciarlo.
- El mecanismo de gestión analizado se basa en la experiencia de articulación del proyecto y toma como marco global de gestión la *Política Nacional de Igualdad Efectiva de Género 2018-2030*, en su Eje 3 Distribución de la riqueza y el modelo de gobernanza ahí establecido, y vincularlo a la *Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial 2015-2030*, a los ejes de Equidad e inclusión y economía rural territorial. Ambas brindan plataformas de articulación en lo nacional, regional y territorial.

4.3. Sobre efectos

4.3.1. ¿De qué manera la intervención está generando los cambios en términos de desarrollo de capacidades emprendedoras y técnicas en agricultura orgánica?

Aunque el proyecto está contribuyendo a generar capacidades técnicas en las mujeres, no se evidencia que esas capacidades por sí mismas estén dando como efecto el desarrollo de un emprendimiento y generen la autonomía económica de las mujeres. No obstante, sí se evidencia un fortalecimiento tanto de los emprendimientos existentes como de los componentes para la autonomía económica. El detalle se explica a continuación.

Para responder a esta interrogante se analiza, en primer lugar, la contribución de los servicios de capacitación en agricultura orgánica y emprendedurismo, para

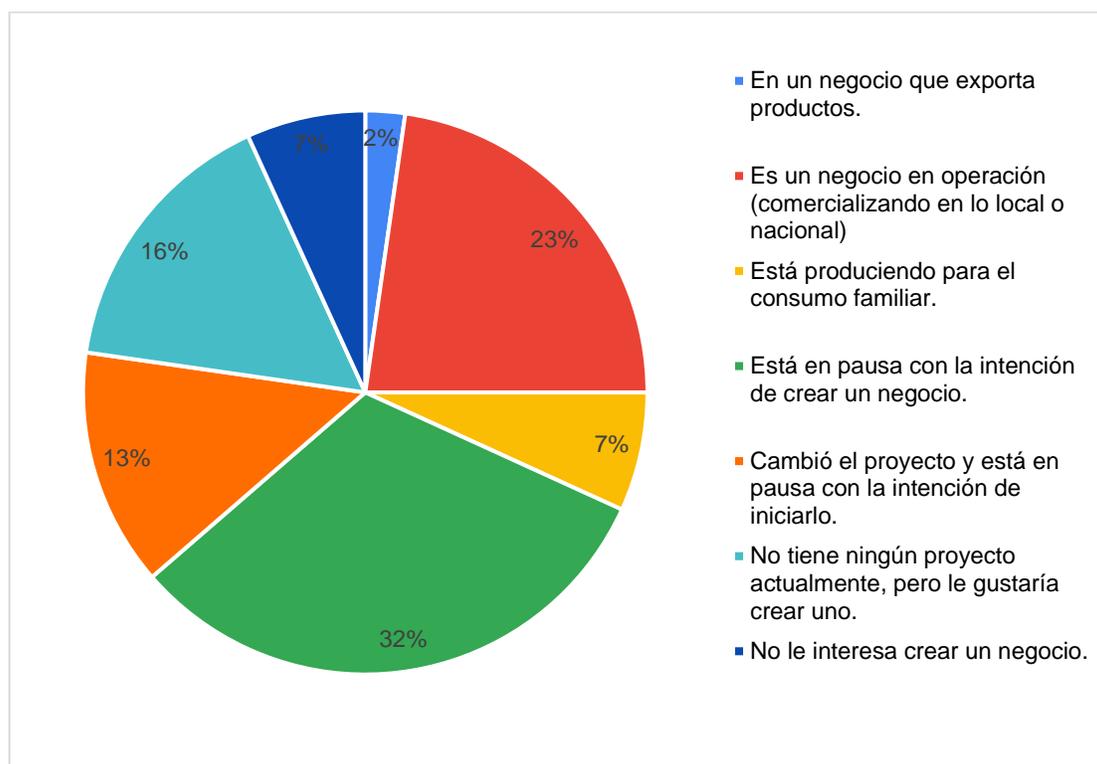
que las mujeres logren desarrollar un proyecto empresarial en su territorio y la contribución del programa en la generación de capacidades para la autonomía económica de las mujeres participantes. Para ello, se consulta a las mujeres sobre el estado actual de sus proyectos y, dado que el proyecto no cuenta con un perfil de entrada y salida que permita evidenciar el aporte del programa a la autonomía económica, se incluyen en la encuesta preguntas de antes y después de la participación de las mujeres en el proyecto, para verificar cambios producto de la intervención.

Sobre la contribución de los servicios de capacitación en agricultura orgánica y emprendedurismo a desarrollar un proyecto empresarial

En el criterio de eficacia, se evidenció que las mujeres adquieren conocimientos técnicos en los servicios de capacitación en agricultura orgánica y emprendimiento y competitividad rural; que en su mayoría los ponen en práctica en su entorno posterior al proceso y que, además, las mujeres egresan del proceso con un proyecto productivo formulado.

Ahora bien, dado que el proyecto aspira a que esos proyectos sean puestos en marcha y las mujeres se incorporen a la economía local y contribuyan a dinamizarla, a mediano y largo plazo, se consultó a las mujeres, mediante la encuesta, sobre el estado de sus proyectos, y los resultados indican que 14 de las 44 mujeres consultadas (31%) tienen su proyecto en operación, una de las cuales exporta, 10 comercializan en el mercado nacional y local y 3 de ellas están produciendo para el consumo de su familia. No obstante, en la tabla 16, sobre situación laboral antes y después de la intervención, se refleja que 16 de las entrevistadas ingresaron al proyecto con un emprendimiento y después del proceso, 2 desistieron con lo que quedaron 14, que coinciden con la cantidad que continúa con su proyecto productivo.

Gráfico 7. Estado actual proyectos productivos, mujeres semillas encuestadas



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Por otro lado, un número importante de estas mujeres (45%) tiene su proyecto inactivo o en pausa, con la intención de iniciarlo más adelante, ya sea que haya cambiado la idea de proyecto o no ha iniciado operación desde que fue formulado en el proyecto. Además, el 13% de las mujeres indicó que, si bien no cuentan con un emprendimiento actualmente, están interesadas en retomar su proyecto y crear su emprendimiento productivo.

La puesta en marcha de los proyectos se relaciona más con la experiencia de las mujeres antes de ingresar al programa y a la puesta en práctica de los conocimientos (como también se demostró en el criterio de eficacia) que a la vinculación a apoyo institucional por parte de la intervención, pues solamente el 18% recibió este seguimiento. Ejemplo de ello es el de Lorena, quien expresó que ella producía yuca y tenía la expectativa de producir yuca orgánica con el proyecto, pero sin recursos para modificar su producción es complejo de lograr:

La idea de formular ese proyecto era para yo hacer abono orgánico para seguir sembrando la yuca. Yo siempre sembré yuca, entrando al curso yo ya tenía dos años de sembrar yuca y la idea era seguirlo haciendo, pero orgánico, la idea era que con el proyecto hecho pudiera producir yuca orgánica, pero sin recursos es muy difícil. Yo sigo sembrando porque es lo que siempre he hecho y me gusta. Con mis hijos que me ayudan de vez en cuando. Yo en ese curso hice mi proyecto y nos hablaron de la posibilidad de generar un mejor ingreso con una actividad económica. Ojalá que todas las que fuimos tuviéramos la oportunidad de poner en práctica el proyecto. Me hubiera gustado que me hubieran dado de verdad esa ayuda que me aprobaron en el IMAS era de 1.800.000 (un millón ochocientos mil colones) como me habían dicho. Yo estaba con la gran ilusión de que me lo dieran para seguir haciendo lo que yo quería que era sembrar la yuca orgánica (...) me dijeron que se había aprobado, pero nunca me la dieron. (Mujer semilla, L. Camacho, egresada en el año 2019, comunicación personal, 10 de febrero del 2022)

Además, la experiencia de las mujeres en sus proyectos productivos se verificó en la encuesta realizada a las mujeres semillas acerca de los cambios a nivel laboral a partir de su participación en la intervención. Se destacan los siguientes datos de la tabla 16 (ver página siguiente), respecto a su situación laboral antes y después de participar en el programa.

Tabla 14. Mujeres semillas según situación laboral antes y después de la intervención

Variable	Absoluto		Relativo	
	Antes	Después	Antes	Después
Ocupada tiempo completo	0	1	0%	2%
Ocupada tiempo parcial	3	3	7%	7%
Desempleada	12	0	27%	0%
Autoempleada	16	14	36%	32%
Sin trabajo remunerado porque tiene obligaciones familiares	9	1	20%	2%
Estudiante	3	6	7%	14%
Pensionada	0	0	0%	0%
No responde / No cambió su situación (después)	0	18	0%	41%
Otro: Cuida niños de una familiar ocasionalmente	1	1	2%	2%
Total	44	44	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Antes de la intervención, 16 mujeres ya estaban autoempleadas (generando sus propios ingresos), pero 14 continuaron siéndolo después de la intervención.

Sobre la contribución del programa en la generación de capacidades para la autonomía económica de las mujeres participantes.

De los constructos de agencia y empoderamiento utilizados para valorar cambios en el desarrollo personal individual de las mujeres, se extrajo el componente de autonomía y capacidad de generar su propio ingreso. Se valoraron 7 ítems en los cuales se consultó a las mujeres su uso antes y después de su participación en el proyecto. De ellos, tres ítems mostraron cambios significativos, a saber:

- Más mujeres se sienten capaces de crear un negocio después del proceso (pasó de 39% a 91%). Esto se asocia a la capacitación en emprendimiento y competitividad rural en que aprenden a elaborar un documento de proyecto. Esto pues, aunque el 45% de las mujeres tenía un proyecto generando algún ingreso (sea para comercializar o para autoconsumo),

antes participar en el proyecto, solo el 39% se sentía en capacidad de crearlo. Además de que estas mujeres escriben su proyecto con asesoría técnica del INA. Lo cual les abre otras posibilidades, tal como se expresó en una de las entrevistas:

“Sé de dos mujeres que se les otorgó capital semilla para emprender su proyecto. Presentaron el proyecto que ellas crearon en el proceso, la certificación de sus conocimientos técnicos y les dieron 500 mil colones no reembolsables para comprar herramientas y semillas” (Entrevistada E06ADSINAN101121, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021).

Además, una de las mujeres semillas destacó el uso del proyecto formulado en el proceso, indicando lo siguiente: “Al presentar mi solicitud en el INDER me dijeron que el proyecto que tenía era muy importante” (Mujer semilla R. Molina, comunicación personal, 02 de marzo de 2022).

- Hay un aumento en el porcentaje de mujeres que siempre o casi siempre toman las decisiones sobre lo que desean comprar en casa. Este pasó del 52% al 98% después de la intervención, lo cual habla del aumento del control sobre sus recursos.
- Después de participar en la intervención, 14% señaló que nunca había recibido información sobre qué instituciones brindaban recursos a mujeres para producción, antes del proceso era de 73%.

