

# Modelo de evaluación para programas de fomento del entorno emprendedor femenino

## Evaluation Model for Programs to Promote the Female Entrepreneurial Environment

Petra Petry

Universidad de Costa Rica, Escuela Administración de Negocios. San José, Costa Rica  
petra.petry@ucr.ac.cr  
<https://orcid.org/0000-0003-1023-1876>

Rafael Herrera González

Universidad de Costa Rica, Escuela Administración de Negocios. San José, Costa Rica  
rafael.herrera@ucr.ac.cr  
<https://orcid.org/0000-0002-8922-9455>

Carlos Salas León

Universidad Técnica Nacional, Vicerrectoría de Extensión y Acción Social. Alajuela, Costa Rica  
csalasl@utn.ac.cr  
<https://orcid.org/0000-0002-9461-0488>

### Referencia/ reference:

Petry, P., Herrera, R. y Salas, C. (2022). Modelo de evaluación para programas de fomento del entorno emprendedor femenino. *Yulök Revista de Innovación Académica*, Vol.6 (2), 37-55. <https://doi.org/10.47633/yulk.v6i2.462>

Recibido: 17 de febrero del 2022

Aceptado: 30 de mayo del 2022

### Resumen

El emprendimiento es un importante motor de crecimiento económico, creación de empleo y de movilización social, razón por la cual, se ha notado una creciente atención al fomento y desarrollo de programas para incentivar el emprendimiento femenino, en los ámbitos políticos y económicos. A partir del análisis de las metodologías tradicionales de evaluación y seguimiento se constata que éstas, tradicionalmente, no consideran aspectos inherentes a las personas que participan en este tipo de programas y su entorno. Para tales efectos se revisaron fuentes secundarias y fuentes primarias, recogiendo los principales hallazgos de un estudio realizado en Costa Rica sobre tres programas enfocados en el fomento de emprendimientos femeninos. En este contexto, esta investigación propone un modelo genérico de indicadores de gestión y resultados de siete dimensiones (gobernanza; eficacia y gestión; sostenibilidad; eficiencia; inclusión financiera; orientación al impacto; seguimiento y evaluación). El modelo propuesto enfoca su aplicabilidad en la evaluación de los programas de apoyo a emprendimientos liderados por mujeres. Los resultados obtenidos y la guía propuesta contribuyen a generar información relevante para la toma de decisiones, especialmente en la formulación de la política pública y programas adecuados para este tipo de iniciativas y estrato de la población.

**Palabras clave:** Emprendimiento femenino, evaluación de resultados, indicadores claves de desempeño.

### Abstract

Entrepreneurship is an important engine of economic growth, job creation and social mobilization, therefore; there has been a growing attention to the promotion and development of programs to encourage female entrepreneurship within political and economic spheres. From the analysis of the traditional evaluation and follow-up methodologies, it is verified that these, traditionally, do not consider aspects inherent to participants in this type of programs and their environment. For such purposes, secondary and primary sources were reviewed, collecting the main findings of a study carried out in Costa Rica on three programs focused on promoting female entrepreneurship. In this context, this article proposes a generic model of management and results indicators of seven dimensions (governance, effectiveness and management, sustainability, efficiency, financial inclusion, impact orientation, monitoring and evaluation). The proposed model focuses its applicability on the evaluation of support programs for women-led enterprises. The results obtained and the proposed guide contribute to generating relevant information for decision-making, especially in the formulation of public policy and appropriate programs for this type of initiative and population stratum.

**Keywords:** Female entrepreneurship, outcomes evaluation, key performance indicator.

## Introducción

El emprendimiento es un importante motor de crecimiento económico, generador de empleo y de movilización social, por lo que se ha notado una creciente atención a su fomento en los ámbitos políticos y económicos. El emprendimiento hace que la economía sea más competitiva e innovadora y es, además, fundamental para alcanzar los objetivos de varias políticas sectoriales (European Commission, 2004, 2013). Los bajos niveles de crecimiento económico y especialmente, el aumento del desempleo<sup>1</sup>, el cual es más notorio en el género femenino, ha llevado a que diferentes organizaciones públicas y privadas, establezcan programas para incentivar el emprendimiento femenino. El Informe Especial *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015)<sup>2</sup> sobre Emprendimiento Femenino revela que, en los últimos dos años, la actividad emprendedora de las mujeres de todo el mundo ha aumentado un 10%, mientras que la diferencia de género se ha estrechado un 5% (Kelly *et al.*, 2015).

Gran parte de esos programas están dirigidos a mujeres, que no necesariamente son profesionales y que provienen de una condición de riesgo social, o de zonas menos favorecidas. Al finalizar el programa es común realizar evaluaciones a fin de medir su impacto; sin embargo, los modelos tradicionales, no necesariamente incorporan todos los elementos necesarios para determinar si el programa es exitoso o no, porque se basan en la medición de resultados más cuantitativos, sin considerar otros aspectos de carácter cualitativo, relacionados con la figura del emprendedor. Esta distinción es importante para definir el tipo de evaluación que resulta de interés aplicar en cualquier proyecto o programa. Aquí surge la importancia de distinguir entre la evaluación tradicional (en término de productos) y la evaluación centrada en los efectos generados durante la ejecución de un programa o proyecto.

Como antecedente debe indicarse que, si bien en Costa Rica se han adoptado una serie de programas de apoyo al emprendimiento femenino, muchos de ellos no se gestionan por resultados y no poseen sistemas de evaluación que permitan determinar si se lograron los efectos propuestos en transformar la realidad del emprendimiento femenino, promoviendo el acceso efectivo a los medios productivos en igualdad de condiciones con los emprendimientos liderados por hombres. Muchos de los emprendimientos liderados por mujeres carecen de los medios

para desarrollarse y muchas de estas mujeres se encuentran en condiciones discriminatorias y vulnerabilizadas.

De allí que, el **objetivo** del presente trabajo es analizar diferentes programas de apoyo al emprendimiento femenino para poblaciones de zonas vulnerables en Costa Rica, a fin de proponer un modelo de evaluación, para programas de apoyo y fomento del entorno emprendedor femenino, acorde al contexto nacional.

Este artículo en procura de alcanzar el objetivo de la investigación se ha subdividido en seis secciones. En primer lugar, la presente sección correspondiente a la introducción. La segunda sección delimita el marco teórico de la investigación que da sustento a los resultados de este artículo. En tercer lugar, se incluye un apartado para describir el método seguido en la investigación. La cuarta sección se dedica al detalle de los resultados obtenidos, incluida la propuesta de un modelo de evaluación, de carácter genérico que puede ser adaptado a cualquier programa o proyecto de apoyo al emprendimiento femenino, por lo que cada institución que desee aplicarlo debería contar con un(a) especialista o equipo técnico capaz de adaptar los indicadores respectivos según los programas que desarrollen. En la quinta sección se incorporan una serie de aspectos que sirvan de base para la discusión sobre el tema de la investigación. Finalmente, el sexto apartado está enfocado a detallar las principales conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta en futuras investigaciones o aplicaciones prácticas del modelo sugerido.

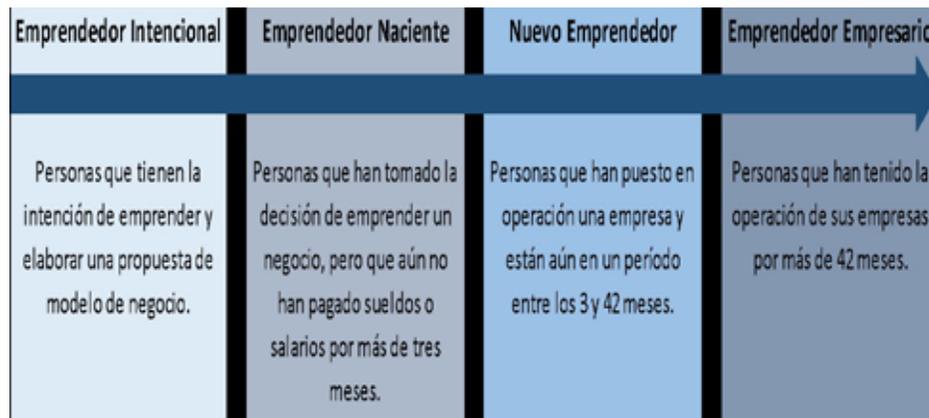
## Marco teórico

El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) desarrolla el concepto de “tubería emprendedora”, el cual es reconocido y adaptado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) en su Política Nacional de Empresariedad 2020 de la Administración Alvarado Quesada (2018-2022), caracterizando a la persona emprendedora en las siguientes fases:

1 La fuerza de trabajo femenina en el tramo de edad de 24 a 54 años aumentó a una tasa anual de 0,81 puntos porcentuales entre 1992 y 2005, esa tasa bajó a 0,20 puntos porcentuales entre 2005 y 2012. En 2013 y 2014 dicha evolución se vio interrumpida y la recuperación se inició en 2017 (OIT y PNUD, 2018),

2 Enfoques como el planteado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), han definido un marco conceptual que articula los diversos factores que actúan sobre el proceso emprendedor para explicar su incidencia sobre el crecimiento económico.

**Figura 1.** Tubería emprendedora (GEM)



Fuente: MEIC (basado en el concepto de tubería emprendedora desarrollado por el GEM), 2019.

Por otro lado, una persona empresaria, es considerada “...una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito” (Pallares, Romero & Herrera, 2005, p. 42). También la definen como “...una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador” (Ferrell, Hirt, Adriaensens, Flores y Ramos, 2004, p. 24).

