Instituto Nacional de las Mujeres

Contratación 2021CD-000010-0015800001

“Evaluación del modelo de gestión del fondo de fomento de actividades productivas y de organización de las mujeres – FOMUJERES – del INAMU”

Producto 5:

Informe final de la evaluación y recomendaciones para el uso de sus resultados

Firma Responsable: VAN DER LEER
Consultoría, Software y Capacitación en Mejoría del Desempeño

03 de enero de 2022

03 de enero de 2022

Atención
Ana Victoria Naranjo
Jefatura de unidad
Planificación Institucional
Instituto Nacional de las Mujeres

Estimada Sra. Naranjo:

Tenemos mucho gusto en presentar a su consideración el quinto producto solicitado en la Contratación 2021CD-000010-0015800001 "Evaluación del modelo de gestión del fondo de fomento de actividades productivas y de organización de las mujeres – FOMUJERES – del INAMU" correspondiente al Informe final de la evaluación y recomendaciones para el uso de sus resultados, este documento contiene las observaciones al entregado el 26 de noviembre de 2021.

Atentamente.

Ing. Luis Gómez Cerdas
Representante legal

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

CONTENIDO

CONTENIDO 3

I. Introducción 6

II. Antecedentes 7

III. Alcance y objetivos de la evaluación 8

3.1. Objetivo general de la evaluación 8

3.2. Objetivos específicos de evaluación 8

3.3. Alcance de la evaluación 9

IV. Enfoque metodológico para la evaluación 9

V. Resultados de la evaluación formativa del Fondo, centrada en la valoración de su funcionamiento 14

VI. Propuestas de mejora al Modelo de Gestión del FOMUJERES 24

VII. Cambios a nivel normativo requeridos 48

7.1. Cambios requeridos a nivel del decreto 48

7.2. Cambios requeridos a nivel del reglamento 50

VIII. Implementación de la propuesta 56

IX. Recomendaciones 58

X. Bibliografía 60

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Alcance de la evaluación 9

Figura 2 Línea de trabajo para la evaluación 10

Figura 3 Línea de trabajo para la evaluación 11

Figura 4 Teoría de la Intervención de MIDEPLAN 12

Figura 5. Guía para el análisis de la lógica causal de la intervención 13

Figura 6. Modelo de gestión institucional 21

Figura 7. Componentes de un Modelo de Gestión 21

Figura 8 Proceso del concurso del FOMUJERES y elementos presentes de un modelo de gestión 22

Figura 9 Decisiones estratégicas necesarias a ser definidas por INAMU para adecuar el modelo de gestión del FOMUJERES 23

Figura 10 Propuesta para FOMUJERES 24

Figura 11 Fundamentos para el segundo escenario seleccionado 25

Figura 12 Perfiles de entrada de las mujeres que reciben servicios del INAMU a través de las Unidades Regionales, definidos en la EEIE 26

Figura 13 Fundamentos para el segundo escenario seleccionado 28

Figura 14 Lógica de la propuesta de funcionamiento para FOMUJERES 29

Figura 15 Niveles de acompañamiento mediante la EIEE y FOMUJERES 32

Figura 16 Mapa de Procesos del INAMU 34

Figura 17 Integración del Modelo de Gestión del FOMUJERES con el Sistema de Gestión del INAMU 36

Figura 18 Actividades para el proceso de acompañamiento inicial 41

Figura 19 Actividades para el proceso de otorgamiento 43

Figura 20 Actividades para el proceso de seguimiento 44

Figura 21 Etapas de implementación 56

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas y desventajas de los cambios realizados en el funcionamiento del FOMUJERES 15

Tabla 2 Categorías de las actividades productivas a financiar 28

Tabla 3 Funciones, responsabilidades y articulaciones entre los procesos que intervienen en el nuevo modelo de gestión del FOMUJERES 37

Tabla 3. Síntesis de la cadena de resultados del FOMUJERES según Teoría de la Intervención y nuevo modelo definido 46

Tabla 5 Modificaciones al decreto 49

Tabla 6 Modificaciones al Reglamento del FOMUJERES 50

Tabla 7 Propuesta de cronograma de implementación 57

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

I. Introducción

En el marco del proyecto para la evaluación del modelo de gestión del Fondo de Fomento de Actividades Productivas y de Organización de las Mujeres – FOMUJERES – del INAMU, se presenta el informe final que concentra los resultados finales de la evaluación efectuada por el Equipo Evaluador al Modelo de Gestión actual del FOMUJERES, así como las respectivas recomendaciones para el uso y aprovechamiento de recursos por parte del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) a partir de los resultados de este trabajo.