Estos tres ítems dan información sobre cómo la intervención está contribuyendo al fortalecimiento de los proyectos de las mujeres semillas y a su autonomía económica. Sin embargo, no se muestran cambios en los siguientes ítems: ha obtenido un trabajo productivo con buen ingreso, de la capacidad de promover y tener ahorros, en acudir por sus propios medios las instituciones para gestionar apoyo para su proyecto, y en la capacidad de identificar barreras para la participación de las mujeres en actividades productivas de la comunidad. Por ende, son aspectos para atender en el futuro.

Al consultar a las personas funcionarias involucradas en el proyecto sobre ejemplos en términos de autonomía económica de las mujeres, ellos respondieron lo siguiente:

- Una señora en La Marina. Ella es la especialista, pero todos en la casa trabajan con ella. Cultiva raíces y al final tuvo que contratar un camión para sacar los productos. Sé de una que exporta.
- Hay algunas que tienen viveros donde producen té, que es un té diferente, lleva todo un tratamiento diferente por ser orgánico.
- Esta es una de las debilidades del proyecto, sé que algunas han emprendido y otras están generando para autoconsumo (su soberanía alimentaria), pero decirle cuantas, no sé.
- Hay mujeres colocando productos en lo local; por ejemplo, Alicia en Valle La Estrella, que produce pepinos y bananos orgánicos. También otra en zona indígena en Chirripó, que también produce tubérculos, como camote, yuca, plátano.
- También para muchas de ellas el tema llega a seguridad alimentaria familiar no necesariamente a comercializar.
- Josefina es una que está desarrollando su laboratorio de plantas medicinales y otras compañeras de Cot (Cartago) que están con un proyecto para hacer un vivero. También compañeras indígenas que están con un tema de recuperación de tierras ya empezaron a montar sus fincas y tienen soberanía alimentaria (producen sus propios alimentos).
- Compañeras de Térraba que están montando proceso de recuperación de semillas autóctonas.
- Esta es una de las mayores debilidades de toda esta intervención, porque justamente la metodología responde a esa necesidad de empoderarlas en términos de la autonomía económica y es algo que no está tan institucionalizado, pero que recuerde había una que empezó a exportar. El resto de las participantes en su mayoría era más para autoconsumo y venta de los excedentes en sus propias comunidades.

De las mujeres semillas que respondieron a la metodología de cambio más significativo en el aspecto económico, se obtuvieron las siguientes opiniones:

Lo más importante es que tengo el proyecto hecho que me sirvió para tramitar un apoyo para ponerlo en marcha. Aún estoy esperando que me respondan. Mientras tanto he tenido la oportunidad de vender algunos productos orgánicos en la feria del agricultor. A mí en la capacitación me dieron beca de hospedaje y eso me ayudó a llevar la capacitación tranquila. (Mujer semilla R. Molina, comunicación personal, 02 de marzo del 22)



Fuente: fotografía cortesía de Leda P. para la evaluación, 2022.

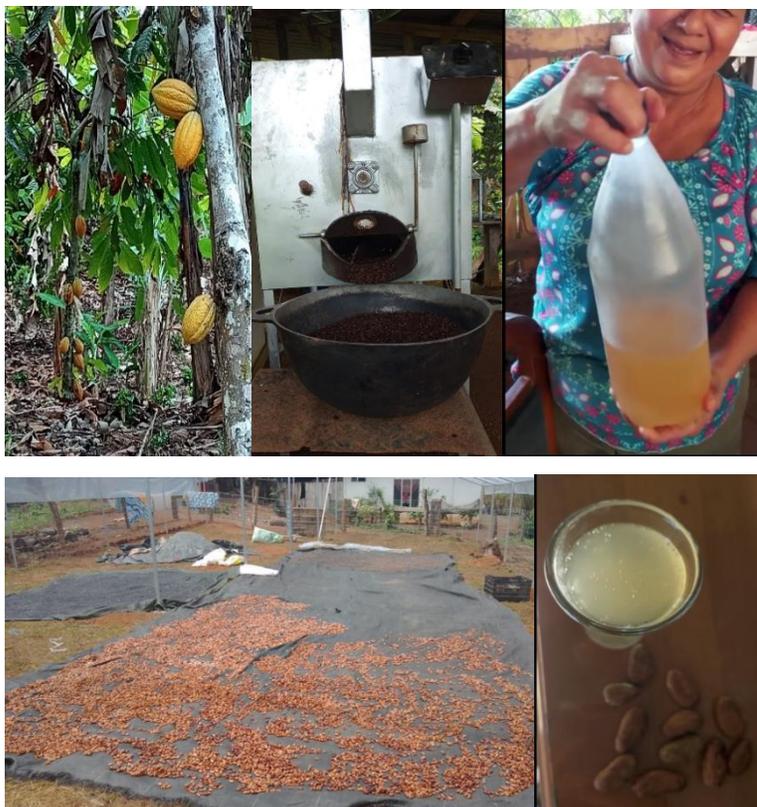
“Hola soy Leda P., con los conocimientos de agricultura orgánica y el curso de abonos orgánicos, cultivo hortalizas, especies y medicinales para autoconsumo que para mi hijo y para mí es un gran ahorro. Y en la parte de emprendimiento con el debido conocimiento de las plantas medicinales, le doy valor agregado a los jabones, champo,

ungüentos, aromaterapia, te, etc. Estoy muy agradecida con el INA en su apoyo a la Mujer Semilla por toda la experiencia y todo lo aprendido”. (Mujer semilla, L. Paniagua, comunicación personal, 12 de diciembre del 2021).



Fuente: fotografías cortesía de Leda P. para la evaluación. 2022.

“El proyecto me ayudó a desenvolverme con el tema de emprendedurismo, conocer más qué tengo que hacer en mi proyecto y en la parte de hacer abono orgánico que era lo que yo quería. Tengo una producción de cacao y café. Yo produzco vino de cacao. Mi bisabuela hacía vino de cacao y yo lo aprendí a hacer. Hago la pasta de cacao y la fermentamos”. (Mujer semilla, M. Fernández, comunicación personal, 17 de marzo del 2022)



Fuente: fotografías cortesía de Miriam F. para la evaluación, 2022.

4.3.2. ¿De qué manera la intervención está produciendo cambios en términos de desarrollo personal de las mujeres?

Uno de los efectos esperados de la intervención es que las mujeres salgan empoderadas y fortalecidas para emprender liderazgos en sus comunidades. Esta evaluación encuentra evidencia de que el proyecto está produciendo cambios en el desarrollo personal individual de las mujeres y aporta a su empoderamiento. Sin embargo, no se aprecian efectos específicamente en el ejercicio de liderazgos comunales. Los cambios más importantes identificados se encuentran en los siguientes constructos:

- Sentido de seguridad, con excepción de la creencia de que sus sueños y planes están fuera de su control en que no hay cambios.
- Control sobre sus decisiones en actividades diarias, a excepción de las responsabilidades de cuidado.
- Toma de decisión de en el hogar.

- Participación política o visibilidad en la comunidad es el constructo que presenta menos cambios, pero si aumentó el interés de algunas de ellas de participar en actividades de la comunidad y le dio capacidades para manejar grupos.
- Hay evidencia de que el proyecto motiva a las mujeres semillas a continuar sus estudios.

Para dar respuesta a esta interrogante y dado que el proyecto no cuenta con un perfil de entrada y salida para comparar los cambios antes y después de recibir la capacitación del proyecto, a través de la encuesta, se realizó un comparativo de cómo se percibían las mujeres antes de participar en el proyecto y después, mediante los constructos de agencia y empoderamiento que se utilizaron antes, procurando sacar el mayor provecho a la información aportada por las mujeres y así identificar cambios en el desarrollo personal de las mujeres atribuibles a la intervención. Adicionalmente, se triangula con la información aportada por las entrevistas semiestructuradas y los resultados de la aplicación de la metodología del cambio más significativo, en los que se mencionan cambios más en profundidad por parte de las mujeres.

A partir de las respuestas de las mujeres en la encuesta, se puede encontrar que los principales cambios que se identifican a nivel de desarrollo personal de las mujeres son los siguientes:

Sentido de seguridad

- Disminuyó el número de mujeres con dificultades para expresar su opinión públicamente (pasó de 64% a 11%).
- Aumentó la cantidad de mujeres que nunca o casi nunca se sentía segura con sus decisiones (de 73% a 94%).
- Antes de participar en Mujeres Semillas, una minoría de mujeres dijeron no tener dificultades para hablar en público (36%), después de proyecto 84% dicen que nunca o casi nunca tienen esta dificultad.

- Después de participar en el proyecto, 89% exige siempre o casi siempre sus derechos, aunque otros no estén de acuerdo, antes lo exigían el 34%.
- Aumentó a 93% la proporción de mujeres que buscan la solución a un problema, aunque otros le digan que no hay. Antes lo hacía el 50% de las mujeres.
- Producto de la intervención más mujeres se autoperciben empoderadas (36% antes, 97% después del proyecto).
- Más mujeres se sienten en capacidad de hacer más cosas de las que hacen (antes 48% y después de la intervención 100%).
- Más mujeres con conocimientos en derechos de las mujeres (34% los tenía y 96% afirma que los tiene después de la intervención).
- Ahora el 96% de las mujeres semilla, se siente en capacidad hacer cambios en su vida personal, en comparación con el 36% que con frecuencia se sentían capacitadas para hacerlo antes de la capacitación.
- Más mujeres no permiten que las discriminen después de participar en la intervención (87%), con respecto a la cantidad que respondieron que no permitían que las discriminaran antes de la intervención (47%).
- Más mujeres (96%) se sienten en capacidad de hacer cambios en su vida laboral de las que reconocieron que tenían esta capacidad antes (41%).

Control respecto decisiones en actividades diarias

- Antes de participar en el proyecto, 55% tenía control sobre todas o la mayoría de sus decisiones diarias. Después este porcentaje aumentó a 85% de ellas.

Poder de toma de decisiones en su hogar

- Las tareas en el hogar eran realizadas por todas las personas en la casa del 48% de las mujeres. Esa cantidad aumentó en 84% de los hogares de las mujeres semillas.
- 95% de las mujeres indicó que con frecuencia hace lo que es mejor para ellas sin importar lo que otros en su hogar crean, en comparación con un 52% que lo hacía antes de su participación en el proyecto.

- Se evidencia un aumento de las mujeres que tienen facilidad para dedicar tiempo para ellas mismas después de la intervención (87%) versus las que lo hacían antes de su participación (16%).
- Aumenta la cantidad de mujeres que tienen facilidad para tomar decisiones en su hogar después de participar en Mujeres Semillas de 41% a 95%.
- Más mujeres son capaces de tomar decisiones sobre situaciones de violencia de sus hijas e hijos después de Mujeres Semillas, 48% antes frente a 89% después.

Participación política o visibilidad en la comunidad

Este ítem es el que registra menos cambios, los más más importantes son:

- 61% confirmó que después de participar en mujeres semillas con frecuencia se interesa por saber quiénes son las autoridades que la representan. Antes lo hacía el 30%.
- Más mujeres con frecuencia ayudan a resolver los conflictos que se presentan en su comunidad. Se pasó de 21% que lo hacía antes a 48% que lo hace ahora.
- Más mujeres semillas con frecuencia opinan lo que debe hacerse para mejorar el barrio de (29% a 50%).
- Disminuyó ligeramente la cantidad de mujeres semillas que nunca o casi nunca se interesaban en organizar actividades para el desarrollo de la comunidad (de 61% a 52%).
- Más mujeres tienen capacidad para dirigir grupos (de 34% a 87%).