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una mujer emprendedora es la persona que tiene la “motivación o capacidad de detectar oportunidades de negocio, organizar recursos para su aprovechamiento y ejecutar acciones de forma tal que obtiene un beneficio económico y social por ello. Se entiende como una fase previa a la creación de una Pyme.” (MEIC/OIT, 2019, p. 2); mientras que una mujer empresaria es la persona que emprende una actividad productiva en marcha y que le permite generar ingresos. Así, el interés de análisis de la investigación realizada se centró en la fase primaria del desarrollo empresarial, la denominada etapa de gestación e inicio empresarial<sup>3</sup>, específicamente el referido a la persona emprendedora del sector femenino que desea o ya está emprendiendo una actividad productiva.

## El seguimiento y evaluación

Existen una serie de definiciones sobre la evolución del concepto de la evaluación, algunas de ellas se resumen en la Tabla 1

**Tabla 1.** Definiciones de evaluación

Autor	Año	Definición
Ato, Quiñones, Romero y Rabadán	1989	La evaluación de programas es un proceso que consiste en valorar si un programa consiguió o no alcanzar los objetivos para cuya consecución fue ideado.
Riecken	1972	Es la medición de las consecuencias deseables o indeseables de una acción psicosocial ejecutada para facilitar la obtención de metas perseguidas por el sujeto.
Spaniol	1975	Es un proceso sistemático y continuo que proporciona información acerca del efecto o impacto de un programa, con el objeto de contribuir a adoptar una decisión política de trascendencia.
Perloff, Perloff y Sussna	1976	Es la determinación de la medida en que un programa logró uno o más de sus objetivos, las razones por las cuales no los alcanzó y la relación existente entre los efectos del programa y una amplia diversidad de variables y características del programa.

<sup>3</sup> Según el criterio de Petry y Salas (2017), en la primera etapa (gestación e inicio) se encuentran las actividades productivas que se denominan “emprendimientos”; en las otras tres etapas (desarrollo, crecimiento y madurez) se encuentran los negocios ya en marcha, las conocidas mipymes.

Autor	Año	Definición
Feinstein (citado por Viñas V. E.-1997)	1990	Conjunto de actividades mediante las cuales se recopilan, analizan y/o sintetizan los datos e informaciones correspondientes a la marcha de los proyectos con el fin de apoyar su gestión y para establecer cuáles han sido sus efectos e impactos, extrayendo lecciones de la experiencia.
Freeman y Rossi	1993	Es la aplicación sistemática de procedimientos de investigación social para evaluar la conceptualización, diseño, implementación y utilidad de los programas de intervención social.
Fernández Ballesteros	1995	Es la sistemática investigación a través de métodos científicos de los efectos, resultados y objetivos de un programa, con el fin de tomar decisiones sobre él.
Rossi, Freeman y Lipsey	1999	Es el uso de procedimientos de investigación social para investigar sistemáticamente la efectividad de programas de intervención social. Requiere de recolección de datos y de la existencia de criterios de valoración.
Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)	2016	Una evaluación es una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. Analiza el grado de consecución de los resultados esperados e imprevistos, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad a partir de criterios adecuados como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad.

Fuente: Elaborado a partir de Viñas (1997) y UNEG (2016).

Por su parte, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2002, p. 21), la evaluación es la “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones”.

Para Perloff, Perloff y Sussna (1976), el primer escenario del que se tiene referencia sobre una evaluación ocurrió cuando el hombre, la mujer y la serpiente fueron castigados por haber participado en actos que aparentemente no figuraban entre los objetivos definidos por el programa que circunscribía su existencia. Estos autores entienden la evaluación de programas como la valoración del grado en que un programa logró alcanzar uno o más de sus objetivos, con indicación de las razones por las cuales no los alcanzó y la relación que se presenta entre los resultados del programa y la gama de variables que caracterizan ese programa.

Por su lado, Spaniol (1975) adopta una posición de mayor proximidad con el concepto de seguimiento, ya que considera la evaluación como “un proceso sistemático y de carácter continuo” que genera información acerca del valor de un programa en la generación de efectos, resultados o impacto, con el propósito de contribuir a la toma de decisiones trascendentes.

Llama la atención el concepto de “sistemático” que utiliza el autor, dándole a la evaluación un carácter de esfuerzo planeado, deliberado y proactivo. Esta característica de continuidad, le otorga a la evaluación un nivel de función gerencial y no una simple actividad puntual.

Otros autores le dan a la evaluación un carácter de investigación de índole científico. Por ejemplo, para Fernández (1995), es la investigación metódica a través de técnicas científicas de los resultados, derivaciones y objetivos de un programa, con el fin de decidir qué acciones tomar a partir del análisis realizado. Desde su perspectiva, la evaluación es una forma de investigación científica, mediante la cual se debe maximizar la objetivación de los resultados.

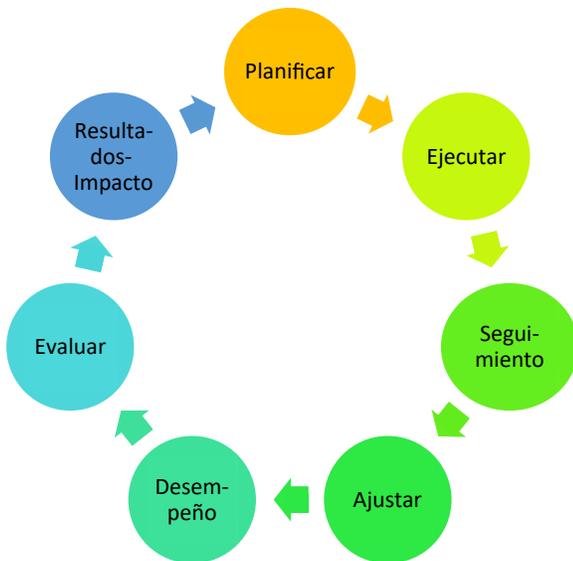
Lo anterior nos lleva a entender los dos niveles en los cuales “navegan” el seguimiento y la evaluación de programas desde la perspectiva de la relación insumo-producto-impacto. Debe señalarse, que el seguimiento y la evaluación intervienen en dos niveles distintos, aunque estrechamente vinculados:

- i. Un nivel se centra en los productos – es decir, los productos y servicios específicos que surgen del procesamiento de los insumos en el curso de una organización, programa o proyecto.
- ii. El otro nivel se centra en los efectos de los esfuerzos realizados durante la ejecución de un programa o proyecto, es decir, el cambio en las condiciones que la organización, el programa o proyecto se propone obtener en la población meta (impacto).

Dentro de este contexto, es pertinente señalar que tanto el seguimiento como la evaluación son componentes importantes del ciclo de gestión de una institución, programa o proyecto, pues permiten que sus administradores, gestores y los grupos e instituciones, que de una u otra manera se ven beneficiadas o afectadas, cuenten con información sobre el avance, el efecto, resultado y contribución al impacto de las acciones realizadas.

En la Figura N° 2, se presenta un esquema de los componentes o etapas que sigue cualquier proceso de gestión, ya sea para el funcionamiento de un proyecto de reducción de residuos o para la ejecución de un programa o proyecto de desarrollo empresarial de mujeres. En dicho ciclo se observa que el seguimiento es el paso previo a los ajustes, o sea, a los cambios que se realizan en concordancia con el desempeño que se desea obtener, para luego evaluar si se alcanzaron los propósitos y objetivos de desarrollo esperados.

**Figura 2. Componentes del ciclo de gestión**



Fuente: Elaboración propia

Esta distinción es importante para definir el tipo de evaluación que es de interés aplicar en cualquier proyecto o programa. Aquí surge la importancia de distinguir entre la evaluación tradicional (en término de productos) y la evaluación centrada en los efectos generados durante la ejecución de un programa o proyecto.

Tradicionalmente, se ha estado más familiarizado con el primer nivel: seguimiento y evaluación basados en programas y proyectos, que contemplan el desempeño en tér-

minos de productos (lo que se denomina “seguimiento y evaluación tradicional”). Actualmente el reto consiste en ir más allá de este nivel y vincular el desempeño con los efectos (resultados e impactos), con seguimiento riguroso, oportuno y fidedigno del progreso hacia esos efectos y su realización (lo que se entiende por “seguimiento y evaluación con base en resultados”).

Es importante recordar que el seguimiento y la evaluación de resultados no es lo mismo que el seguimiento de la implementación tradicional, como se indica en la Tabla N° 2 siguiente.

**Tabla 2. Seguimiento y evaluación tradicional versus de resultados**

Características del Seguimiento y Evaluación Tradicional	Características del Seguimiento y Evaluación de Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del problema o situación antes de la intervención.</li> <li>• Hitos de referencia para las actividades y productos inmediatos.</li> <li>• Recolección de datos de insumos, actividades y productos inmediatos.</li> <li>• Informes sistemáticos sobre provisión de insumos, etc.</li> <li>• Vinculación directa con una intervención definida (o con una serie de intervenciones).</li> <li>• Diseñada para proporcionar información sobre cuestiones administrativas, de implementación y gestión y no sobre cuestiones más amplias referentes al impacto y desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de base para describir el problema o situación antes de la intervención.</li> <li>• Indicadores de resultados.</li> <li>• Recolección de datos sobre productos y si contribuyen o no al logro de resultados y de qué manera.</li> <li>• Se pone énfasis en la percepción de cambios por parte de los interesados y en la asistencia de apoyo.</li> <li>• Presentación sistemática de informes con mayor información cualitativa y cuantitativa sobre el progreso en resultados.</li> <li>• Se lleva a cabo juntamente con los aliados estratégicos.</li> <li>• Capta información sobre el éxito o fracaso de la estrategia para conseguir los resultados esperados.</li> <li>• Para efectuar un seguimiento eficaz, los gestores deben establecer datos de línea de base, seleccionar indicadores de resultados para medir el desempeño y diseñar mecanismos que incluyan actividades planificadas (misiones de campo, reuniones de interesados e informes sistemáticos).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2018) a partir del documento “Sistema de Aprendizaje, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Resultados” del Fondo Concursable de Donaciones para la Competitividad de las Pymes en Centroamérica y República Dominicana – INCAE-BID/FOMIN, elaborado por Ciravegna y Salas (2006).