La evaluación y hallazgos identificados que se presentaron en los informes que preceden a este documento, partieron de un diagnóstico que involucró la revisión de diferentes fuentes secundarias de carácter bibliográfico, bases de datos y otros insumos facilitados por la institución, así como la aplicación de un trabajo de campo en forma de encuestas y entrevistas con los principales grupos de interés relacionados con FOMUJERES, tanto a lo interno de la institución como a lo externo, por medio de una muestra representativa de la población a la que se dirigen los recursos de este fondo.

Estos resultados fueron sometidos posteriormente a revisión y validación por parte del Equipo Técnico de Gestión, y discutidos ampliamente en varias sesiones de trabajo, entrevistas y documentos escritos, con los cuales se analizaron los diferentes puntos de vista con relación a la problemática identificada con la gestión del FOMUJERES, en aras de perfilar la ruta a seguir para su mejora y fortalecimiento.

Se presenta una síntesis de la evaluación formativa centrada en la valoración del FOMUJERES desde la teoría de intervención, su funcionamiento a través del modelo de gestión, con las principales ventajas y desventajas, y que son la base para las recomendaciones y propuestas de mejora y uso para el INAMU, en cuanto a la gestión de este fondo.

Se incluye una propuesta de mejora al modelo de gestión vigente, para ser implementada en un corto plazo, a partir de los resultados de las sesiones en las que se definieron los elementos estratégicos sobre el cual la institución busca dirigir el curso del FOMUJERES, incluido un replanteamiento de los objetivos del mismo, acotado a la función de un fondo que busca articular las estrategias con las que el INAMU cuenta, particularmente la Estrategia Institucional de Emprendedurismo y Empresariedad (EIEE) con el fin de utilizar de manera óptima los recursos con los que se cuenta.

El contenido de este informe será presentado a las jerarquías institucionales, jefaturas y profesionales ejecutores (personal público en el nivel técnico) y grupo de mujeres organizadas representadas por el Foro de las Mujeres del INAMU, acorde con lo indicado en el producto N°6 solicitado en los términos de referencia de la contratación.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

II. Antecedentes

El artículo 3 de la Ley N°7801, Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, establece los fines del INAMU entre los cuales se indica en el inciso d) que dentro de sus fines está *propiciar la participación social, política, cultural y económica de las mujeres y el pleno goce de sus derechos humanos, en condiciones de igualdad y equidad con los hombres*.

Además, el inciso j) del cuarto artículo de la Ley N°7801 define como una atribución del INAMU**, el *promover y facilitar la creación y el funcionamiento de un fondo para fomentar actividades productivas y de organización de las mujeres*.** Esta fue la génesis para que en el 2013 se decretara la creación del Fondo de Fomento de Actividades Productivas y de Organización de las Mujeres (FOMUJERES), mediante decreto N°37783-MP, en el que se le definieron dos objetivos principales: *promover la autonomía económica de las mujeres, impulsando la ejecución y la sostenibilidad de actividades productivas de las mujeres* y *fomentar las iniciativas de las mujeres dirigidas a la organización y asociatividad en beneficio de sus derechos*.

La operación de este Fondo ha venido funcionando desde el 2014 hasta la fecha por medio de un concurso, donde se reciben postulaciones de mujeres y organizaciones de mujeres para acceder a los recursos del fondo anualmente, con excepción del 2018, que no se llevó a cabo dicho concurso, ya que se enfocó la gestión hacia la atención de una serie de disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República (CGR).

A lo largo de estos seis primeros años de funcionamiento, FOMUJERES ha recibido más de 14 000 postulaciones y adjudicados recursos de más de 5 600 millones de colones, en más de 2 600 proyectos de mujeres y organizaciones de mujeres, tanto para su utilización en actividades productivas como para iniciativas en defensa de derechos de las mujeres.

Durante este periodo, ha pasado de ser un fondo gestionado por una persona economista y otra persona profesional en psicología, a contar con una Unidad Ejecutora con alrededor de seis personas, más el apoyo de recursos humanos de las Unidades Regionales, y soporte de otras dependencias del INAMU como el área Financiero Contable y la Unidad Legal. Todo este grupo de personas han mantenido una participación activa en torno a una figura de concurso, como medio de intervención definido por la institución para hacer llegar los recursos a las mujeres y organizaciones postulantes.