Se logra identificar que los aspectos en los cuales las mujeres perciben su sentido de seguridad son expresar sus opiniones públicamente, reconocen y exigen sus derechos, se autoperciben como empoderadas y sentirse capaces de hacer cambios en su vida personal y laboral. Esto también fue expresado en los cambios más significativos de las mujeres semillas:

En ese momento yo estaba en una relación donde vivía mucho maltrato. Cuando recibí la capacitación yo renuncié a todo eso para ser lo que soy ahora, que no dejar que nadie me maltrate, me pase por encima o me humille como lo hacía. Me fortalecí mucho en eso la verdad. En este momento yo no soy la mujer tímida que llegó ahí, me he superado. (Mujer semilla, L. Camacho, comunicación personal, 10 de febrero del 2022)

“En lo personal, antes veía muchos obstáculos. Yo tengo dos hijos y no tengo estudios, yo estando allá como que agarré más coraje para luchar por sus hijos y tomé más positivismo”. (Mujer semilla, Reyes, M. comunicación personal, 15 de febrero del 2022)

“Mi mayor cambio fue en el desarrollo personal, a valorarme como mujer y a conocer mis derechos”. (Mujer semilla, Calderón, D. comunicación personal, 12 de enero del 2022)

“Al recibir las charlas del INAMU, aprendí a hacer valer mis derechos es algo que merezco como ser humano, que por ser mujer, madre, esposa no debo dejarme denigrar ni con hechos ni con palabras, que hay instituciones que me apoyan, ayudan y protegen. Tengo más seguridad en mí misma y en tomar las decisiones que considero son mejor para mi futuro”. (Mujer semilla Paniagua, L. comunicación personal, 12 de diciembre del 2021)

Estos cambios coinciden con los señalados en las entrevistas semiestructuradas dirigidas a las personas funcionarias, en particular las que tienen relación directa con las mujeres durante el proceso. A continuación, se extraen algunas de las menciones al respecto:

Se puede ver en ellas ese posicionamiento y esa seguridad que les ha dado el poder conocer sus derechos, ejercerlos (...) con aquella claridad y conocimiento adquirido del fortalecimiento de sus capacidades individuales internas. (Entrevistada E11DRINAMU261121, comunicación personal, 26 de noviembre de 2021)

“Se puede ver cambios de todo tipo, hasta en su presentación, por ejemplo: hay mujeres cambian en su manera de vestir, se maquillan, se ve el autocuidado. Además, muchas entran tímidas y muy calladas, y una las ve durante el proceso y al final en la interacción entre ellas e incluso toman en micrófono hablan”. (Entrevistada E01DSIMAS261021, comunicación personal, 26 de octubre de 2021)

“Totalmente (cambia) su autoestima, su empoderamiento, incluso su vocabulario cuanto ya están finalizando, ya hablan de microorganismos, de inoculación microbiana, de esquejes”. (Entrevistado E03CNAOINA271021, comunicación personal, 27 de octubre de 2021)

“Muchas llegaron como muy tímidas y ya después participaron en los juegos deportivos estudiantiles hablando por micrófono, participaron en diferentes espacios más públicos, expresaban abiertamente su metas y aspiraciones personales”. (Entrevistada E06ADSINAN101121, comunicación personal, 10 de noviembre de 2021)

“Se apropian del conocimiento se sienten seguras de lo que saben y aprendieron y lo expresan porque al inicio no hablan”. (Entrevistada E07ADSINA171121, comunicación personal ,17 de noviembre de 2021)

Otro de los cambios que más se señalan en las entrevistas es la motivación y la decisión de seguir estudiando después de pasar por el proyecto. Esto se evidencia con la encuesta, pues al consultar a las mujeres los cambios en términos de estudio, 43% de las mujeres respondió que no estaba estudiando al momento de ingresar al proceso de la intervención y decidió incorporarse al sistema educativo para continuar la primaria (11%), la secundaria (23%) y la universidad (9%). Adicionalmente, un 22% estaba estudiando y lo continuó haciendo, según muestra en la tabla 17:

Tabla 15. Continuación de estudios posterior a la intervención

Continuó sus estudios después de MS	Absolutos	Relativos
Estaba estudiando en el colegio diurno y continuó estudiando.	4	9%
Estaba estudiando en el colegio nocturno y continuó estudiando.	1	2%
Estaba estudiando en el CINDEA y continuó estudiando.	1	2%
Estaba estudiando en la Universidad y continuó estudiando.	4	9%
No estaba estudiando y se matriculó para terminar la primaria.	5	11%
No estaba estudiando y se matriculó para terminar la secundaria.	10	23%
No estaba estudiando y se matriculó para terminar la universidad.	4	9%
No responde.	15	34%
Total	44	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las mujeres semillas encuentran motivación para continuar estudiando, no solo en el sistema educativo formal; como se mostró anteriormente, algunas de las mujeres se quedan en el Centro de Formación para obtener el grado de Técnico en Agricultura Orgánica. A enero del 2022, el Centro Nacional de Agricultura Orgánica del INA, registró 8 mujeres semillas egresadas del Técnico de Agricultura Orgánica y 15 de ellas en proceso de obtenerlo, según información aportada vía electrónica a esta evaluación. Así lo afirma una de las mujeres semillas que respondió que el cambio más significativo para ella en el ámbito del desarrollo personal fue continuar estudiando:

“Me ayudó a seguirme superando, a darme cuenta de que yo podía. Continué mis estudios, me motivó a seguirme capacitando, en la parte de agricultura orgánica, he buscado cursos y me he ido preparando poco a poco. Por ejemplo, formo parte de un grupo de mujeres en agricultura orgánica de Latinoamérica. Ahí se hacen conferencias virtuales, talleres de superación personal. Estudié homeopatía, desarrollé aún más mi interés por

las plantas medicinales”. (Mujer semilla Molina, R., comunicación personal, 02 de marzo del 2022)

Otros de los cambios que sobresalen en la encuesta es el control que tienen en cuanto a sus decisiones diarias y el poder de toma de decisiones en el hogar. Se encuentran cambios importantes respecto a la distribución de tareas en el hogar, dedicación de tiempo para ellas mismas, la toma de decisiones en situaciones de violencia en contra de sus hijos o hacer lo que es mejor para ellas, sin importar lo que otras personas en su hogar piensen.

El componente sobre participación política o visibilidad en la comunidad no muestra cambios sustanciales; se valoraron 12 aspectos y 5 de esos son los que evidencian cambios en las mujeres: su capacidad para dirigir grupos, es el cambio más importante; más mujeres ayudan a resolver conflictos en la comunidad; se registran cambios en el interés de las mujeres en conocer a las autoridades que las representan; aumentan las mujeres semillas que con frecuencia opinan sobre las mejoras que debe hacerse en el barrio y en organizar actividades para el desarrollo de la comunidad. Este último es mencionado en las entrevistas también, ya que las personas funcionarias han identificado mujeres semillas ejerciendo algún tipo de liderazgo, aunque la encuesta muestra que no son la mayoría.

Cambios según las entrevistas semiestructuras:

- Hay mujeres que está participando en asociaciones en sus comunidades.
- Se llegan a convertir en lideresas en sus comunidades.
- Mujeres replican sus conocimientos en sus comunidades.
- Algunas después del proceso han terminado su Bachillerato.
- Algunas se continúan capacitando en el INA o sacan su Bachillerato.
- Algunas de ellas deciden no irse de este Centro y continuar hasta sacar el Técnico en Agricultura Orgánica.

- Hay una de las egresadas que ahora es conductora de un programa de radio y TV en Upala.
- También el empoderamiento con que después del proceso van a las instituciones a tocar las puertas con los títulos del INA. Eso posiblemente ahora que tienen certificados sus conocimientos y el proyecto formulado.
- Una ve un antes y un después. Se les ve en la cara la diferencia, sonríen más.
- Las que se quedan aquí en el Centro de Formación, que sigo viendo porque están sacando el técnico que es un programa de 20 cursos.
- Los cambios en desarrollo personal se vuelven tan tangible incluso después de la primera sesión que es derechos, este proceso de creérsela, y cuentan ellas mismas historias de lo que les sucede y cómo responden a eso. Ante una mala atención, denunciar el mal servicio.

Ahora bien, es importante dejar registro de los aspectos que, según la encuesta registran menos cambios o no hay cambios, para que quienes gestionan el proyecto los consideren para eventuales mejoras. En el sentido de seguridad, no se encontraron cambios en el ítem de “Cumplir sus sueños y planes esta fuera de su control”, respecto a poder de toma de decisiones en el hogar; las mujeres siguen asumiendo la responsabilidad del cuidado de sus hijos e hijas y siguen siguiendo las cuidadoras de las personas enfermas y adultas mayores en sus hogares, tanto antes de entrar al proyecto como después. Esta es una barrera importante para la mejora de las condiciones de vida de las mujeres.

Respecto a la participación política o visibilidad en la comunidad, no hay cambios respecto a la participación de las mujeres semillas en organizaciones o comités religiosos, educativos (un ligero aumento), políticos, en la claridad de los planes de la municipalidad para la comunidad; pocas asumen tareas para mejorar la comunidad.

4.4. Sobre sostenibilidad

Para los efectos de esta evaluación, se entiende el criterio de sostenibilidad como la medida en que los cambios alcanzados con la implementación de la intervención Mujeres Semillas permanecen una vez que concluye la intervención. Asimismo, se valora la sostenibilidad de su modelo de gestión.

4.4.1. ¿En qué medida los cambios alcanzados con la intervención Mujeres Semillas permanecen una vez que concluye la intervención?

La valoración de efectos de este proceso evaluativo ha permitido identificar dos de los cambios más importantes del programa: la contribución del proyecto para generar capacidades técnicas y emprendedoras para el fortalecimiento de los proyectos productivos y cambios en el desarrollo personal individual de las mujeres aportando a su empoderamiento.

Para el 100% de las personas funcionarias entrevistadas, no hay garantía de la sostenibilidad de los cambios generados por el fortalecimiento de capacidades técnicas y de emprendedurismo, principalmente, por dos factores:

- La falta de seguimiento y apoyo en el acceso a recursos, que también ha sido ampliamente mencionado a lo largo de esta evaluación.
- El complejo e histórico contexto que rodea a las mujeres, inmersas en pobreza, violencia, doble o triple jornada, rol de cuidado, etc. Esto queda claro en el problema que origina la intervención. El contexto patriarcal que rodea las mujeres y las aleja de las posibilidades del desarrollo productivo; y se evidencia en los constructos valorados sobre toma de decisiones en el hogar, en el cual los ítems mostraron que en los hogares las mujeres semillas siguen ejerciendo la responsabilidad del cuidado de dependientes, sean hijos, hijas, personas adultas o enfermas, tanto antes como después del proyecto.

Esto fue señalado también por una de las mujeres semillas durante la exposición de su cambio más significativo, al indicar que durante el

proyecto (sin decirle a nadie), se mantuvo un tiempo comiendo poco, porque una parte de los recursos que le brindaba el proyecto los destinaba a pagar el cuidado de sus hijos.