Aunque con frecuencia los términos de seguimiento y evaluación son utilizados como sinónimos, en este artículo se utilizan como conceptos diferenciados entre sí. La evaluación se presenta como un proceso separado del seguimiento debido a que, entre otros aspectos que se detallan más adelante, la primera no es una función continua, sino que se realiza en un momento específico y puntual; mientras que el seguimiento es una actividad que se ejecuta permanentemente durante la gestión.

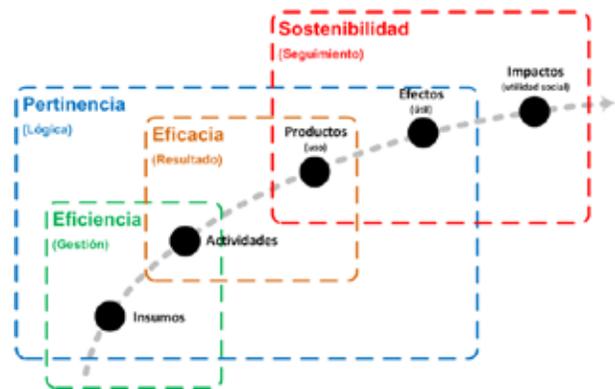
El seguimiento se realiza mediante la recopilación sistemática de datos sobre la marcha de la ejecución de un programa o proyecto al observar y “vigilar” los distintos componentes de la cadena de resultados (insumos, actividades, productos, efectos e impactos). Por su parte, la evaluación implica la recopilación de información para su respectiva valoración en un momento dado de la ejecución (normalmente a medio término – evaluación formativa o al final de la intervención – evaluación de proceso, evaluación final o de impacto). En ambos casos, la información se captura y se organiza en forma de indicadores, es decir, de variables cuantitativas o cualitativas mediante las cuales se pueden medir los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados obtenidos (OECD, 2002). Existen indicadores de todo tipo, dependiendo del tipo de institución, programa o proyecto que se ejecute y de la población meta atendida. Debido a su capacidad para medir los logros de la gestión, los indicadores son usados con frecuencia por los responsables de la ejecución, para rendir cuentas.

### Otros conceptos relevantes para la evaluación - la cadena de resultados

Basado en la metodología de las dimensiones del seguimiento y evaluación en “la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad a partir de criterios adecuados como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad” propuestos por el Grupo Evaluador de Naciones Unidas (2016)<sup>4</sup>, y con base en el resultado de los programas evaluados, así del proceso de entrevistas con sus encargados y los *focus group*<sup>5</sup> con las participantes en ellos, se propone un modelo de evaluación de programas para emprendimiento femenino para poblaciones en vulnerabilidad social, que abarca 2 niveles (evaluación de la implementación y evaluación de resultados) en 5 etapas concatenadas que

componen la cadena (insumos, actividades, productos, efectos e impactos). En este marco de la cadena de resultados, el seguimiento y evaluación de resultados, deben valorar una serie de dimensiones, que permitan determinar qué tan pertinente es un programa de acuerdo con las variables que determinan su contexto y en qué grado el programa o proyecto es sostenible, inclusive, aún y cuando finalice alguna intervención que le haya dado origen. Siguiendo esa relación (cadena) insumo – producto – impacto (resultado) que se ha descrito y que se muestra en la Figura No 3, debe determinarse si el programa o proyecto ha sido eficaz en alcanzar los productos y resultados y si además, ha sido eficiente en el uso de los recursos para alcanzar dichos productos y resultados.

**Figura 3. Dimensiones del seguimiento y evaluación en la cadena de resultados**



Fuente: Elaboración propia (2018).

Seguidamente, se describe el enfoque de análisis que debe normalmente seguirse en cada una de estas dimensiones.

**1. Relevancia:** se analiza en qué medida el proyecto se orienta a satisfacer las necesidades provenientes de la población objetivo del programa o proyecto. Por ende, en relación con la etapa de diseño del proyecto, se comprobará si se llevó a cabo un diagnóstico previo y una identificación clara sobre la existencia de un núcleo inicial de sujetos de interés, así como, si el objetivo del proyecto fue definido con base a este criterio. La relevancia podrá, a su vez, ser analizada en relación con el contexto del país, el contexto del sector social y el contexto específico del desarrollo local. Para Horton *et al.* (1994, p.4), citado por Viñas, y Ocampo (1997), la relevancia “indica

4 Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Normas y Estándares de Evaluación (2016).

5 Entre otros temas se consultó sobre la percepción de las participantes en los grupos focales sobre: (a) los aspectos que cambiaron en ellas producto del programa, (b) las acciones que se realizaron en el programa, para darle seguimiento y valorar los servicios que les brindaron a las participantes y (c) los aspectos que las participantes consideran que se deben valorar para determinar si el programa ha sido beneficioso.

lo adecuado e importante de los objetivos respecto de las necesidades establecidas”.

Durante la etapa de ejecución del proyecto, la relevancia indicará en qué medida tales necesidades de la población objetivo se transforman en demandas efectivas para los servicios y actividades propuestos por el programa. También considerará si, en esta etapa, pudieran haber surgido necesidades de los beneficiarios del proyecto que no hayan sido diagnosticadas previamente y frente a ello, en qué medida el programa es capaz de adecuarse y de responder a nuevas necesidades.

Específicamente, se valora la relevancia en cuanto a los cambios en el contexto y revisión de supuestos, para lo cual se trata de dar respuesta a los siguientes temas:

- a. Si el diseño del proyecto ha sido el adecuado para lidiar con los problemas que enfrenta.
- b. Si los factores internos y externos han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios y el programa o proyecto para lograr los objetivos proyectados.
- c. Si el programa se mantuvo relevante considerando posibles cambios de contexto.

**2. Eficiencia:** en esta dimensión la evaluación tiende a concentrarse en la relación costo / beneficio del programa. Se persigue analizar los resultados alcanzados en comparación económica con los recursos utilizados para ello (tanto recursos financieros como no financieros). La OECD (2020) la define como “El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo”

Específicamente, la dimensión de eficiencia se preocupa por valorar los resultados en términos de productos (outputs) logrados vis-a-vis objetivos proyectados.

Para tales efectos, en esta dimensión se trata de dar respuesta a los siguientes aspectos:

- a. Si el programa, alcanzó el número esperado de personas beneficiarias (es decir, emprendedoras, usuarias, entre otras.) dentro del tiempo esperado.
- b. Si las actividades del programa estuvieron alineadas con el cronograma de actividades tal como se definió por el equipo de proyecto y los planes de acción anual.
- c. Si los desembolsos y gastos del proyecto estuvieron en línea con el plan presupuestario.
- d. Si los desembolsos y gastos del proyecto contribuyeron con el logro de los objetivos del programa, y en ¿qué medida aportaron?)

**3. Eficacia:** por medio de esta variable se analiza ¿en qué medida los resultados esperados, fueron efectivamente alcanzados? Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2001), la eficacia se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera; en esta línea conceptual, la evaluación de la eficacia analiza la calidad de la gestión de los diversos componentes y funciones, la relación con los participantes y los avances de resultados logrados con respecto a éstos y la flexibilidad demostrada por el programa para alcanzar el logro de los resultados esperados.

Concretamente, la valoración de esta variable está enfocada en dos dimensiones: (a) al logro de objetivos e indicadores de resultados proyectados y (b) la determinación preliminar de los resultados de impacto.

En ese sentido, las cuestiones por valorar incluyen:

- a. El grado en que el programa ha sido efectivo con respecto a los indicadores de resultados proyectados.
- b. Si el rendimiento alcanzado indica que se logró el propósito del proyecto. Además, si ha habido efectos imprevistos.
- c. Si el programa ha generado algún resultado que indique que se ha tenido un impacto en el grupo beneficiario objetivo de la operación.

**4. Sostenibilidad:** en esta dimensión los esfuerzos de evaluación están dirigidos a valorar en qué medida las acciones emprendidas propician la sostenibilidad institucional, operativa y financiera del programa al haber finalizado. En esta línea de pensamiento, Plasencia *et al.* (2018) indican que la sostenibilidad es un proceso continuo, pero a su vez, evolutivo, alcanzada por las organizaciones después de atravesar diversas etapas, desde las más simples hasta las más complejas. En ese sentido, la dimensión de la sostenibilidad considera aspectos operativos, administrativos, financieros, de gestión y de consolidación tanto del programa al interior de la organización como del grupo de participantes; incluyendo además condiciones como el liderazgo desarrollado (vía institucional y financiera).

En este sentido, se trata de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- a. Si las acciones tomadas hasta la fecha al interior del programa conducen hacia la apropiación, permanencia y continuidad organizacional, funcional y financiera del programa.
- b. Si las decisiones y acciones actuales conducen a generar recursos futuros y fuentes propias de financiamiento del programa.

**5. Orientación hacia el impacto.** En esta dimensión se busca determinar la orientación o aproximación hacia el impacto que puede tener el proyecto a nivel de los programas/políticas que se han derivado de su implementación. Trata de identificar los principales cambios que ha tenido el proyecto en términos de su contribución a las estrategias y condiciones básicas que el programa o proyecto busca resolver.