Se han presentado, además, cambios importantes a nivel reglamentario, con hasta cinco modificaciones, en busca de ir logrando un mejor desempeño y resultados, pero sin ser aún efectivo en atender y cumplir a plenitud los objetivos definidos en el decreto de su creación, e inclusive, en poder determinar si realmente se está impactando a la población de mujeres y organizaciones que han podido a lo largo de los años acceder a recursos del Fondo.

Ante este escenario, el INAMU se dio la tarea de analizar el trayecto y evolución que ha tenido el modelo de gestión del FOMUJERES y *ejecutar una evaluación formativa que permita la identificación*

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

de alternativas viables para que el fondo (FOMUJERES), responda de manera óptima al fomento de actividades productivas y de mayor organización de las mujeres, de acuerdo con las necesidades del país y los fines institucionales.

Parte de los hallazgos y lecciones aprendidas de esta evaluación han sido sistematizados en informes anteriores, presentados como productos de esta contratación, y a partir de las conclusiones encontradas, se muestra en este documento una serie de recomendaciones y propuesta para mejorar el modelo de gestión vigente, posterior a la valoración de diversas alternativas presentadas por el Equipo Evaluador que tomaron en cuenta la visión obtenida a partir de las sesiones de trabajo realizadas con el Equipo Técnico de Gestión e insumos recibidos de este equipo.

III. Alcance y objetivos de la evaluación

Al llegar a este informe final, es necesario tener en cuenta el alcance y objetivos de la evaluación, los cuales fueron definidos en los términos de la contratación de este proyecto, determinados por el INAMU de la siguiente manera.

3.1. Objetivo general de la evaluación

Ejecutar una evaluación formativa que permita la identificación de alternativas viables para que el fondo (FOMUJERES), responda de manera óptima al fomento de actividades productivas y de mayor organización de las mujeres, de acuerdo con las necesidades del país y los fines institucionales.

3.2. Objetivos específicos de evaluación

1. Evaluar el modo de gestión implementado durante los concursos del Fondo del FOMUJERES, durante, los años 2014 y al año 2020 (incluyendo sus variantes), en relación con su normativa y, las necesidades de las mujeres; con el fin de identificar sus limitaciones y sus posibilidades de adecuación y mejora.

2. Determinar la eficacia del fondo FOMUJERES para el impulso y fortalecimiento de actividades productivas de las mujeres, en relación con las necesidades productivas que ellas presentaron.

3. Determinar la pertinencia del fondo FOMUJERES para promover la organización grupal de las mujeres en beneficio de sus derechos.

4. Proponer las mejores alternativas de optimización viables, en términos de costo/beneficio, en relación con los fines del Fondo y su modelo de gestión, con el fin de facilitar la toma de decisiones para su mejora.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

3.3. Alcance de la evaluación

El alcance de esta evaluación estuvo definido también desde los términos de referencia, según se ilustra en la Figura 1.