De manera que estos factores juntos son la fórmula que limitan la sostenibilidad de los cambios, en materia de las capacidades técnicas y emprendedoras de las mujeres. El trabajo de articulación que desarrollan el INA, el INAMU y el IMAS es un paso importante en la atención a estas mujeres en particular, que se sabe compleja. Sin embargo, ese trabajo requiere del involucramiento de otros actores que la Ley 7769 y su reglamento demanda.

Por otro lado, las funcionarias del INAMU entrevistadas señalaron que, además de darles el necesario seguimiento, es importante generarles capacidad de autogestión. Esto coincide con los resultados de la encuesta en el constructo sobre autonomía económica, el cual mostró que no hay cambios en el ítem de “acudir por sus propios medios las instituciones para gestionar apoyo para su proyecto”, pues solo una ajustada minoría lo hace, aun teniendo la información sobre qué instituciones brindan proyecto recursos a mujeres productoras.

En este momento, la brecha tecnológica tiene un gran peso, aunque se brinde capacitación en el uso de las herramientas tecnológicas, persisten problemas de acceso a Internet o señal telefónica en las zonas alejadas. Algunas mujeres no tienen su propio aparato telefónico; lo tienen, pero es compartido de toda la familia y cambian continuamente de número, por lo que localizarlas es un reto. Se trata de mujeres empoderadas que técnicamente han tenido logros, pero a la hora de usar y acceder a herramientas tecnológicas siguen dependiendo de otras personas.

Ahora bien, respecto a los cambios en términos del desarrollo personal de las mujeres, la mayoría de las personas entrevistadas considera que son sostenibles por las siguientes razones:

- Impactan la vida de las mujeres y una vez que se mueven es difícil que se tengan.

- Es un proceso intenso que impacta patrones culturales y cambia las dinámicas familiares.
- En la experiencia del INAMU se ha demostrado, a través de diferentes evaluaciones, que los cambios en las mujeres son sostenibles en tiempo, 2, 4 o hasta 5 años después producto de esa formación humana.
- Cuando una mujer logra moverse de donde está, empieza a cambiar muchas cosas y cuesta mucho que se detenga. Se convierte en un motor para ella misma y para su entorno. Especialmente porque este es un proceso intenso, es parte de la riqueza que tiene este proyecto.

No obstante, se pueden ver limitados por el contexto histórico. Ellas llevan una capacitación de Formación Humana de 48 horas aproximadamente, pero la mayoría viene de sufrir situaciones de violencia y pobreza estructural de toda su vida. Así lo expresaron al menos tres personas funcionarias en las entrevistas: “Ellas va a capacitarse para modificar su vida y los cambios los llevan ellas, es posible que al volver y con el tiempo ellas vuelvan a ser absorbidas por el contexto” (Entrevistada E07ADSINA171121, comunicación personal, 17 de noviembre de 2021)

4.4.2. ¿De qué manera el modelo de gestión propuesto es sostenible para asegurar la continuidad de la intervención?

Como se evidenció en el criterio efectos, el proyecto no está generando los efectos esperados por parte de la intervención. Se aspira a que las mujeres implementen sus proyectos en sus comunidades y se incorporen así a la dinámica económica de su territorio. Sin embargo, esto no está sucediendo. De manera que, en términos generales, un primer aspecto para garantizar la sostenibilidad del proyecto es alcanzar sus resultados. La mayoría (9 de 13) de las personas funcionarias entrevistadas coinciden en este aspecto e indican lo siguiente:

- Debe tener y mostrar buenos alcances en los resultados que está logrando para ser sostenible.

- Puede pasar que los resultados queden en el aire y no haya una mejora en la calidad de vida ni en la economía de las mujeres. Hay que mostrar resultados, y si vamos a hablar de resultados, los resultados no pueden ser solamente número de mujeres capacitadas, tienen que ser número de emprendimientos generando tantos ingresos por familia.
- Evidenciar los resultados, puede garantizar que el proyecto se sostenga.
- Se debe robustecer el tejido interinstitucional para el seguimiento, hacerse acompañar de otras instancias nacionales y locales para robustecer los resultados y desde ahí es que se puede valorar mucho más la sostenibilidad.
- Es necesario dar seguimiento, el proceso por sí solo le ayuda, pero para que se sostenga es necesario dar mayores intervenciones en el tiempo también.
- Un conjunto de herramientas después de llevar el servicio de capacitación de MS que puede ayudar a que esto sea sostenible.
- El apoyo posterior al proceso de semillas.
- Se necesita mejorar los resultados.

Por ello, esta evaluación recomienda la transformación de este proyecto en un programa formalizado dentro de una institución, como lo es el INA, con un modelo de gestión basado en la articulación, adoptando la PIEG 2018-2030 como marco general y su modelo de gobernanza, explicado en la interrogante 4.2.2. La propuesta de gestión de esta evaluación, a analizar por parte de las personas coordinadoras del proyecto, se vislumbra sostenible, en la medida en que pueda solventar los aspectos mencionados ampliamente y los siguientes, que surgen de las entrevistas semiestructuradas:

- Garantizar que haya presupuesto para poder llevar a cabo todo el proceso que implica Mujeres Semillas.
- Que haya más alternativas para el cuidado de menores dependientes en regiones.

- Que haya más promoción del proyecto, porque actualmente la información les llega a las mujeres porque han tenido alguna vinculación con las tres instituciones y ahí se les informa.
- La formalización del proyecto a lo interno de cada institución señalando acciones de otras instancias para acompañamiento.
- Esto debería constituirse en un programa en todas sus dimensiones. Hay que sentarse a escribir el programa, que quede como “un brazo más de la institución”. Porque si es fundamental, si no sigue partiendo de la voluntad política o de las instituciones.
- La articulación con otras instancias es vital. No solo en el papel, porque lo que ha facilitado la articulación en Mujeres Semillas no es porque esté en un papel.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de procesos y efectos de la intervención interinstitucional Mujeres Semillas, Gestoras de Vida 2015-2021.

5.1. Conclusiones

Este capítulo presenta las conclusiones de la evaluación de procesos y efectos de la intervención interinstitucional Mujeres Semillas, Gestoras de Vida 2015-2021, a partir de los hallazgos y en función de los criterios utilizados, a saber: pertinencia, eficacia, efectos y sostenibilidad.

5.1.1. Criterio pertinencia.

Alineación de la intervención a las políticas nacionales, los convenios internacionales en la materia y las necesidades de la población objetivo

Existe una clara alineación de la intervención con las políticas nacionales e internacionales en la materia y las necesidades de las mujeres indígenas y rurales de Costa Rica. A través de la reconstrucción de la teoría de la intervención y la cadena de resultados, se puede visualizar la pertinencia tanto del contexto país, como de las políticas, estrategias, normativa nacional y acuerdos internacionales que demandan acciones de los países en la protección de los derechos de las mujeres y en igualdad de oportunidades entre hombres y las mujeres.

Además, en lo teórico, el programa apunta acertadamente a atender una población que requiere acciones focalizadas y adaptadas a su características y condiciones. Tal como lo establece la Ley 7769 de Atención a Mujeres en Condición de Pobreza y su reglamento que, además, establece las acciones de coordinación interinstitucional que deben realizarse.

Medida la teoría de la intervención es coherente para responder a la problemática que se plantea resolver

La teoría de la intervención es pertinente para responder a la problemática que plantea resolver a través de las estrategias concretas (servicios institucionales) que contempla, como formación técnica y humana para crear y fortalecer capacidades, desarrollo personal y empoderamiento, beneficios económicos para cubrir sus necesidades básicas y garantizar que se mantengan el proceso y asesoría en la formulación de un proyecto productivo. Esto brinda un alto nivel de pertinencia, al considerar las condiciones y realidades de las mujeres indígenas y rurales que atiende: mujeres en su mayoría jefas de hogar, en condición de pobreza, sobrevivientes de contextos de violencia y discriminación entre muchos otros factores.

Sin embargo, faltan actores institucionales para llevar a la práctica uno de los componentes claves para garantizar el éxito de los resultados: el acompañamiento institucional para apoyo a los emprendimientos de las mujeres. Para ello, es necesario fortalecer la articulación hacia adentro de las instituciones, como IMAS con FIDEIMAS o Ideas Productivas e INAMU con FOMUJERES, e incorporar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que tiene el mandato de la Ley 7769 de aportar recursos en el marco de la articulación interinstitucional para atender a mujeres en condición de pobreza, como Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, lo cual le resta pertinencia. Adicionalmente se identifican como indispensables al MAG, INDER, CONAC-4S y CCSS, y otros entes que se podrían involucrar, como municipalidades, las universidades, asociaciones de desarrollo integral, agrupaciones de personas productoras y asociaciones indígenas.

Adicionalmente, en el trabajo de campo se encontraron dos temas sensibles mencionados por dos las mujeres semillas y dos personas funcionarias de regionales, los cuales son importantes de atender, de cara a la pertinencia de las acciones del proyecto en los procesos de capacitación propiamente:

- a) la sensibilización de las personas funcionarias en las regiones fuera de la GAM donde se ejecute el proceso, en particular sobre enfoque de género y cosmovisión.
- b) Adaptación y sensibilización del proceso de enseñanza para mujeres que tienen dificultades de lecto-escritura.

5.1.2. Criterio eficacia

Medida la intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida alcanza los objetivos previstos

La intervención Mujeres Semillas, Gestoras de Vida es eficaz parcialmente en alcanzar sus objetivos previstos. Hay evidencias de que el proyecto:

- Es eficaz en lograr que las mujeres adquieran conocimientos técnicos que son, en un alto porcentaje, aplicados en sus hogares y comunidades.
- Es eficaz, en términos de lograr que en el proceso de capacitación de emprendedurismo y competitividad rural, las mujeres formulen proyectos agroproductivos individuales y asociativos, con miras a desarrollarlos en sus comunidades.
- No es eficaz en la vinculación de estos proyectos agroproductivos a apoyos institucionales. De hecho, el proyecto no realiza ni maneja registro de los proyectos que realizan las mujeres para su seguimiento. Esta evaluación (a través de la encuesta) ha permitido registrar algunos en los que se realizó esa vinculación, pero no existe una estrategia concreta para hacerlo ni informes sobre esta gestión en la intervención.
- Es eficaz parcialmente en el desarrollo de actitudes y valores en las mujeres. Esto tras el análisis con el constructo agencia y empoderamiento las mujeres, ya que aplican en su mayoría y con frecuencia los componentes de “sentido de seguridad”, “control respecto a sus actividades diarias” y “poder de toma de decisiones en su hogar”; sin embargo, los “autonomía y capacidad de generar su propio ingreso” y

“participación política o visibilidad en la comunidad” son poco aplicados. Estos hallazgos de la encuesta coinciden con las experiencias de las personas funcionarias expresados en las entrevistas y las historias de cambio más significativo compartidos por las mujeres semillas.