La valoración pretende determinar los efectos positivos o negativos, previstos y no previstos en el diseño, como consecuencia de las acciones ejecutadas durante la vida del programa o proyecto. Concretamente, se interesa por determinar los principales resultados en términos de efectos en las personas y los contextos, instituciones, entre otros, que ha generado la intervención.

Se preocupa por evidenciar hasta qué punto estos impactos pueden vincularse causalmente a las intervenciones del proyecto, así como identificar qué otros factores, externos al proyecto, pueden haber contribuido a alcanzar estos impactos.

Además, la evaluación provee información sobre las lecciones aprendidas durante su ejecución.

Cada una de estas dimensiones se mide por medio de una serie de indicadores o relaciones de variables, para determinar el grado en que contribuyen al logro y resultados del programa. Este tema de indicadores se abarca en la siguiente sección.

### Método de investigación

Se siguió un **enfoque metodológico** cualitativo, sustentado en la revisión documental de fuentes primarias y secundarias, derivadas de documentación existente en poder de las organizaciones, instituciones y otros actores/agentes claves, tales como publicaciones, políticas y decretos, estrategias, reportes, informes elaborados por las mismas organizaciones o instituciones, resultados de censos estadísticos, entre otros. Además, de revisión de libros y artículos científicos, para las consideraciones teóricas sobre el emprendimiento, el papel de las mujeres, los modelos de evaluación de programas y sus principales características. Otras herramientas metodológicas utilizadas para la recopilación de información cualitativa fueron la realización de entrevistas semi-estructuradas a encargados o responsables de las organizaciones e instituciones y las preguntas dirigidas para los grupos focales con la población beneficiaria.

Se aplicaron diversas técnicas e instrumentos que permitieron recolectar y analizar la pertinencia de la informa-

ción con criterio experto y por medio de fuentes primarias y secundarias tal como lo sugieren De la Fuente de Val, sf; Hernández (2014); Eco (1988). Las etapas seguidas incluyen:

1. Revisión documental de fuentes primarias y secundarias existentes.
2. Sistematización de la información de fuentes primarias y secundarias.
3. Estudio de fuentes primarias y secundarias, que permitió obtener información de mujeres empresarias beneficiarias de los programas y coordinadoras de diversas áreas relacionadas con dichos programas aplicando el método de entrevista semi-estructurada y grupos focales.
4. Se elaboró un instrumento para la realización los grupos focales y las entrevistas semi-estructuradas.
5. Como se puede apreciar en la tabla 1, se realizaron 3 grupos focales. Adicionalmente se realizaron 3 entrevistas semi-estructuradas, con preguntas guía dirigida a actore(a)s claves para la caracterización cualitativa de los factores de interés de los modelos de evaluación.
6. Sistematización de la información recopilada.

Lo anterior generó información pertinente relacionada con el tema de investigación que permitió extraer los resultados y conclusiones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la tabla 3 se resume, las actividades realizadas y población informante utilizada:

**Tabla 3. Actividades realizadas y población informante como fuente primaria**

Actividad realizada	Población informante
Grupo focal 1	12 mujeres emprendedoras y empresarias
Grupo focal 2	10 mujeres emprendedoras y empresarias
Grupo focal 3	18 mujeres emprendedoras y empresarias
Entrevista 1	Coordinadora de la Feria Nacional de Mujeres Empresarias del INAMU
Entrevista 2	Coordinadora del Programa FOMUJERES del INAMU
Entrevista 3	Coordinadora de Programas Sociales de la EAN/UCR

Fuente: elaboración propia (2020).

El proceso de recolección de datos e información se realizó durante el período del 2018 a 2020 y se aplicaron los siguientes principios<sup>6</sup> de investigación y análisis: (i) independencia de criterios y objetividad; (ii) prioridades claramente establecidas (es decir, con énfasis en los aspectos más sensibles desde el punto de vista de las unidades ejecutoras y población beneficiaria de los Programas); (iii) transparencia (el proceso debe ser inclusivo y participativo, tanto de personas expertas como representantes institucionales y de personas beneficiarias de los Programas); (iv) construcción positiva de la información, destacando hitos importantes; (v) propositivo (mediante la emisión de recomendaciones estratégicas viables y factibles); (vi) integrador de los enfoques de género, derechos humanos de las personas; (vii) con enfoque de inclusión, en concordancia con las intervenciones que actualmente se ejecutan y aquellas que se deriven de la investigación y que tenga alto potencial de éxito; (viii) uso de los datos e información recolectada no es utilizada fuera de los fines investigativos dispuestos para el trabajo realizado.

Se procuró detectar los posibles factores causales para realizar el análisis de causa-efecto de manera consecutiva, apropiada y objetiva, evitando ideas preconcebidas personales y opiniones subjetivas. La recopilación de la información se fundamentó en datos e información veraz, en línea con el razonamiento lógico y la investigación científica, con fundamento cualitativo primordialmente.

## Principales resultados de la investigación

En primera instancia, el proceso de la investigación implicó el análisis de tres programas de apoyo a emprendimientos femeninos. La información se obtuvo de fuentes documentales existentes y de las entrevistas semi-estructuradas aplicadas cuyo resumen por programa se incluye seguidamente:

### 1. Programa Mujeres Construyendo un Mejor Futuro

En el ámbito de la Acción Social, la Escuela de Administración de Negocios (EAN) de la Universidad de Costa Rica (UCR) se desarrolla sobre tres ejes estratégicos: el Trabajo Comunal Universitario, los Programas de Educación Continua y los Programas Sociales. En este contexto, en el 2005 se inicia un Programa Social denominado “Programa Mujeres Construyendo un Mejor Futuro”, el cual está dirigido a personas de escasos recursos económicos. Mediante el programa, atendido por la EAN, se ofrece apoyo, asistencia y capacitación a madres jefas de

hogar de escasos recursos, que demandan con urgencia una opción de auto-empleo en el corto, mediano y largo plazo, que les permita mejorar las condiciones económicas y sociales de la persona beneficiaria y de su entorno familiar.

Se imparte de manera gratuita e incluye, además del programa académico, apoyo psicológico y asesoría legal durante todo el programa. Asimismo, se les brinda alimentación todos los sábados que reciben clases e incluso viáticos, especialmente para aquellas mujeres de más escasos recursos que no pueden cubrirlos.

El programa incluye módulos de asistencia y apoyo individual, familiar y de grupos de trabajo, así como módulos de capacitación en las distintas áreas básicas y generales en el desarrollo de una microempresa. En total son nueve módulos y al finalizar cada participante obtiene un certificado de “Técnica en Gestión de Microempresas”, que representará un respaldo de los conocimientos fundamentales y del desarrollo de las habilidades específicas, para iniciar la ejecución de un plan de negocios en pequeña escala, que le abra la posibilidad de concretar este proyecto productivo.

La duración aproximada del programa es de catorce meses, donde las beneficiarias, reciben los siguientes nueve módulos: (1) Motivación y Desarrollo Personal; (2) Matemática Básica; (3) Oportunidades de Desarrollo para las Microempresas Costarricenses; (4) Talento Humano; (5) Administración Contable; (6) Administración Financiera; (7) Entorno Legal de la Familia y la Microempresa; (8) Mercadeo y Ventas; (9) Proyecto Microempresarial.

Como parte de la clausura de cada edición, se realiza una Feria de Ideas de Negocios, en la cual, las participantes del proceso puedan exhibir sus ideas productivas. En el año 2018, se ejecutó la décima promoción de este programa, llegando a más de 250 madres jefas de hogar graduadas como Técnicas en Gestión de Microempresas desde el año 2005.

Durante el proceso investigativo, se identificó que el programa no realiza una evaluación formal y sistemática de los resultados que obtiene, la información se produce por medio de informes semestrales de avance, pero sin un modelo de evaluación propio y particular.

6 Los principios aplicados son resultado de la experiencia acumulada por los investigadores durante su vida profesional, los cuales han sido asimilados e interiorizados como base fundamental de los trabajos de campo realizados. No existe una fuente exclusiva atribuible para dichos principios sino la experiencia ética y profesional acumulada que les ha permitido a los investigadores identificarlos y aplicarlos en su quehacer.

## 2. Programa FOMUJERES

El Fondo de Fomento de Actividades Productivas y de Organización de las Mujeres (FOMUJERES), es un programa de financiamiento dirigido a mujeres emprendedoras y empresarias; se vincula directamente con las atribuciones y tareas del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) en materia de derechos económicos, y en el ejercicio de estos, a través de acciones afirmativas que promueven su condición y la equidad de género en la igualdad de derechos y oportunidades. Este es el único fondo no reembolsable que les brinda a las mujeres (individuales o grupales) la oportunidad de crear y ampliar su propia actividad productiva (empresa).

El programa nace en el año 2013, se fundamenta en el Decreto Ejecutivo 37783-MP y en el Reglamento vigente de la publicación de las Bases de Participación. Se financia con presupuesto ordinario del INAMU, respaldado por un mandato legal que dicta a esta institución, ejecutar el Fondo, de manera ordinaria y constante (anualmente). Este Fondo se opera a nivel regional con la coordinación y directriz de una Unidad Ejecutora que organiza aspectos técnicos especializados a nivel nacional; lo cual permite la desconcentración de servicios del INAMU.

Se ha logrado llevar a cabo hasta el año 2019, seis procesos de convocatorias, beneficiando a más de 4,500 proyectos productivos y más de 5,500 mujeres emprendedoras y empresarias, caracterizadas principalmente por su vulnerabilidad económica y social. El proceso de FOMUJERES, ha permitido ir generando alianzas y articulaciones interinstitucionales con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). Esto permite realizar en conjunto una serie de charlas y/o foros sobre temas relevantes de la empresariedad, como un complemento al financiamiento.