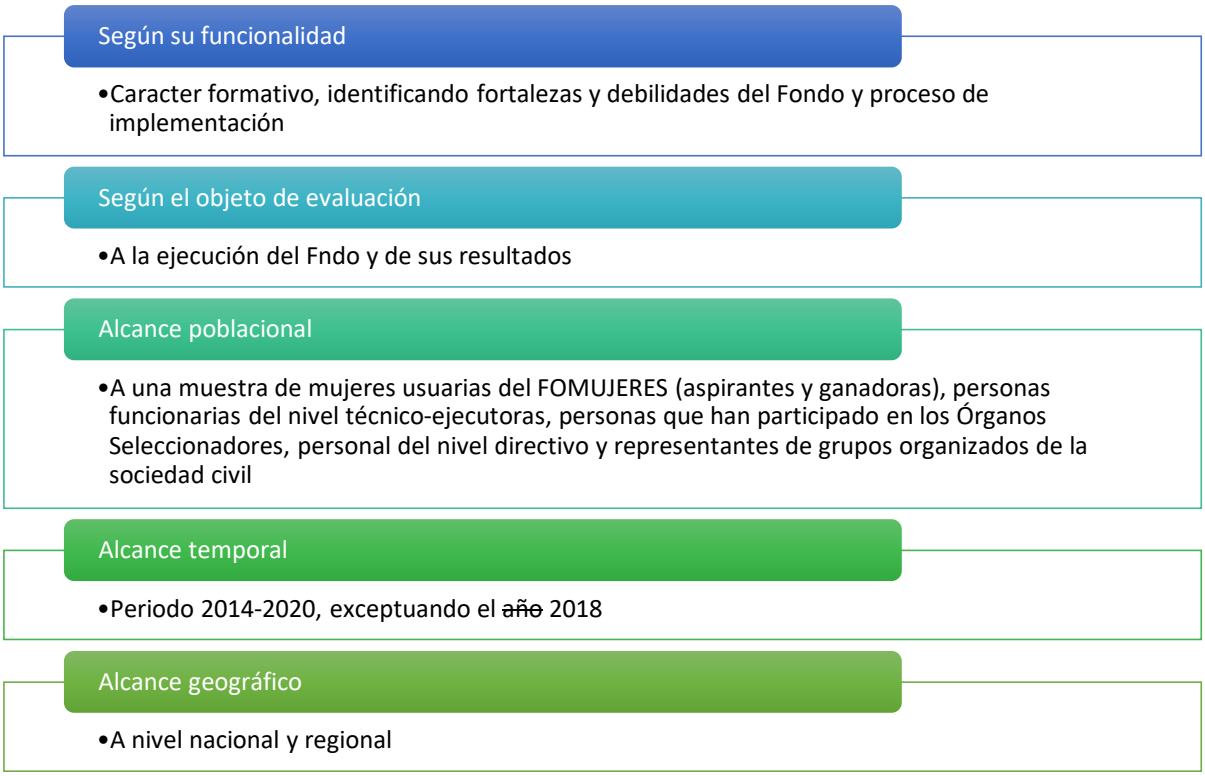

Figura 1 Alcance de la evaluación

Acotado al alcance presentado para la evaluación, se muestra en la siguiente sección la metodología utilizada para la evaluación, de manera que se observe el trayecto y análisis que culminó con la propuesta que en este documento se detalla.

IV. Enfoque metodológico para la evaluación

Tal y como se describió en productos anteriores, FOMUJERES ha venido funcionando principalmente como una intervención en forma de un concurso, donde las mujeres y organizaciones aspirantes postulan sus propuestas para la asignación de recursos a sus actividades productivas o de defensa de derechos, que son posteriormente revisadas en forma y contenido, para determinar su admisibilidad, viabilidad técnica y así, fundamentar una decisión para su financiamiento.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Se utilizó una metodología estructurada y sistemática de análisis y resolución de problemas denominada DMAMC, según se muestra en la Figura 2.

Figura 2 Línea de trabajo para la evaluación

DMAMC son las siglas de definir, medir, analizar, mejorar y controlar, y dio la ventaja de complementarse con otros enfoques metodológicos para la evaluación efectuada.

Esta metodología partió de la definición del objeto de estudio, que en este caso se complementó con la aplicación de la teoría de la intervención en FOMUJERES. Se definió también el modelo de gestión con el que ha estado trabajando desde un principio.

Posteriormente, se procedió a medir la eficacia, pertinencia y eficiencia de este modelo de gestión, a partir de análisis bibliográfico, investigación de campo y complementado con sesiones de trabajo en las que se analizaron los resultados del diagnóstico, hasta llegar a la propuesta de mejora consignada en este documento.

El paso de controlar y aplicar las mejoras propuestas concernirá al INAMU y a quien corresponda dentro del FOMUJERES, a fin de que los aspectos identificados como debilidades se mitiguen, y para lo cual, es importante tener claramente definida la población meta de esta intervención y el impacto que se espera de la misma.

En primera instancia fue necesario, en el marco del primer objetivo específico, evaluar en sí mismo el modelo de gestión implementado durante los concursos del FOMUJERES para el periodo de estudio 2014-2020, incluyendo la normativa y necesidades de las mujeres. Para esta evaluación se utilizó de la teoría de intervención del Ministerio Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), la cadena por resultados y los marcos de referencia, esto último en lo que respecta a modelos o sistemas de gestión.

De esto se desprende que el enfoque metodológico utilizado para esta evaluación siguiera esa línea de diagnóstico, como se ejemplifica en la Figura 3.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Figura 3 Línea de trabajo para la evaluación

Para una aplicación exitosa del anterior esquema de diagnóstico, y constatado así en las diferentes sesiones de trabajo efectuadas, se vio la importancia de aclarar una serie de conceptos esenciales, con el fin de asegurar que todas las partes, consideraran bajo un mismo lenguaje los hallazgos y conclusiones encontradas. Los cuales se muestran a continuación:

a. **Fondo:** conjunto de recursos destinado a un objeto determinado (RAE, 2021).

b. **Modelo:** elemento representativo de una realidad, […]puede ser utilizado para efectos de conocimiento y análisis de la misma (MIDEPLAN, 2017).

c. **Modelo de gestión:** esquema teórico 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 (MIDEPLAN, 2017).

d. **FOMUJERES:** Fondo del INAMU para fomento de actividades productivas y de organización de las mujeres (Ejecutivo, 2013).

e. **Eficiencia:** relación entre el trabajo útil realizado y el total de recursos empleados (ASQ, 2021). Cumplir las necesidades a un mínimo costo (Gryna et al, 2007).