Eficacia del modelo de gestión para cumplir sus objetivos

El proyecto Mujeres Semillas, Gestoras de Vida no cuenta con un modelo de gestión formalmente establecido. Aunque existe un documento resumen del proyecto, en el cual se plasman los aspectos sustanciales de este y una Hoja de Ruta, acordada entre las instituciones, en la que se establece el rol de cada una, la intervención está desprovista de un modelo o estrategia de gestión integral. Esto limita la eficacia del cumplimiento de los objetivos que se propone y afectan el logro de resultados. A partir del análisis de los hallazgos se concluye que los aspectos más importantes de la gestión operativa que limitan el logro de los objetivos son los siguientes:

- La selección de las mujeres participantes del programa. El proceso de selección de las mujeres que ingresan al programa debe fortalecerse, de manera que sean mujeres productoras o con interés real producir la tierra. El perfil de las mujeres que ingresan es determinante para asegurar los resultados.
- El proceso de seguimiento a las mujeres egresadas de las capacitaciones es un tema de alta sensibilidad. Surge en cada uno de los aspectos valorados en este ejercicio evaluativo, ya que, aunque la hoja de ruta lo tiene considerado, no tiene definida una estrategia definida ni existe información o reportes institucionales sobre las acciones en este sentido. Los actores institucionales entrevistados coinciden en que esta es la mayor debilidad que tiene la intervención.

La articulación hacia lo interno y hacia otros actores

El análisis de la información obtenida en el campo permite concluir que el elemento más importante del proyecto es la articulación que se gesta entre el INA, el INAMU y el IMAS. El personal a cargo de la intervención, en los distintos niveles de las tres instituciones, realiza esfuerzos importantes para atender articuladamente situaciones emergentes y complejas, propias de la realidad de las mujeres en los distintos momentos de la ejecución.

Por ello, que cada grupo de mujeres egresadas de las capacitaciones representa en sí mismo un logro importante para las instituciones. No obstante, la propuesta de la intervención va más allá de la capacitación en sí misma y busca impactar la vida de las mujeres, para que se vinculen a la dinámica productiva local con proyectos productivos agroecológicos y esto no se está logrando cumplir a cabalidad, según se mostró en los hallazgos.

Por eso, se requiere que la gestión considere la articulación con actores que demanda la Ley 7769 y no tienen una participación activa, como el MTSS y el MEP. Así como INDER, MAG y otros que ya fueron abordados en las conclusiones sobre pertinencia de la teoría de intervención, pero que deben permearse a un modelo de gestión y que también están relacionados con los procesos de selección de las mujeres que ingresan y el seguimiento de las mujeres que egresan.

Con la salvedad de las debilidades subsanables señaladas, se considera que este proyecto tiene potencial para mejorar las condiciones de vida de las mujeres y tiene condiciones para ser transformado en un programa formal dentro de una de las instituciones coordinadoras. En este escenario, esta evaluación plantea al INA como el actor indicado para asumir este programa y liderar la coordinación, planificación estratégica y operativa para alcanzar el logro eficaz de los objetivos a los aspira.

Para ello, se propone un modelo de gestión basado en la articulación, que considere como marco general *Política Nacional de Igualdad Efectiva de Género 2018-2030*, vinculada concretamente en su eje 3 de distribución de la riqueza. La PIEG tiene establecido un mecanismo de gestión a nivel nacional, regional, territorial y local.

El mecanismo de gestión a nivel nacional está dado por una Comisión Interinstitucional de Alto Nivel Político, una Comisión Técnica Interinstitucional y una Secretaría Técnica. Además, se propone crear articulación con la *Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial 2015-2030*, con los ejes de equidad e inclusión y economía rural territorial, ya que ambas brindan plataformas de articulación en lo nacional, regional y territorial. A partir esto, se deben definir los aspectos administrativos y estratégicos del programa para lograr su consolidación.

5.1.3. Criterio efecto

Contribución de las capacitaciones en agricultura orgánica y emprendedurismo para implementar los proyectos en sus comunidades

Aunque se demostró que en el proceso las mujeres obtienen y fortalecen capacidades técnicas, esto no está siendo suficiente para lograr que implementen los proyectos en sus comunidades, como se propone el proyecto. No se puede afirmar que la implementación de los proyectos es un efecto de la capacitación que reciben, pues al ingresar al proyecto, 16 de las 44 mujeres encuestadas ya tenía un emprendimiento (estaban autoempleadas), pero después del proceso era 14 con un proyecto aún en marcha (uno de los cuales exporta). Por lo tanto, no es un efecto atribuible al proyecto.

Se puede afirmar es que el Proyecto contribuyó a darles herramientas y capacidades para el fortalecimiento de sus proyectos, y esta es una contribución importante del proceso. Esto se puede sustentar gracias a que según la encuesta aplicada a las mujeres semillas: 1) hay más mujeres están aplicando los

conocimientos técnicos sobre agricultura orgánica y emprendimiento y competitividad rural, después de participar en el proyecto, lo cual contribuye a alcanzar uno de los efectos esperados del proyecto, que haya mujeres con habilidades y criterios definidos acerca del desarrollo de cultivos dentro de un modelo agroecológico; y 2) el proyecto está generando capacidades para la autonomía económica de las mujeres semillas en tres aspectos: a) Aumentó el número de mujeres que se sienten capaces de crear su propio negocio después del proyecto (de 39 a 91%), escribieron su proyecto y esto les da más oportunidad; b) Más mujeres toman decisiones siempre o casi siempre sobre lo que desea comprar en su casa y c) disminuyó el número de mujeres que dijo nunca haber recibido información sobre las instituciones que brinda recursos a mujeres productoras.

No obstante, existen tres aspectos que no mostraron ningún cambio a partir de la intervención y que es necesario atender: capacidad de promover y tener ahorros, acudir por sus propios medios las instituciones para gestionar apoyo para su proyecto, y la capacidad de identificar barreras para la participación de las mujeres en actividades productivas de la comunidad.

Cambios en términos de desarrollo personal de las mujeres

Esta evaluación encuentra evidencia de que el proyecto está produciendo cambios en el desarrollo personal individual de las mujeres y aporta a su empoderamiento, pero no hay evidencia que demuestre que están ejerciendo liderazgos en sus comunidades como efecto de ello. Los cambios más importantes identificados fueron los siguientes:

- Sentido de seguridad: como expresar sus opiniones públicamente, reconocen y exigen sus derechos, se autoperciben como empoderadas y se sienten capaces de realizar cambios en su vida personal y laboral.
- Control sobre sus decisiones en actividades diarias.
- Toma de decisión de en el hogar, como: el cambio respecto a la distribución de tareas en el hogar, ahora les es más fácil destinar tiempo

para ellas mismas; más mujeres se sienten capaces para tomar decisiones en situaciones de violencia en contra de sus hijos, más mujeres semillas hacen lo que es mejor para ellas sin importar lo que otras personas en su hogar piensen.

Estos tres aspectos se confirman con la triangulación de fuentes (la encuesta, entrevistas semiestructuradas y con la narración de cambio más significativos).

- Participación política o visibilidad en la comunidad es el que presenta menos cambios. Las personas funcionarias del proyecto indican que algunas mujeres se convierten en lideresas en sus comunidades, y la encuesta evidencia que las mujeres semillas sí participan en la comunidad activamente, aunque son una minoría. De los ítems revisados, cuatro son los que evidencian cambios en este aspecto: (1) más mujeres semillas dicen tener capacidad para dirigir grupos (es el cambio más importante); más mujeres semillas dan su opinión sobre lo que debe hacerse para mejorar el barrio; aumentaron las mujeres semillas que ayudan a resolver conflictos en sus comunidades; también se registran cambios en el interés de las mujeres en conocer a las autoridades que las representa y en organizar actividades para el desarrollo de la comunidad.
- Por otro lado, hay evidencia de que las mujeres semillas se sienten motivadas a continuar estudiando, ya sea en educación formal o en el INA, después de terminar la capacitación en el proyecto.

También se registran aspectos en los que no hubo cambios como el constructo “sentido de seguridad”, el cual no muestra cambios en el ítem de “cumplir sus sueños y planes esta fuera de su control”. Respecto a “Poder de toma de decisiones en el hogar”, las mujeres siguen asumiendo la responsabilidad del cuidado de sus hijos e hijas, y siguen siguiendo las cuidadoras de las personas enfermas y adultas mayores en sus hogares tanto antes de entrar al proyecto

como después. Esta es una barrera importante para la mejora de las condiciones de vida de las mujeres.

Respecto a la “Participación política o visibilidad en la comunidad”, no hay cambios en cuanto a su participación en organizaciones o comités religiosos, educativos (un ligero aumento) o políticos, en la claridad que ellas tienen de los planes de la municipalidad para la comunidad y pocas asumen tareas para mejorar la comunidad.

5.1.4. Criterio sostenibilidad

Sostenibilidad de cambios alcanzados con la intervención

Esta evaluación ha permitido evidenciar dos tipos de cambios esperados: el fortalecimiento de los proyectos productivos de las mujeres semilla a través de la generación de capacidades técnicas y emprendedoras, y cambios en el desarrollo personal individual de las mujeres aportando a su empoderamiento. En cuanto a la sostenibilidad de los cambios en términos de las capacidades técnicas y emprendedoras, no hay garantía. Los actores institucionales coinciden en que depende del contexto y de las realidades de cada una de las mujeres en sus comunidades, del seguimiento/apoyo que se les pueda brindar (lo cual es una de las debilidades del proyecto), y de las posibilidades que tengan de actualizarse y seguirse capacitando. Otro aspecto importante es la brecha tecnológica, que hoy más que antes, es un factor que juega en contra de las mujeres rurales e indígenas.

Por otra parte, los cambios en términos del desarrollo personal de las mujeres se vislumbran sostenibles en el tiempo. Lo muestran los resultados de la encuesta, la experiencia del INAMU en la práctica y en múltiples evaluaciones realizadas al respecto, así como la experiencia de las personas funcionarias, quienes identifican cambios en la vida de las mujeres y en las propias narraciones de cambio más significativo en desarrollo personal que expresaron las mujeres semillas. No obstante, estos cambios pueden verse limitados por el contexto

histórico de pobreza y violencia de género que rodea a las mujeres y, en particular, a las mujeres rurales.

Sostenibilidad del modelo de gestión para asegurar la continuidad de la intervención

Un primer aspecto general que se debe atender, en criterio de esta evaluación, para garantizar la sostenibilidad de los cambios es alcanzar y mostrar sus resultados. Para lograrlo, se propone que el proyecto sea transformado en un programa y adopte un modelo de gestión amparado a la PIEG 2018-2030, en particular al eje 3 de distribución de la riqueza y su modelo de gobernanza nacional y regional y territorial, en articulación con la PDRT 2015-2030 del INDER. A partir de la adopción del modelo de gestión, se deben establecer aspectos estratégicos, operativos y administrativos que permitirán consolidar el programa y facilitará el logro de los resultados.

En criterio de esta evaluación, se considera un modelo sostenible, debido a que son estructuras de gestión de largo plazo que ya existen y que, además, tienen establecidos mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas en el nivel nacional (político y técnico) y en el nivel regional, territorial y local, desde las instancias coordinadoras.