Mediante este programa se busca impactar en la sociedad costarricense, brindando una oportunidad a las mujeres de ser valoradas como empresarias y apostando en la creación y desarrollo de sus actividades productivas, mejorando la situación social y económica de ellas y de su entorno familiar.

Las últimas convocatorias brindaron financiamiento a proyectos productivos y de organización en defensa de los derechos por montos aproximados de hasta setecientos millones de colones, los cuales forman parte del Plan-Presupuesto Anual del INAMU y fueron distribuidos por categorías:

- Actividades Productivas:
  - o Categoría 1. Proyectos productivos en etapas iniciales y puesta en marcha.
  - o Categoría 2. Proyectos productivos en etapas de desarrollo (proyectos individuales y grupales).
- Organizaciones en defensa de los derechos de las mujeres.

Del total de solicitudes recibidas por las mujeres interesadas, se logró financiar aproximadamente entre un 25 a 30%.

Para la evaluación de este programa el INAMU contrata anualmente una consultoría externa que arroje una evaluación de resultados, pero carece de un modelo propio e institucionalizado de evaluación.

## 3. Programa Feria Nacional de Mujeres Empresarias

La Feria Nacional de Mujeres Empresarias es otro programa del INAMU, que busca mejorar las condiciones de vida de las mujeres empresarias de Costa Rica, la de sus familias y de la sociedad costarricense en general. Como programa institucionalizado brinda un espacio para la promoción de capacidades de las empresarias costarricenses en sus esfuerzos por fortalecer sus oportunidades de negocio, crear encadenamientos e incentivar la comercialización y el mercadeo de productos y servicios.

Esta iniciativa se realiza desde el 2007, para al año 2018, ya llevaba ocho ediciones. Este evento es organizado por el INAMU con el apoyo de una comisión interinstitucional, en la cual participan instituciones y organizaciones públicas y privadas, tales como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), la Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR) y organizaciones de la sociedad civil como Fundación Mujer, el Foro de Mujeres Empresarias y Profesionales, entre otras.

Cada año, la feria reúne mujeres que poseen iniciativas empresariales y que vienen siendo apoyadas por diversos programas, principalmente del INAMU. Estas mujeres exponen sus productos y servicios al público en general por medio de “stands” y logran, además de la exposición, comercializar y hacer contactos de negocios. Debido a la situación de la pandemia y las restricciones sanitarias, no se realizaron ferias o interacciones físicas con el público durante los años 2020 y 2021.

Del proceso investigativo realizado, se derivó que este programa tampoco cuenta con un modelo sistémico, es-

estructurado y propio de evaluación de los resultados generados.

### Propuesta de un modelo de evaluación

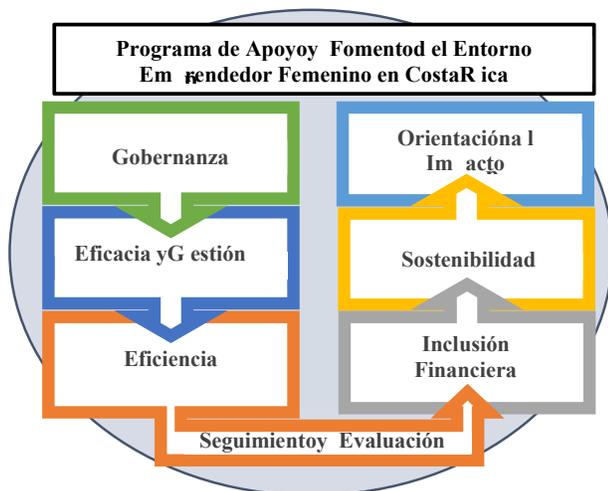
A partir de los resultados obtenidos, se concluye que, además de analizar las variables tradicionales, generalmente ligadas a los objetivos propuestos (ejemplo: número de personas capacitadas, número de emprendimientos nuevos, mejora en los ingresos, entre otros), se deben considerar otras inherentes a las personas que participan en este tipo de programas y su entorno.

Los resultados obtenidos del proceso de consulta, nos muestran que los modelos tradicionales de evaluación y seguimiento, si bien aportan información relevante, no necesariamente toman en consideración otros aspectos claves en la transformación personal y profesional de quienes acuden a este tipo de programas y su contribución al entorno; como por ejemplo, empoderamiento, grado de confianza, sentido de apropiación, desarrollo de liderazgos, estabilidad emocional y social, desarrollo y evolución de la madurez empresarial, encadenamientos productivos, contribución al empleo y al PIB, mejora en la calidad de vida de la familia nuclear.

Se plantea un modelo genérico que sea de aplicabilidad para la evaluación de los programas de apoyo a emprendimientos liderados por mujeres, contribuyendo a generar información relevante para la toma de decisiones, especialmente en la formulación de la política pública y programas adecuados para este estrato de la población.

La propuesta genérica de un modelo de indicadores de gestión y resultados define siete dimensiones, las cuales se detallan a continuación en la figura 4:

Figura 4. Las siete dimensiones de la propuesta genérica



Fuente: Elaboración propia (2018).

Las siete dimensiones consideradas son: gobernanza, eficacia y gestión, eficiencia, inclusión financiera; sostenibilidad, orientación al impacto y seguimiento y evaluación.

Para cada una de las siete dimensiones se definieron una “batería” de indicadores que sirven de base para medir el desempeño y logro del Programa, los cuales deben ser objetivos, medibles objetivamente, relevante, específico, práctico y económico y estar asociado a un plazo.

### Dimensión de Gobernanza

Código	Indicador
DGA.1	Una propuesta de marco sistémico y operativo para la gobernanza interna que defina los roles y competencias de las instancias del programa, elaborada a (indicar mes y año).
DGA.2	Una propuesta de un plan de trabajo de estructuración, articulación y orientación interna enfocada hacia el desarrollo de la gestión de emprendimientos femeninos, elaborada a (indicar mes y año).
DGA.3	Todas las instancias del programa comparten la visión sobre la estrategia y los pasos necesarios para el fortalecimiento y desarrollo de la gestión de emprendimientos femeninos, elaborada a (indicar mes y año).
DGA.4	Un mapeo de instituciones especializadas trabajando a lo largo del proceso de apoyo para el desarrollo de la gestión de emprendimientos femeninos, realizado a (indicar mes y año).
DGA.5	Al menos una institución contraparte se incorpora anualmente a apoyar el programa, a partir de (indicar mes y año).
DGA.6	100% del equipo de trabajo contratado, integrado y comprometido con el programa al final de (indicar mes y año).

### Dimensión Eficacia y Gestión

Código	Indicador
DEFC.1	Las necesidades de apoyo y acompañamiento a emprendimientos femeninos diagnosticadas a (indicar mes y año).
DEFC.2	Una caja de herramientas (conceptual, metodológica y práctica) que apoya el proceso, elaborada a (indicar mes y año).
DEFC.3	Una estrategia de apoyo y acompañamiento que fomente el emprendimiento femenino, diseñada a (indicar mes y año).
DEFC.4	100% de personas responsables de brindar asesoramiento están capacitadas con conceptos clave uniformados a (indicar mes y año).
DEFC.5	x% de emprendimientos femeninos que inician actividades anualmente en comparación con emprendimientos masculinos.

Código	Indicador
DEFC.6	Se incrementa en un x% anual la participación de emprendimientos femeninos en el programa, a partir de (indicar mes y año).
DEFC.7	Se incrementa en un x% anual el número de emprendimientos femeninos apoyados y acompañados, a partir de (indicar mes y año).
DEFC.8	Se reduce en un x% anual el número de emprendimientos femeninos que se retiran del programa, a partir de (indicar mes y año).
DEFC.9	x% de los emprendimientos femeninos atendidos por el programa que fortalecen sus competencias y habilidades socio-emocionales1 (indicar mes y año).
DEFC.10	x% de los emprendimientos femeninos atendidos por el programa cuentan con su modelo de negocio definido a (indicar mes y año).
DEFC.11	x% de emprendimientos femeninos que incorporan nuevas tecnologías en el desarrollo de sus iniciativas empresariales, anualmente, a partir de (indicar mes y año).

### Dimensión Eficiencia

Código	Indicador
DEFI.1	Una guía de identificación, documentación y sistematización de buenas prácticas, elaborada a (indicar mes y año).
DEFI.2	Identificados y asignados espacios formales, recursos materiales e infraestructura para la implementación del programa (indicar mes y año).
DEFI.3	Identificados y asignados los recursos presupuestarios para la implementación del programa (indicar mes y año).
DEFI.4	Al menos 80% de los emprendimientos femeninos se atienden de acuerdo con el presupuesto por emprendimiento asignado.
DEFI.5	Las metas de emprendimientos femeninos atendidos se alcanzan con el presupuesto asignado de acuerdo con los costos previstos, anualmente, a partir de (indicar mes y año).
DEFI.6	Incrementa en un x% los emprendimientos femeninos atendidos anualmente, en comparación con los emprendimientos masculinos, con el presupuesto disponible, a partir de (indicar mes y año).
DEFI.7	Las metas se alcanzan de acuerdo con los costos previstos y en los plazos programados, anualmente, a partir de (indicar mes y año).
DEFI.8	Se incrementa en un x% el presupuesto anual asignado para el acompañamiento de emprendimientos femeninos, en comparación con emprendimientos masculinos, a partir de (indicar mes y año).