5.2. Recomendaciones

Este apartado presenta las principales recomendaciones para el mejoramiento del proyecto, surgidas a partir del análisis de los hallazgos y conclusiones del proceso evaluativo. Además, se consideraron en este análisis, los aportes de las personas funcionarias de las instituciones claves y de algunas de las beneficiarias. Se presenta según criterio de evaluación, plazo sugerido de implementación y responsable. Cada una de las recomendaciones fue analizada desde el punto de vista de la viabilidad con la que cuentan los actores para poder realizarlas, desde su rol y competencia.

5.2.1. Criterio pertinencia.

Esta evaluación recomienda continuar implementando el proyecto Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, ya que está perfectamente alineado con las políticas nacionales y convenios internacionales adoptados por el país en la materia con efectos importantes en la población objetivo.

Responsables: INA, IMAS, INAMU.

Plazo sugerido: inmediato o a corto plazo.

Medida la teoría de la intervención es coherente para responder a la problemática que se plantea resolver

Para contribuir a fortalecer la pertinencia del proyecto con respecto al problema que plantea, se recomienda tomar las siguientes acciones:

1. Construir un registro de los proyectos que formulan las mujeres semillas y las necesidades inmediatas que se valoran para fortalecerlo.

Responsable: INA (Centros de formación)

Plazo sugerido: inmediato o a corto plazo.

2. Establecer una ruta de coordinación hacia dentro de las instituciones participantes y hacia afuera, para vincular los proyectos de las mujeres y llevar un reporte de esas acciones

- a. Hacia lo interno: en el INA con la Unidad de Fomento y Desarrollo Empresarial (UFODE); el IMAS con FIDEIMAS e Ideas Productivas; y el INAMU, con FOMUJERES.

Responsables: INA, IMAS, INAMU (Comisión Central).

Plazo sugerido: inmediato o a corto plazo.

En este proceso de evaluación se entrevistó a la jefatura de la UFODE, que es la unidad del INA, creada a partir de la Ley N°8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo, especializada en brindar servicios de capacitación a negocios en todas las fases del ecosistema

emprendedor, tiene claridad del quehacer la intervención y expresó interés contribuir a fortalecer los emprendimientos surgidos del proceso.

- b. Hacia lo externo: con el MTSS en el marco de las responsabilidades asignadas en el Ley N°7769 y su reglamento; con el MAG, especialmente en los casos que se identifiquen mujeres que ya están produciendo, para apoyo dirigir técnico especializado; en el INDER, a través de la Secretaría Técnica en Desarrollo Rural y en las regiones con los Consejos de Desarrollo Territorial, tanto para vinculación de mujeres rurales de los territorios al proceso de esta intervención, como para el apoyo en crédito rural, dotación de insumos para producción y crédito rural; con CONAC-4S. a través de la Dirección Ejecutiva en San José, para establecer coordinaciones regionales e identificar mujeres para el programa y apoyar con seguimiento; y con la CCSS, el apoyo puntual en la atención de salud a las mujeres en el EBAIS más cercano al Centro de Formación.

Responsables: INA, IMAS, INAMU (Comisión Central).

Plazo sugerido: Mediano plazo.

Sobre esta recomendación es importante agregar que, en el caso del INDER, existen condiciones favorables para la coordinación de acciones, ya que en la Ley N°9036, su ley de creación, en el artículo 5, inciso c se indica como uno de sus objetivos lo siguiente:

Contribuir al autoabastecimiento del país mediante un impulso a la producción de alimentos, el desarrollo de la agroindustria para el consumo interno y la exportación, establecimiento de mecanismos de abastecimiento de los mercados locales y regionales en coordinación con los entes públicos competentes fomentando condiciones favorables para el acceso, especialmente a las mujeres rurales y a los sectores más vulnerables de los territorios rurales.

Esto coincide con la razón de ser del proyecto Mujeres Semillas. Además, el Reglamento, en el artículo 28, establece como

beneficiarios a los micro, pequeños y medianos productores y define para su valoración de idoneidad (art. 34) un proyecto productivo o de servicios que sea recomendado por la Dirección Territorial, analizado por el Fondo de Tierras y el Fondo de Desarrollo Rural, según se requiera.

Además, para la asignación individual de tierra se consideran parámetros sociales y técnicos que coinciden con las características de las mujeres que atiende el proyecto Mujeres Semillas (art. 41), que sean mujeres jefas de hogar o se encuentren en condición de pobreza o violencia, personas jóvenes, indígena con discapacidad o adultas mayores y que tengan un proyecto productivo factible que demuestre el uso que le dará al terreno.

Por otro lado, en el proceso de evaluación se estableció una reunión (realizada el día 26 de mayo del 2020) con la Dirección Nacional el CONAC y dos personas funcionarias del MAG vinculadas a temas de género; en esta se expresó desconocer la intervención Mujeres Semillas, y se les explicó a grandes rasgos en qué consiste. En esta sesión, CONAC expresó interés en apoyar el trabajo que realiza Mujeres Semillas en terreno.

3. Elaborar un plan de sensibilización de las personas funcionarias en las regionales sobre enfoque de género, pobreza y cosmovisión, en el marco de acciones del proyecto Mujeres Semillas, Gestoras de Vida, acorde a las necesidades de la población indígena, mujeres con dificultad de lecto-escritura y mujeres en condición de vulnerabilidad y primeros auxilios psicológicos.

Responsables: INA, IMAS, INAMU (Comisión Central).

Plazo sugerido: Inmediato o corto plazo.

4. Promover un proceso de revisión y actualización de la Ley 7769 y su reglamento, para lo cual se debe considerar lo siguiente:
 - a. Las funciones y responsabilidades de las instituciones públicas en la actualidad.

- b. La incorporación de nuevas instancias con responsabilidades y funciones de acuerdo a sus competencias.
- c. Alineación de la Ley 7769 y el reglamento.
- d. Vigilar que los cambios no sean lesivos o regresivos en los derechos de las mujeres

Responsable: CONI, Secretaría Técnica, Comisión Central.

Plazo: Mediano y largo plazo.

5.2.2. Criterio eficacia

1. Vincular los proyectos productivos de las mujeres con la Dirección de Economía Social Solidaria del Ministerio de Trabajo.

Responsable: Comisión Central, Secretaría Técnica, CONI.

Plazo: Mediano y largo plazo.

2. Asignar recursos a las actividades sustantivas de seguimiento y referencia de proyectos a otras instituciones para mejorar la consecución objetivos de acompañamiento de las mujeres.

Responsables: INA, IMAS, INAMU (Comisión Central).

Plazo sugerido: Inmediato o corto plazo.

3. Valorar la viabilidad de pasar de “módulos sueltos” de agricultura orgánica, como actualmente se realiza, a constituir un “programa de formación mujeres semillas” específico, con el fin de simplificar el trámite de ayuda económica, el cual genera: 1) que las mujeres tengan que presentar solicitud de prórroga por cada uno de los módulos que matricula; y 2) que Bienestar Estudiantil deba llevar a cabo la revisión de “complementariedad o adversariedad” en el sistema de los módulos, individualmente, para poder aprobar. Esto ocasiona que se atrase la asignación de ayudas económicas durante el proceso.

Responsable: INA: CNEAO.

Plazo sugerido: Inmediato o corto plazo.

4. Mejorar el proceso sustantivo de identificación y selección de mujeres para su incorporación al proyecto, con el propósito de seleccionar mujeres que

tengan alguna experiencia de trabajo con la tierra: instituciones del sector agropecuario, a nivel nacional y regional, también con organizaciones de agricultura orgánica o de la sociedad civil, organizaciones indígenas.

Responsables: INA, IMAS, INAMU (Comisión Central).

Plazo sugerido: corto plazo o mediano plazo.

5. Preparar a los equipos locales en la ruta para el trabajo de seguimiento a las mujeres.

Responsables: INA, IMAS, INAMU (Comisión Central).

Plazo sugerido: corto plazo o mediano plazo.

5.2.3. Criterio efecto

1. Vincular los proyectos productivos formulados por las mujeres con la Dirección de Economía Social Solidaria del Ministerio de Trabajo.

Responsable: INA, IMAS, INAMU (Comisión Central).

Plazo: Inmediato o corto plazo.

2. Mapear instituciones que tengan recursos específicos para apoyo económico reembolsables y no reembolsables a mujeres emprendedoras.

Responsables: INA, IMAS, INAMU

Plazo sugerido: Inmediato o corto plazo.

3. Incorporar en los contenidos temáticos relacionados con el desarrollo personal individual y con la capacidad de autogestión de las mujeres.

Responsables: INAMU.

Plazo sugerido: Inmediato o corto plazo.

5.2.4. Criterio sostenibilidad

1. Analizar y consensuar en la Comisión Central Interinstitucional del proyecto (IMAS-INA-INAMU) el modelo de gestión basado en la articulación propuesto en esta evaluación y la alternativa de constituir este proyecto en un programa institucionalizado en el INA. A partir de ello, se propone continuar con los siguientes pasos:

- a. Elevar la propuesta a las autoridades de cada institución para su aprobación.
- b. Planificación del programa y los insumos necesarios. Definición de la estrategia del programa alineados a los ejes y acciones de las políticas, leyes, reglamentos, normativas; definición metas e indicadores de corto, mediano y largo plazo; mecanismos de seguimiento y evaluación.
- c. Organización del programa. Definición de la ruta de trabajo y responsables, plazos.
- d. Presentar la propuesta en el marco de la Secretaría Técnica de la PIEG de que el programa sea parte.

Responsables: INA, IMAS, INAMU (proceso en coordinación con las áreas de planificación institucional y Comisión Central).

Plazo sugerido: Mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (s.f.). *Mujeres y tierra, propiedad y vivienda*. <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Women/WRGS/Pages/Land.aspx> el 14 de marzo del 2020.
- Aparicio, A. (2013). El análisis coste-beneficio como herramienta para una gestión pública basada en evidencias. *Economía Industrial*, (390), 23-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4550303>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2007). República de Colombia: Evaluación de la Gobernabilidad Democrática. *Serie de estudio Económicos y Sectoriales*. BID.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015). *Empoderamiento económico de las mujeres: bueno para las mujeres, bueno para los negocios y bueno para el desarrollo*. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15425/empoderamiento-economico-de-las-mujeres-bueno-para-las-mujeres-bueno-para-los>
- Beauvoir, S. (1998). *El segundo sexo*. Cátedra.
- Betrián, E., Galitó, N. García, N., Jové, G. y Macarulla, M. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4).
- Bravo, P. R. y Bernardini, M. (2011). La situación de las mujeres rurales en América Latina. Seminario *Internacional Mujer Rural: Cambios y Persistencias en América Latina*. Centro Peruano de Estudios Sociales. Programa Democratización y Transformación de Conflictos – Perú. Primera edición 1-36. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55681.pdf>
- Comisión Económica para América Latina [CEPAL] y Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer [UNIFEM]. (2004). *Entender la pobreza desde la perspectiva de género*. Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. (2003). Nuevas contribuciones al análisis de la pobreza: desafíos metodológicos y

conceptuales para entender la pobreza desde una perspectiva de género. *Unidad Mujer y Desarrollo*, (47). CEPAL.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2011). *Productividad agrícola de la mujer rural en Centroamérica y México*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/26078/1/S2011148_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible*. http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40633/4/S1601248_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2017). *Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*. Organización de las Naciones Unidas.