### Dimensión de Inclusión Financiera

Código	Indicador
DINFI.1	Número de acciones crediticias anuales, según actividad productiva, dirigidas a mujeres, a partir de (indicar mes y año).
DINFI.2	x% de cartera crediticia del programa asignada a emprendimientos femeninos anualmente, a partir de (indicar mes y año).
DINFI.3	Se incrementa en un x% semestral el número de iniciativas de financiamiento dirigidas a mujeres a partir de (indicar mes y año).
DINFI.4	Al menos x% de los emprendimientos femeninos incrementan anualmente el monto promedio de financiamiento obtenido, a partir de (indicar mes y año).
DINFI.5	Se incrementa en un x% anual la capacidad financiera de las instancias y colaboradores del programa para continuar con las iniciativas de financiamiento a partir de (indicar mes y año).
DINFI.6	Disminuye en un x% el número de deudas en morosidad (menor a 90 días) de los emprendimientos femeninos del programa.
DINFI.7	Disminuye en un x% anual el plazo promedio de aprobación y entrega de los recursos financieros a emprendimientos femeninos a partir de (indicar mes y año).
DINFI.8	Se incrementa en un x% semestral el número de iniciativas de ahorro en manos de mujeres a partir de (indicar mes y año).
DINFI.9	Al menos x% de los emprendimientos femeninos incrementan anualmente el monto promedio de ahorro generado, a partir de (indicar mes y año).
DINFI.10	El proyecto ha promovido o fortalecido un entorno favorable (leyes y reglamentos, políticas, compromisos y capacidades institucionales y de personas) para consolidar la inclusión femenina en las actividades de financiamiento y ahorro, a partir de (indicar mes y año).

### Dimensión de Sostenibilidad

Código	Indicador
DSOS.1	El programa cuenta con presupuesto propio con cobertura del x% de sus acciones en el largo plazo, a partir de (indicar mes y año).
DSOS.2	Al menos x% de instancias y colaboradores del programa logran el aprendizaje metodológico y programático necesario para la continuidad, a partir de (indicar mes y año).
DSOS.3	Al menos x% de instancias y colaboradores del programa aplican los protocolos de atención a los emprendimientos femeninos, a partir de (indicar mes y año).

Código	Indicador
DSOS.4	Un documento marco para facilitar la transversalización del enfoque de emprendimiento femenino elaborado y entregado a todas las contrapartes a partir de (indicar mes y año).
DSOS.5	Se incrementa en un x% semestral el compromiso de las instancias del programa y sus colaboradores para dar seguimiento a las iniciativas promovidas por el proyecto, a partir (indicar mes y año).
DSOS.6	Se incrementa en un x% semestral la capacidad técnica de las instancias y colaboradores del programa para continuar con las iniciativas del programa a partir de (indicar mes y año).
DSOS.7	El proyecto ha promovido o fortalecido un entorno favorable (leyes y reglamentos, políticas, compromisos y capacidades institucionales y de personas) para consolidar los resultados, a partir de (indicar mes y año).
DSOS.8	Al menos x acciones semestrales, al interior del programa, que fomentan la apropiación, permanencia y continuidad organizacional del programa, a partir de (indicar mes y año).

## Dimensión de Orientación al Impacto

Código	Indicador
DOI.1	Al menos x acciones implementadas semestralmente para incidir en políticas y normativa a favor del emprendimiento femenino, a partir de (incluir mes y año).
DOI.2	Al menos x% de las acciones ejecutadas generan efectos positivos en los emprendimientos femeninos, a partir de (indicar mes y año).
DOI.3	Al menos x% de los emprendimientos femeninos incrementan sus ventas anuales como resultado del apoyo del proyecto, a partir de (indicar mes y año).
DOI.4	Al menos x% de los emprendimientos femeninos incrementan su cobertura de mercado anualmente como resultado del apoyo del proyecto, a partir de (indicar mes y año).
DOI.5	Al menos x% de los emprendimientos femeninos disminuyen sus costos anuales como resultado del apoyo del proyecto, a partir de (indicar mes y año).
DOI.6	Al menos x alianzas estratégicas conformadas semestralmente a partir de (indicar mes y año).
DOI.7	Al menos x acciones de incidencia en leyes y reglamentos, políticas, promovidas anualmente, a partir de (indicar mes y año).
DOI.8	La relación costo beneficio de las intervenciones dirigidas a emprendimientos femeninos se mantiene menor a 1, anualmente, a partir de (indicar mes y año).

## Dimensión de Gestión del Seguimiento y Evaluación

Código	Indicador
DSE.1	Una línea base sobre las condiciones y características de los programas de apoyo al emprendimiento femenino, elaborada a (indicar mes y año).
DSE.2	Un sistema de evaluación y seguimiento diseñado y en implementación a partir del (indicar fecha).
DSE.3	Al menos tres acciones de transferencia de conocimiento (incluyendo todas contrapartes involucradas) realizadas durante (incluir semestre, trimestre o bimestre y fecha).
DSE.4	Al menos dos funcionarios/as por actor clave desarrollan habilidades y competencias en seguimiento y evaluación, bajo la modalidad de “aprender haciendo”, durante el (incluir semestre, trimestre o bimestre y fecha).
DSE.5	Al menos un informe semestral de seguimiento por actor clave presentado a la Dirección General del Programa a partir del (incluir semestre, trimestre o bimestre y fecha).
DSE.6	Al menos un taller nacional semestral de devolución y retroalimentación para mejora de los procesos de fortalecimiento de promoción del emprendimiento femenino, realizado a partir del (incluir semestre, trimestre o bimestre y fecha).

## Discusión

Según los resultados de las entrevistas y grupos focales realizados con las diferentes poblaciones beneficiarias de los diversos programas existentes, se pueden señalar los siguientes aspectos relevantes:

Con respecto a la pregunta sobre el conocimiento del programa, en cuanto a su enfoque, alcance, acciones principales y población atendida, se puede notar que la gran mayoría de las personas beneficiarias entrevistadas no tienen claridad sobre la integralidad de los servicios del programa; tampoco cuentan con información suficiente sobre todos los beneficios derivados de las actividades de apoyo. Existe confusión por parte de las mujeres sobre la instancia que efectivamente brinda determinado servicio, los alcances y objetivos del mismo. Se deriva de lo anterior la cuestión de si este tipo de información debería estar disponible para las mujeres y, de ser así, debería establecerse como mecanismo de evaluación para determinar el curso de acción exitoso del programa.

Con respecto a la consulta sobre los principales resultados que, a su juicio, ha tenido el programa en el cual ha participado, muchas beneficiarias consideran que el programa

les ha servido para mejorar su capacidad empresarial e incrementar sus habilidades y conocimientos, les facilita el espacio para compartir experiencias con otras mujeres empresarias, así mismo les ha permitido mejorar sus habilidades blandas (autoestima, liderazgo, habilidades comunicativas, entre otras). En algunos casos, señalan que efectivamente, han tenido apoyo para obtener recursos como capital semilla o recursos no reembolsables, como es el caso de los fondos FOMUJERES. Se observa que mucho de la evolución lograda y el “sacar” provecho de las oportunidades de soporte brindadas, depende más del compromiso individual de cada empresaria. Las mujeres participantes confirman que los resultados obtenidos y apoyo recibido se valora más en aquellas situaciones donde ellas han tenido que cubrir alguna parte de los costos involucrados (y puede ser algo simbólico). En cuanto a esta situación, es importante determinar si la información obtenida en cuanto a la evolución de la iniciativa empresarial es suficiente para determinar la eficacia, la eficiencia y el impacto del programa.

Según indican las mujeres empresarias participantes, los programas en los que han participado no necesariamente realizan una separación o atención diferenciada, de acuerdo con su nivel de desarrollo empresarial, sino que más bien se integran y participan sin diferenciación de su evolución y grado de conocimiento. Relacionado con esta indicación, se debe discutir hasta qué grado los programas deben considerar el desarrollo empresarial de las iniciativas lideradas por mujeres como una variable para determinar la eficacia y la eficiencia del programa.

También, manifiestan que el seguimiento brindado por los programas, una vez que ellas han participado en alguna actividad, es muy limitado; lo cual le resta continuidad y retroalimentación tanto para ellas como para el mismo programa. En el caso de uno de los programas, se indicó que el seguimiento brindado sobre los recursos asignados se limita a verificar (por una única vez) si cumplieron con el plan de inversión propuesto a la hora de concursar. Lo señalado por las mujeres permite reflexionar sobre el seguimiento brindado a las mujeres y como su ejecutoria (o no ejecutoria) debe ser considerado como otro de los indicadores requeridos para evaluar los programas en su justa dimensión del impacto generado.

A la pregunta de cómo se evalúa el programa actualmente, manifiestan desconocerlo; lo único que mencionan es lo relativo al control de asistencia y, eventualmente, pruebas tipo “quices”, calificación de tareas, para citar algunas (en las actividades de capacitación). Otras consideraciones sobre la evaluación del programa o proyecto no fueron señaladas. Si bien las mujeres desconocen cómo los programas son evaluados, cabe reflexionar si

esta es una información que debe subyacer en ellas, o si más bien es información al interior de las y los gestores del programa.

Por último, se consultó sobre cuáles aspectos consideran que se deben valorar para determinar los logros y el éxito del programa, a lo cual indicaron que deben evaluar los conocimientos adquiridos, así mismo, como parte del seguimiento, valorar si han logrado aplicar los conocimientos y fortalecer sus negocios. Indicadores importantes para medir el éxito de un programa serían, según lo comentado por ellas, si la empresaria logra aumentar sus ventas, ampliar su mercado, agregar valor y mejorar la calidad de sus productos, bajar los costos y hacer los procesos más eficientes. Otras participantes indican que solo el hecho de que a través del negocio puedan garantizar un ingreso fijo que les permita cubrir los gastos mensuales básicos (vivienda, alimentación, educación, transporte y vestimenta), ya puede ser considerado un factor de éxito. También mencionaron sobre la necesidad de lograr la “independencia económica”, gracias al desarrollo y crecimiento de su negocio. Resalta de lo anterior una serie de cuestiones que podrían considerarse como parte de los indicadores de logro del programa.