Santana, N. (s.f.). El ecofeminismo latinoamericano. Las mujeres y la naturaleza como Símbolos. Colección *Cifra nueva número 11*, paginas 38-46.

Delgado, Y. y Cristina, M. (2011). *Mujeres en el Mundo: Colonialismo, racismo, redes, violencia de género, política y ciudadanía*. Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET).

Fernández, D. (s.f.). *Situación del desarrollo rural territorial y priorización de territorios en Costa Rica*. IICA.

Faúdez, A y Weinstein, M. Guía para Incorporar Enfoque de Género en la Gestión Pública con Población Indígena (2011). Entidad de las Naciones Unidas la igualdad de género y el Empoderamiento de la Mujer y Desarrollo de los Pueblos Indígenas de México (CDI). Ciudad de México.

Freidan, B. 1963. *La mística de la feminidad*. Ediciones Cátedra. <http://www.aelatina.org/wp-content/uploads/2020/12/la-mistica-de-la-feminidad-betty-friedan-1.pdf>

Fundación Friedrich Ebert. (2012). *El cambio climático desde una perspectiva de género*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/09023.pdf>

- G. Sen, P. Östlin y A. George. (2007). La inequidad de género en la salud: desigual, injusta, ineficaz e ineficiente. ¿Por qué existe y cómo podemos cambiarla? Organización Panamericana de la Salud [OPS]. https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2007/La%20inequidad_de_genero_en_lasalud_desigual_injusta_ineficaz_e_ineficiente.pdf
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the truthworthiness of naturalistic inquiries, *ERIC/ECTJ Annual*, 29(2), 148-165.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa. En Denman, C. y Haro, J. (comps.). *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, pp. 113-145. Repositorio Universidad Santo Tomás. http://www.ustatunja.edu.co/cong-civil/images/curso/guba_y_lincoln_2002.pdf
- Guerrero, R. Q. (2010). Empoderamiento de mujeres latinoamericanas a través de prácticas ecofeministas. *Investigaciones Feministas*, Vol.1. 97-109.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2000). *Derechos humanos de las mujeres: paso a paso. Guía para el uso del derecho internacional de los derechos humanos y de los mecanismos para defender los derechos humanos de las* Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2000). *Women Law & Development International, Human Rights Watch Women's Rights Project*. <https://www.iidh.ed.cr/IIDH/media/1825/derechos-mujeres-paso-a-paso-2000.pdf>
- Instituto Nacional de Aprendizaje [INA]. Manual Organizacional: Funciones, Procesos y Productos de las Unidades Estructura Orgánica avalada por MIDEPLAN según DM-538-2010 del 03-11-2010 Actualizado al 07/11/2013.
- Instituto Nacional de Aprendizaje [INA], Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU] e Instituto Mixto de Ayuda social [IMAS]. (2018). *Resumen 2015 – 2018 “Proyecto Mujer Semilla, gestora de vida”* [Documento inédito].
- Instituto Nacional de Aprendizaje [INA]. (2020). *Guía para la sesión de inducción. CNEAO*. (Documento inédito).

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2021). *Impactos del COVID-19 en la vida de las mujeres. Costa Rica*. INEC. <https://www.inec.go.cr/sites/default/files/infografias-pdf/imgdiaintmujer-marzo2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [INEC]. (2019). *Encuesta Continua de Empleo al tercer trimestre de 2019*. INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [INEC]. (2019). *Principales resultados de la Encuesta Nacional de Hogares 2019*. INEC.
- Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU]. (2016). *Pobreza en Costa Rica: la situación de las mujeres. Una caracterización de las mujeres participantes en el Programa Avanzamos Mujeres 2015*. EUNED.
- Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU]. (2019). *Tercer Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica*. Instituto Nacional de las Mujeres.
- Jiménez, I. M. (2017). Conceptos sobre la evolución de Costa Rica en el siglo XVIII . Editorial Universidad Estatal a Distancia. p. vii-xx. https://www.researchgate.net/publication/312617172_Carlos_Monge_Alfaro_y_la_democracia_rural
- Lagarde, M. (1999). *Una mirada feminista en el umbral del milenio*. Instituto de Estudios de la Mujer (IEM).
- Ligero, J. (2011). Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa. Documento de Trabajo. *Serie Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo* (15). CEU Ediciones.
- Madrigal, D. M. (1997). *La carrera judicial en Costa Rica: Un diagnóstico con perspectiva de género.*: Poder Judicial.
- Meléndez, C. (1981). *Acerca del trabajo indígena en Costa Rica durante el siglo XVII. Cahiers du monde hispanique et luso-brésilien*, (37), 7-50. https://www.persee.fr/doc/carav_0008-0152_1981_num_37_1_1576
- Mertens, D, y Wilson, A. (2017). *Program evaluation theory and practice*. Guilford Publications.
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica [COMEX]. (2021). *Hoja de Ruta de compromisos de Costa Rica como miembro de la OCDE*.

<https://www.comex.go.cr/media/8902/hoja-de-ruta-de-compromisos-de-costa-rica-como-miembro-de-la-ocde-2021-09-16-vf.pdf>.

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN] y Ministerio de Hacienda. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN]. (2009). *Guía para el levantamiento de procesos*. MIDEPLAN.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN]. (2016). *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*. MIDEPLAN
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [MIDEPLAN]. (2019). *Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público*. MIDEPLAN.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. [MIDEPLAN]. (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas*. en el Sistema Nacional de Planificación. MIDEPLAN. <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. [MIDEPLAN]. (2017). *Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación*. MIDEPLAN, 2017.1 <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas>
- Mora, G., Fernández, D. y Astete, P. (2018). Empoderamiento y demanda de autogestión. Estudio comparativo de emprendimientos de mujeres indígenas. *Sophia Austral* (21), 43-59. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/sophiaaust/n21/0719-5605-sophiaaus-21-00043.pdf>
- Nobre, M., Hora, K., Brito, C. y Parada, S. (2017). *Atlas de las Mujeres de América Latina y el Caribe: Al tiempo de la vida y los hechos*. FAO.
- Valdez, R., Pelcastre, B., Duarte, M., Cuadra, S., Marcelino, Y. (2013). *De lo local a lo global: políticas públicas para el empoderamiento de las mujeres*

indígenas. Evaluación del acuerdo de colaboración CDI-ONU MUJERES, en el marco del Programa de Acciones para la Igualdad de Género con Pueblos Indígenas. Instituto Nacional de Salud Pública.
<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/De%20lo%20local%20a%20lo%20global%20Políticas%20publicas%20para%20el%20empoderamiento%20de%20las%20mujeres%20indigenas.pdf>

ONU Mujeres. (2014). *Guía sobre el enfoque de igualdad de género y derechos humanos en la evaluación. Orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación.* ONU.

ONU Mujeres. (2018). *Fotoreportaje: Mujeres rurales, derechos humanos.*
<https://www.unwomen.org/es/digital-library/multimedia/2018/2/photo-rural-women-human-rights>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1975). *Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer.* ONU.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.* Naciones Unidas.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1995). *Declaración de la Plataforma de Beijing. Declaración política y documentos resultados de Beijing+5.* ONU Mujeres

https://www.unwomen.org//media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_web.pdf?la=es&vs=755

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra de la mujer.*
<https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>

Organización de las Naciones Unidas. [ONU]. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* Asamblea General de Naciones Unidas. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2021) Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar <http://www.fao.org/family-farming/themes/ruralwomen/es/>
- Peneda, V. (2015). *Mujeres rurales lideran la lucha contra el cambio climático*. The Hunger Project México. <https://thp.org.mx/2015/10/06/mujeres-rurales-lideran-la-lucha-contra-el-cambio-climatico/>
- Persson, S. (2018). *Las mujeres lideran el camino hacia una mayor resiliencia climática*. BID Mejorando Vidas. <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/las-mujeres-lideran-el-camino-hacia-una-mayor-resiliencia-climatica/>
- Picado, X. (1999). *La evaluación de programas sociales*. Universidad de Costa Rica.
- Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U. y Givaudan, M. (2007). Escala para medir agencia personal y empoderamiento (ESAGE). *Revista Interamericana de Psicología*, 41(3), 295-304 <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v41n3/v41n3a04.pdf>
- Pinto, A., Rodríguez, H. y Salas, X. (1985). El papel de la mujer y la familia en la sociedad costarricense. *Agronomía costarricense*, 9 (1) 103-113.
- Rojas, M., García, C. y Contreras, J. (2019). *Evaluación de resultados sobre el beneficio institucional, capacitaciones en procesos formativos: motivo formación humana* FLACSO-IMAS.
- Salazar, R., Saborío, R. y Cabrera, J. (1995). *Manual sobre derechos humanos y ambiente*. Fundación Ambio de la Academia Costarricense de Derecho Ambiental.
- Sales, G. (2017). *Repensando la interseccionalidad desde la teoría feminista*. Papeles de Filosofía, 36(2), 229-256. <http://dx.doi.org/10.15304/ag.36.2.3711>
- Santana, M. A. (2013). ¿Ciudadanas? mujeres indígenas en costa rica: problemática histórica e historiográfica sobre su acceso a la ciudadanía. *Diálogos*, 13(2), 49-63.

- Serrano, J. (2017). *Tres desafíos que enfrentan las mujeres en la agricultura*. IDB Invest. <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/tres-desafios-que-enfrentan-las-mujeres-en-la-agricultura/>
- Sobrado, M. y Rojas, J. J. (2006). *América Latina: Crisis del Estado clientelista y la construcción de repúblicas ciudadanas*. Editorial Universidad Nacional (EUNA).
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).
- Trinidad, R. A. (2010). La evaluación participativa en la Nueva Gestión Pública. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO) No. 5. 75-107*. http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/59/pdf
- Universidad de Costa Rica. (2016). Expertos alertan sobre efectos del cambio climático en la seguridad alimentaria. Oficina de Divulgación e Información. Categoría. Ciencia y Tecnología. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2016/10/19/expertos-alertan-sobre-efectos-del-cambio-climatico-en-la-seguridad-alimentaria.html>
- Urquijo, A. M. (2014). La Teoría de las Capacidades en Amartya Sen. *EDETANIA*, (46), 63-80. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5010857.pdf>
- Viveros, M. (2016). *La interseccionalidad: una aproximación situada a la dominación*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Debate Feminista, 52, 1-17. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0188947816300603?token=1A11AE3005A1CF9A93E373651434A6C49303581F2BB3F9E74A0F2108BA2542247EE174F36FC56F1D91FE5560A701BC2B&originRegion=us-east-1&originCreation=20220629030814>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de evaluabilidad

Ámbito	Variable	Promedio calificación	Observaciones/notas
PLANIFICACIÓN	Diagnóstico	50	El documento resumen del proyecto plantea brevemente la necesidad y la problemática. No está cuantificado
			No existe una línea base propiamente dicha. Si hay una situación inicial descrita mediante la FIS, de las mujeres en pobreza que beneficia el IMAS.
	Estrategia		Tiene definido objetivos, aunque en su redacción aparentan ser actividades
			Se define una ruta con actividades por institución y responsabilidades. No se establecen metas ni indicadores.
			El INA y el INAMU no tiene un presupuesto específico para el Proyecto, el IMAS sí lo tiene reservado
	Teoría de la intervención		Existen insumos valiosos ya definidos para organizar la información en Relación entre objetivos-acciones de la intervención y los resultados deseados en los beneficiarios
			No se identifica un modelo causal (cadena de resultados) con representación gráfica
No se establecen supuestos			
INFORMACIÓN		63,89	Existe base de datos de las mujeres graduadas y documentos de proyecto de la intervención
			No hay indicadores definidos
			Al ser mujeres ubicadas de zonas rurales e indígenas podría haber limitaciones para levantar información
ACTORES	Contexto	76,55	Se cuenta con respaldo político y técnico para evaluar. En ambos casos se ha manifestado interés.
			Se debe definir el rol y responsabilidades de cada institución de cara a la evaluación.
	Justificación		En las reuniones con los actores institucionales, se indican barrios motivos: -Las tres instituciones coinciden en que quieren saber qué ha pasado con las mujeres después del proceso.
			-Determinar si efectivamente se seguirá haciendo esta inversión social. Si ponen más recursos o recortan. -Tomar decisiones sobre el futuro de la intervención. En el caso de IMAS replantear si dejar de ejecutar para dar seguimiento o fortalecer más seguimiento.
Actores involucrados	Se debe definir las preguntas que deberá dar respuesta la evaluación		
	Se debe asignar responsabilidades técnicas y directivas para la ejecución del proceso evaluativo		

RECURSOS	Económicos, temporales y humanos	92,86	Se debe presupuestar el proceso. Esta es una tarea para la próxima etapa.
TOTAL ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD: 70,80			

Anexo 2. FODA del Proyecto

Las entrevistas semiestructuras aplicadas a las personas funcionarias facilitaron la construcción de un análisis FODA que facilitó información para el componente de gestión.

Fortalezas:

- La articulación entre las tres instituciones.
- El respaldo desde la Ley 7769.
- Que existe una ruta de atención clara.
- Implementación en regiones fuera de Cartago para llegar a más mujeres en territorio.
- Sensibilidad de género de las personas funcionarias en el CNEAO.
- La articulación interinstitucional.
- Recurso humano capacitado y sensibilizado en el CNEAO.
- La articulación interinstitucional, la mística y el compromiso de las personas funcionarias que participan. Que a hoy no existe un acuerdo macro firmado por las instituciones, lo que existe es mucha mística para sacar adelante esto en lo que hemos creído.
- La coordinación interinstitucional.
- La Ley 7769 que nos instruye a atender de manera integral.
- El papel del INA desde su personal, especialmente el del CNAO en Cartago, ha tenido un liderazgo muy identitario, en relación con el adecuado abordaje cultural.
- La capacidad instalada del INA.

- La articulación interinstitucional es una de las mayores fortalezas.
- El respaldo de ley y la articulación interinstitucional tanto a nivel de la región como a nivel central.
- La comisión central tiene un gran compromiso que se ha logrado transmitir también a la región (norte).
- La capacidad instalada para atender a las mujeres, el personal docente del INA.
- La articulación interinstitucional donde cada institución con su rol apoya a las mujeres y suma sus recursos para hacer más eficiente la atención de las mujeres.
- La coordinación interinstitucional que en este programa ha sido efectiva y clara. Tenemos procesos que hacemos cada año que ya están inscritos dentro de nuestros POIs y dentro de eso coordinamos este proyecto.
- La articulación entre tres las instituciones.
- La articulación institucional y disposición para resolver las distintas situaciones y la facilidad de ir moldeando el proceso en el camino al ser la primera experiencia en el caso de la zona norte.
- Que se haya realizado fuera de La Chinchilla y que no se hayan tenido que desplazar hasta Cartago solamente porque no es el clima en el cual ellas siembran, no es la realidad en la cual ellas conviven, incluso no son los mismos productos que se pueden sembrar en su zona, son condiciones diferentes.

Debilidades.

- Personal de las unidades locales no está sensibilizado en temas de género.
- Brechas regionales para atención a mujeres (redes de cuidado infantil)
- No tenemos seguimiento post capacitación de los proyectos de las mujeres.

- El acompañamiento durante la ejecución por parte de bienestar estudiantil, aunque hacen un gran esfuerzo, se queda corto por las diversas y complejas situaciones que atraviesan estas mujeres y que muchas veces en campo requieren, según la necesidad, un acompañamiento psicológico o de trabajo social.
- El seguimiento posterior a la formación y ya en su regreso a territorio.
- No sabemos qué está pasando con los aprendizajes y los conocimientos después de haber pasado por el proceso.
- Se requiere del acompañamiento de las instituciones también en financiamiento de las mujeres posteriormente. A las mujeres semillas hay que ponerles capital semilla.
- Funcionariado de regionales no sensibilizadas en temas de género.
- Seguimiento institucional una vez que egresan de la capacitación.
- No hay seguimiento desde las jerarquías institucionales.
- El perfil mismo de las beneficiarias es un reto, ellas tienen unas condiciones tan inestables.
- Al ser una especialidad en agricultura orgánica, no se tienen las condiciones idóneas en todos los centros de formación del INA para poderlo ejecutar como se requiere.
- No todas las personas funcionarias que participan en el proceso, estén sensibilizadas en género y pobreza femenina.
- El seguimiento puntual de las egresadas falta una ruta puntual para acompañar a las mujeres en sus procesos de emprendimiento.
- La selección de las mujeres es compleja porque es difícil localizarlas. Tienen dificultades para dejar a sus hijos e hijas, a veces se logra solventar esto, pero no siempre se logra, a veces se incorporan al proceso y luego se retiran, no logramos retenerlas porque tienen situaciones familiares que las obligan a devolverse.
- Que no estemos atendiendo esos problemas que surgen de las condiciones de las mujeres, como temas de salud y el tema del cuidado de los hijos que quedan en casa.

- Decisiones centralizadas en San José, sobre temas que surgen en el proceso y que urge resolver, eso atrasaba el proceso en campo. Cada comisión interinstitucional del proyecto cuando se ejecuta en cada regional debería tener la capacidad de decidir y resolver.
- El proceso de identificación de mujeres para el proceso hace que algunas entren al proceso para obtener el beneficio económico.

Oportunidades

- Enlazar con instituciones especializadas en temas de agricultura orgánica, como la EARTH, para pasantías o intercambio de experiencias y conocimientos con las mujeres semillas.
- Intercambios entre mujeres que pasaron por el proceso.
- Dentro de las mismas instituciones hay fondos no reembolsables como FOMUJER del INAMU o Ideas Productivas del IMAS a los que se pueden referir mujeres semillas.
- La apertura hacia otras unidades regionales para que las mujeres no salgan totalmente de su región.
- La política de género, la Política de los Pueblos indígenas podría darnos un anclaje importante.
- Necesitamos un mecanismo de gobernanza de la articulación interinstitucional para el programa. Generalmente se ha dado en el nivel local. Creo que algo que nos ha limitado crecer es que los jefes de las instituciones nos aproximamos al programa muy desde la institución en el día a día, muy desde lo que nos corresponde, de las tareas, los recursos, pero no nos juntamos a hacer valoraciones de donde estamos y cómo lo mejoramos.
- No hemos logrado llevar un informe general de lo que sucede en mujeres Semillas al conjunto de las instituciones.
- Acercarnos a cooperativas y organizaciones de mujeres en las comunidades que pueden llegar a fortalecer la gestión para apoyar a las mujeres posterior a la capacitación.

- Vincular a mujeres con estudiantes de trabajo Comunal Universitario estudiantes para apoyo en temas específicos y fortalecer los proyectos.
- Redes de mujeres en las regiones para referir mujeres con potencial para participar en Mujeres Semillas, mujeres que tengan vocación de trabajo con la tierra.
- La inclusión de la experiencia que se tiene con el proyecto a la ley o al reglamento. El programa no está considerado en ninguna normativa. Se amparó a la ley y por eso tiene respaldo presupuestario. La posibilidad de esta experiencia con sus resultados puede hacer que sea considerado a nivel legal.
- Crear alianzas desde lo privado también ayudaría a apoyar las mujeres emprendedoras.
- Puente al agro tiene la obligatoriedad de trabajar mínimo con un 20% de mujeres.
- Se podría rastrear mujeres en las bases de datos del MAG o del INDER porque quizás ahí nos iría mejor en esa selección e identificación de mujeres idóneas para el proceso.
- Otras instituciones con las condiciones para aportar, incluso las que están mencionadas en la Ley 7769 para atender integralmente a las mujeres.

Amenazas:

- Cambio de gobierno, cambio en la implementación de las políticas.
- Reducción de presupuestos.
- La virtualidad en el contexto de las mujeres semillas por la brecha digital que hay.
- Que se otorguen préstamos a las mujeres sin valoración minuciosa del estado del proyecto porque lejos de ayudarlas las puede afectar más.
- Un cambio de gobierno con una directriz diferente en cuanto al tema de la mujer rural.
- Las circunstancias que rodea las mujeres hacen que a veces se llene el cupo, se confirman y a la hora de ir por ellas, no se logra recoger ni a la

mitad porque deciden no ir por las diferencias circunstancias. Aunque tengamos un “colchón” de 10 personas a veces no se logra llenar el cupo.

- Falta de opciones de cuidado de menores en regiones fuera de la GAM.
- Los recortes presupuestarios.
- Que se pierda interés político en continuar con el proyecto. Los recortes presupuestarios a los que estamos sujetas las instituciones.
- Que se limite el presupuesto para este proceso, también la pandemia es una gran limitante porque estos procesos se hacen solamente presencial (esto es amenaza), hay que ir al campo y si aumentan los casos se corta nuevamente el proceso.
- Cambio de gobierno y por ende de políticas que no apoyen la eliminación de brechas entre hombres y mujeres es un tema actual que amenaza proyectos como este.
- Sigue pesando la cuestión de género: compañeros machistas que no están de acuerdo que ellas salgan de la casa por un tiempo a capacitarse, algunas tienen que traerse a sus hijos más pequeños para que estén con ellas o no participar.
- No todos los gobiernos convocan y utilizan la Secretaría Técnica para el seguimiento como está en la Ley, lo cual limita el seguimiento de la participación de todas las instituciones que por ley tienen que estar en este marco. Es decir, cada gobierno implementa su estructura de organización.
- La pandemia ha limitado el encontrarnos, el desarrollar las acciones.
- Si hubiera algún gobierno que por alguna razón decide no seguirle apostando al programa Avanzamos Mujeres y corte el proceso de Formación Humana.
- La Pandemia del COVID-19 se constituyó en una gran amenaza porque tuvimos que parar el programa totalmente en el 2020 y tuvimos un gran atraso.
- Que se recorte el presupuesto para el programa por atender otras prioridades.

- Los desastres naturales, como lo que sucedió con el huracán Otto en el 2016, que además de que cortó los procesos afectó vidas humanas.
- Existe el mito dentro del mismo sector agropecuario que las mujeres se “enamoran” de los animales y por eso no les venden o no los matan. Tienen muy romantizado el hecho de que las mujeres estén en el sector agropecuario y el mismo sector incluso institucional agropecuario tiende a minimizar a las mujeres y su trabajo en el campo, eso constituye una amenaza.

Anexo 3. Autorización de uso de fotografías