Adicionalmente, señalan como una necesidad que se brinde una mayor divulgación sobre los casos exitosos, de forma que, cuente con información y referencia para comparar lo que otras empresarias han venido ejecutando y así aprender de las experiencias de las demás.

Como sugerencia, las mujeres indican la importancia de que se les brinde mayor apoyo en alfabetización digital, uso de nuevas herramientas tecnológicas, técnicas para acercamiento a clientes, aliados y fortalecer la gestión de comercialización. También señalan la necesidad de fortalecer sus conocimientos en procesos de formalización y la existencia de una plataforma digital para comercializar sus productos, intercambiar experiencias y generar sinergias y asociatividad entre las propias empresarias para que puedan ser más competitivas en el mercado, mejorar la comercialización y bajar los costos.

## Conclusiones y recomendaciones

El emprendimiento es una de las principales opciones que muchos países fomentan a fin de generar más opciones de empleo. En los últimos años, el emprendimiento femenino ha aumentado a escala mundial. En caso de Costa Rica se han desarrollado una serie de programas para apoyar a las mujeres en este proceso y aunque se reconoce sus aportaciones, es también cierto que las metodologías de evaluación utilizadas para medir el impacto y los aportes generados de su implementación se basan en modelos tradicionales, los cuales generalmente se centran en identifi-

car aportaciones de tipo más económico y de generación de empleo. En este sentido, el trabajo realizado presenta una metodología más amplia de evaluación para programas dirigidos a fomentar el emprendimiento femenino. Entre los principales hallazgos y aportes del estudio se pueden enumerar los siguientes:

- Como resultado de los grupos focales realizados a las mujeres emprendedoras que han participado en algunos programas, se logró identificar algunas áreas de falencia en las cuales los programas de fomento a esta actividad deben poner atención. A pesar de los esfuerzos ya realizados, hace falta dar seguimiento a los emprendimientos, ayudarlos en su crecimiento, fomentar la asociatividad y la cooperación para intercambiar experiencias, entre las propias empresarias para que puedan ser más competitivas en el mercado, mejorar la comercialización y bajar los costos. Se señala también, como una necesidad, dar mayor divulgación de los casos exitosos como herramientas de aprendizaje para otros proyectos. Asimismo, es necesario que se brinde mayor apoyo en alfabetización digital, uso de nuevas herramientas tecnológicas, técnicas para acercamiento a clientes, aliados y fortalecer la gestión de comercialización y el e-commerce.
- Diversos programas se concentran en la capacitación, la formación y la participación en ferias, sin embargo, hace falta dar mayor seguimiento y apoyo *a posteriori* en diversas áreas (acompañamiento, asistencia técnica, financiamiento no tradicional, etc.) para consolidar los esfuerzos que se realizan por parte de las mujeres. Esto puede contribuir a evitar las tasas de mortalidad temprana de emprendimientos.
- Se ha corroborado que los modelos tradicionales de evaluación no presentan una perspectiva integral para la medición de resultados de los programas de emprendimiento femenino, se siguen utilizando metodologías más centradas en los resultados económicos y de generación de empleo, pero no necesariamente analizan otras variables como las competencias y habilidades socioemocionales (conocidas como habilidades blandas), tales como el empoderamiento, el crecimiento personal, entre otras, que son fundamentales para la marcha de los emprendimientos, pues permiten consolidar los valores personales que contribuyen con la consolidación del negocio.
- Se presenta una propuesta genérica de un modelo de indicadores de gestión y resultados para un Programa de Apoyo y Fomento del Entorno Empre-

dedor Femenino en Costa Rica, que consta de siete dimensiones (gobernanza, eficacia y gestión, eficiencia, orientación al impacto, sostenibilidad, inclusión financiera, seguimiento y evaluación)<sup>7</sup>, con sus respectivos indicadores, los cuales sirven de base para medir el desempeño y logro del programa o proyecto.

- Se propone una serie de pasos para aplicar la evaluación a un programa modelo de apoyo al emprendimiento femenino, lo cual facilita el proceso y permite comprobar si los resultados alcanzados son los deseados de acuerdo con lo planificado y con la ejecución de las acciones, proyectos y programas institucionales.
- Se hace hincapié en la importancia de la evaluación tanto ex ante, de medio término (formativa) como final (o sumativa). Sin perder de vista que la evaluación se realiza en un momento dado y por lo tanto el seguimiento del programa (por su carácter continuo, a diferencia de la evaluación) debe realizarse permanentemente y constituirse en una cultura para garantizar que se sigue por el camino apropiado.

Referente a las recomendaciones, los resultados obtenidos del análisis de algunos de los programas existentes para apoyar el emprendimiento femenino, de la revisión de modelos de evaluación y de las entrevistas y grupos focales realizados a participantes en actividades de emprendimiento, se deriva su relevancia para el diseño de acciones de política que promuevan el desarrollo del emprendimiento que esté más acorde con las necesidades y requerimientos de este importante grupo de la población costarricense consultado. Por su parte, el modelo propuesto para la evaluación es una herramienta valiosa, que puede contribuir a mapear de manera más directa e integral los resultados obtenidos y su concordancia con la planificación inicial. Asimismo, el uso de la herramienta y los resultados obligan a incorporar a nivel político y técnico otros aspectos que hasta ahora no se contemplan en los programas existentes. Las recomendaciones se dividen en dos niveles:

- Nivel macro, relacionadas con el sistema de emprendimiento nacional en el ámbito femenino.
- Nivel micro, relacionado con las instituciones que promueven programas y proyectos de emprendimiento femenino.

Las recomendaciones a **nivel macro** son las siguientes:

- a. Desde el Estado, promover mecanismos o progra-

7 Estas dimensiones se plantean como parte de la experiencia del equipo investigador en la gestión de evaluación de programas. A manera de ejemplo, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN) en su “Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas” (2017) incluye como criterios la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, por considerarlos de “aceptación generalizada” (p. 33).

mas de emprendimiento femenino que brinden un mayor seguimiento y acompañamiento a las iniciativas y no solamente actividades de capacitación y formación.

b. Establecer la política de seguimiento a posteriori de los emprendimientos y ayudarlos a su consolidación.

c. Establecer políticas para apoyar el emprendimiento femenino por oportunidad y no tanto, por necesidad.

d. Establecer mecanismos e identificar las principales demandas o necesidades de las emprendedoras.

e. Mejorar la coordinación y el trabajo conjunto entre las entidades de gobierno y otras organizaciones que promueven esta actividad.

f. Diseñar mecanismos financieros y de cooperación técnica que faciliten la generación de vínculos estables entre los diferentes actores del sistema nacional de emprendimiento femenino, en los cuales se apoye tanto las etapas iniciales como las de desarrollo y consolidación.

g. Incorporar en la evaluación de los programas la metodología propuesta, a fin de considerar en la valoración de resultados diferentes aspectos que de manera más integral faciliten la identificación de resultados y la obtención de información para la retroalimentación y la toma de decisiones.

h. Fomentar la creación de incubadoras especializadas o procesos de acompañamiento empresarial para el emprendimiento femenino.

A continuación, se incluyen una serie de recomendaciones a **nivel micro** que, desde la perspectiva del equipo investigador, deben incorporar los principales ejecutores de programas para apoyar el emprendimiento femenino en su definición y en sus procesos de evaluación.

a. Fomento de la cultura al emprendimiento.

- Fomentar emprendimientos por oportunidad, enfocados en aprovechar una opción de negocio, generalmente se orientan al crecimiento y la innovación.
- En su gran mayoría los programas están dirigidos a grupos de riesgo. Es importante hacer programas mixtos, o establecer programas diferenciados para mujeres con otras condiciones.

b. Alianzas y sinergias para el emprendimiento.

- Fomentar la asociatividad y la cooperación para intercambiar experiencias, generar sinergias entre

las propias emprendedoras para que puedan ser más competitivas en el mercado, mejorar la comercialización y bajar los costos.

- Dar mayor divulgación de los casos exitosos y de fracaso, por medio de charlas, sesiones de trabajo y/o espacios para intercambiar experiencias, como herramienta de aprendizaje para otros proyectos.

c. Apoyo financiero y técnico.

- Crear programas de financiamiento para la consolidación de los emprendimientos femeninos.
- Apoyar la alfabetización digital.
- Incrementar el uso de nuevas herramientas tecnológicas, técnicas para el acercamiento a clientes, proveedores, aliados estratégicos, entre otros.
- Fortalecer la gestión de la comercialización y el e-commerce.

d. Seguimiento y acompañamiento en etapas de consolidación.

- Tomar una serie de medidas para dar seguimiento a los emprendimientos y ayudarlos en su crecimiento.
- Realizar visitas periódicas a los emprendimientos establecidos para verificar su crecimiento y evaluar posibles ayudas.
- Realizar estudios periódicos que permitan medir la continuidad de los proyectos.
- Fomentar alianzas con otros agentes del sistema para que las emprendedoras puedan acelerar sus negocios, principalmente con las incubadoras y aceleradoras.

e. Sistemas de evaluación más integrales y acorde a este sector de la población.

- Incorporar en la formulación de los programas, las dimensiones y los indicadores propuestos como resultado de este estudio.
- En los procesos de evaluación utilizar la metodología de las siete dimensiones y sus respectivos indicadores, a fin de obtener evaluación más integral de los resultados obtenidos en comparación con la planificación inicial del programa.

Concluido el presente estudio, se propone como futuras líneas de investigación, las siguientes acciones:

- Con el objetivo de profundizar en el estudio del emprendimiento femenino, realizar cada dos años estudios para identificar avances en el emprendimiento, posibles áreas de falencia, brechas, demandas, entre otras.
- Apoyar cada dos años la realización del Reporte Global de Emprendimiento que se realiza por el Con-

sorcio GEM a nivel mundial, dado que esto permite tener información y una referencia comparativa a nivel mundial sobre el emprendimiento femenino.

- Estudiar el papel de los actores en los procesos de generación de emprendimientos, haciendo énfasis en la generación y puesta en marcha de proyectos más colaborativos. Por ejemplo, el rol de los formadores/mentores y las incubadoras y aceleradoras.
- Validar este modelo para analizar los resultados obtenidos y realizar los ajustes pertinentes, según corresponda.

Generar redes de contacto regionales e internacionales para la realimentación en el abordaje de procesos evaluativos en programas de emprendimiento femenino.

## Referencias

- Álvarez, Claudia y Urbano, David. Entorno y actividad emprendedora: Un enfoque de dinámica de sistemas. *DYNA*. OCTUBRE 2011. Vol. 86-5 p.594-600. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/4052>
- Álvarez, Claudia, Noguera, María y Urbano, David (2012). Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino. Un estudio cuantitativo en España. *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, N° 383, 2012 (Ejemplar dedicado a: Mujer y desafío emprendedor en España), págs. 43-52.
- Amorós, José Ernesto Guerra, Massiel (2009). *Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile 2008*. Primera Edición. Ediciones Universidad del Desarrollo. Registro de Propiedad Intelectual, Inscripción N° 178858. Santiago – Chile. ISBN:978-956-7961-28-3.
- Amorós, J.E. and Pizarro, O. (2007). Women entrepreneurship context in Latin America: An exploratory study in Chile. In: M.R. Markovic (ed.) *The Perspective of Women's Entrepreneurship in the Age of Globalization*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, pp. 107–126.
- Autio, Erkkö, Acs, Zoltan, Szerb, László, (2015). *Global Entrepreneurship Index 2016*. The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI), Washington, D.C., USA.
- Autio, Erkkö, Acs, Zoltan, Szerb, László, (2016). *Global Entrepreneurship Index 2017*. The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI), Washington, D.C., USA.
- Autio, Erkkö, Acs, Zoltan, Szerb, László, (2017). *Global Entrepreneurship Index 2018*. The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI), Washington, D.C., USA.
- Autio, Erkkö, Acs, Zoltan, Szerb, László, (2013). *Global Entrepreneurship Index 2014*. The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI), Washington, D.C., USA.
- Audretsch, D. (2009). Capital emprendedor y crecimiento económico. *Investigaciones Regionales*, Núm. 15, 2009, pp. 27-45 Asociación Española de Ciencia Regional, España. ISSN (Versión impresa): 1695-7253.
- Babson College. Modelo de Ecosistema de Emprendimiento. Recuperado de <https://www.babson.edu/>
- Banco Mundial (2019). *Doing Business*. Recuperado de [https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/AnnualReports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/AnnualReports/English/DB2019-report_web-version.pdf)
- Bucardo Castro, Alberto, Saavedra García, María Luisa y Camarena Adame, María Elena (2015). Una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *SUMA NEGOCIOS*. 2015; 6 (13): 98-107
- Cabrera, Ezilda María y Mauricio, David (2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 9. Issue: 1, pp.31-65, <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2016-0001>
- CEPAL (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Serie Mujer y Desarrollo, No. 93, CEPAL. Elaborado por Lidia Heller. Publicación de las Naciones Unidas. ISBN: 978-92-1-323346-7. LC/L.3116-P. Copyright © Naciones Unidas, enero de 2010. Todos los derechos reservados. Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Eco, U. (1988). *Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Versión castellana de Lucía Baranda y Alberto Clavería Ibáñez. Universidad de Salamanca,
- European Commission (2004). *Action Plan: The European Agenda for Entrepreneurship.COM (2004) 70 final*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Eu-

European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels: 11.02.

European Commission (2013). Plan de acción sobre emprendimiento 2020. Relanzar el espíritu emprendedor en Europa. Bruselas, 9.1.2013. COM (2012) 795 final.

Fernández-Ballesteros, R. (Dir) (1995): Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud Madrid: Ed. Síntesis

Ferrell, Hirt, Adriaenssens, Flores y Ramos (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, McGraw-Hill Interamericana, 7ª ed. 2010. México D.F.

Ferrés-P., J., Maria M., J. (Eds.) (2015). "La educación mediática en la universidad española". Gedisa editorial. Barcelona, España.

González, O. (2001). Actitudes hacia el trabajo y la creación de empresas según género. Boletín Económico del ICE, N° 2709.

Gupta, V.K., Turban, D., (2012). Evaluation of new business ideas: do gender stereotypes play a role? Journal of Managerial Issues 24 (2), 140–156.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2016). Normas y estándares de Evaluación. New York UNEG.

Heredía, J. A. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Publicaciones de la Universitat Jaume I, Castellón España.

Hernández, S. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana, 6ª edición, México D.F.

Kelley, D.J., Brush, C.S., Greene, P.G., Herrington, M., Ali, A., Kew, P. (2015). Special Report: Women's Entrepreneurship, the Global Entrepreneurship Monitor. Babson College.

Instituto Nacional de las Mujeres (2018). Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030. (Colección Políticas públicas para la igualdad y equidad de género; n.12; Estrategias e instrumentos de política pública; n.12)

Lebendiker, M., Herrera, R., Guillermo V. (2015). Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimien-

to en Costa Rica; una perspectiva local sobre emprendimiento, retos, y crecimientos en Costa Rica. Consorcio GEM Costa Rica. San José, Costa Rica.

Lebendiker, M., Herrera, R., Petra, P., Guillermo V. (2013). Reporte Nacional 2012: La situación del emprendimiento en Costa Rica; una perspectiva local sobre emprendimiento, retos, y crecimientos en Costa Rica. Consorcio GEM Costa Rica. San José, Costa Rica.

Lebendiker, M., Herrera, R., Petra, P., Guillermo V. (2011). Reporte Nacional 2010: La situación del emprendimiento en Costa Rica; una perspectiva local sobre emprendimiento, retos, y crecimientos en Costa Rica. Consorcio GEM Costa Rica. San José, Costa Rica.

Lévesque, Moren y Minniti, María (2011). HOW DEMOGRAPHICS INFLUENCE AGGREGATE ENTREPRENEURSHIP. Strat. Entrepreneurship J., 5: 269–284 (2011). Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI: 10.1002/sej.117.

Llussá, Fernanda (2010). Determinants of Entrepreneurship: Are Women Different? Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa. SSRN Electronic Journal November 2010. DOI: 10.2139/ssrn.1799334.

Lundstrom, Anders and Lois, Stevenson (2005). Entrepreneurship Policy: Theory and Practice. Springer, 30 mar. 2005 - 310 páginas. Kluwer Academic Publishers.

Lundstrom, A. and Stevenson, L. (2001). Entrepreneurship Policy for the Future, Stockholm: Swedish Foundation for Small Business Research.

Mauboussin, M. (2012). The true measures for success. 2012. Harvard Business Review Oct. 2012, pp.246-256

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC (2010). Política Nacional de Emprendimiento - Costa Rica Emprende, Administración Chinchilla Miranda 2010-2014.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC (2014). Política de promoción del emprendimiento en Costa Rica, 2014-2018. San José, Costa Rica, 2014.

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019). Estado del Ecosistema Empresarial en Costa Rica. Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019). Estado situacional de la PYME en Costa Rica, Serie 2012- 2017. Recuperado de <https://www.meic.go.cr/meic/web/280/estudios/pyme/estado-situacionpyme-2012.php>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN (2020). Índices Internacionales para la Toma de Decisiones en Costa Rica 2020. Unidad de Análisis Prospectivo y Política Pública (UAP). Octubre, 2020.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN (2017) Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas: Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación” Área de Evaluación y Seguimiento. Junio, 2017.
- OECD (2020). Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización,” (OECD DAC Network on Development Evaluation, 2020).
- OIT y PNUD, (2018). EL MERCADO LABORAL FEMENINO EN AMÉRICA LATINA: Análisis de sus Características por Estrato Social y Desafíos en Materia de Política Pública. PNUD. Todos los derechos reservados.
- Pallares Z., Romero D. & Herrera M. (2005). Hacer Empresa: Un Reto. 4ta edición. Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Perloff, R., Perloff, E., Sussna, E. (1976) Program evaluation. Annual Rev. of Psychology 27: 569–594.
- Petry, P. y Salas, C. (2017). Ensayo: Acceso a fuentes alternativas y convencionales de financiamiento. Elaborado para INCAE Business School. Costa Rica, oct. 2017.
- Plasencia Soler, J.A., Marrero Delgado, F., Bajo Sanjuán, A.M. y Nicado García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. Estudios Gerenciales, 34(146), 63-73. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>
- Rodríguez, M.J. y Santos, f.j. (2008). La actividad emprendedora de las mujeres y el proceso de creación de empresas. Información Comercial Española, N° 841.
- Ruiz Navarro, José, Camelo Orda, Carmen y Coduras Martínez, Alicia (2012). Mujer y desafío emprendedor en España características y determinantes. Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 383, 2012 (Ejemplar dedicado a: Mujer y desafío emprendedor en España), págs. 13-22.
- Spaniol, L. (1975). Program evaluation models for rehabilitation: A review of the literature. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin, Regional Rehabilitation Research Institute, Series 3, Monograph XVIII.
- The Global Entrepreneurship and Development Institute (2018). Global Entrepreneurship Index. Recuperado de [https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf](https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf)
- Viñas V. E. y Ocampo C., A. (1997). Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos: breve guía. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).