Una vez claros los conceptos bases de la evaluación, y siendo FOMUJERES una intervención a un grupo específico de población, se requirió seguir el proceso que plantea MIDEPLAN en la Guía de la Teoría de Intervención, el cual se divide en cuatro etapas que se presentan en la Figura 4.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

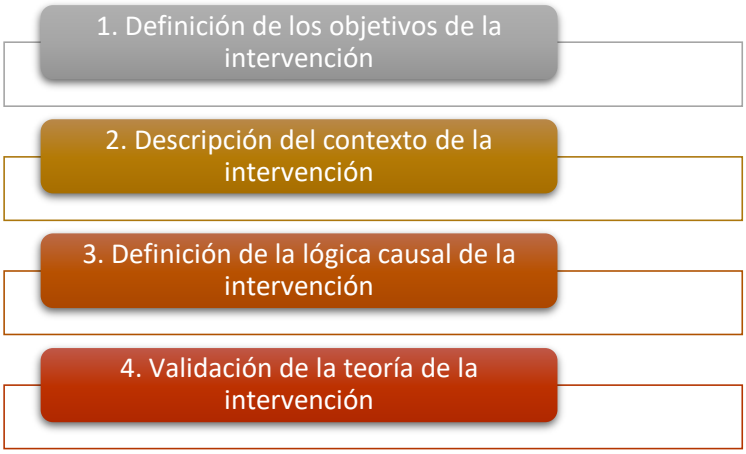

Figura 4 Teoría de la Intervención de MIDEPLAN

Fuente: Adaptado de (Mideplan, 2017), por Van der Leer S.A.

FOMUJERES es la forma de intervención que el INAMU ha establecido para atender los objetivos del decreto y lo consignado en el inciso j) del artículo cuatro de la Ley N°7801, que vendría siendo la primera etapa de la Figura 4.

Dentro del contexto de la intervención, es pertinente considerar el artículo 3 de la Ley N°6968 *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer* donde el país se compromete a tomar todas las medidas apropiadas en todas las esferas para el aseguramiento de un desarrollo pleno de la mujer que contribuya a garantizarle el ejercicio y goce de sus derechos humanos y libertades fundamentales en igualdad de condiciones que con el hombre. A eso se suma a lo estipulado en los artículos 13 y 14 de la misma ley, sobre eliminar la discriminación contra la mujer en todas las esferas de la vida económica y social, incluyendo mujeres en zonas rurales.

La Ley N°7801 define entre los fines del INAMU *propiciar la participación social, política, cultural y económica de las mujeres y el pleno goce de sus derechos humanos, en condiciones de igualdad y equidad con los hombres*, y dentro de sus atribuciones *promover y facilitar la creación y el funcionamiento de un fondo para fomentar actividades productivas y de organización de las mujeres*.

Además, para el momento en que se creó FOMUJERES vía decreto ejecutivo 37783-MP el 31 de mayo del 2013, estaba vigente la Política Nacional para la Igualdad de Género 2007-2017 orientada, entre otros aspectos, a fortalecer la autonomía económica de las mujeres y objetivos para la eliminación de las brechas existentes a nivel de la generación de ingresos entre hombres y mujeres, y a nivel nacional, se tenía la Política Pública de Apoyo a las PYME y al Emprendedurismo 2010-2014, donde uno de sus ejes se refería al Apoyo a Mujeres Emprendedoras.

Lo anterior define el contexto de la intervención y se prosigue con la determinación de la lógica causal dentro de la teoría de la intervención.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

La definición de la lógica causal parte de tres preguntas orientadoras:

- ¿Qué hace la intervención o qué tienen previsto hacer (actividades y productos)?
- ¿Qué objetivos quiere conseguir la intervención (efectos e impactos)?
- ¿Por qué se supone que con lo que hace la intervención se conseguirán los objetivos (relación actividades-productos-impactos)?

Para comprender esta lógica causal, la evaluación se basó en la cadena de resultados que contribuyó a una adecuada descripción de la misma, según lo referido por Mideplan y que se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Guía para el análisis de la lógica causal de la intervención
Fuente: MIDEPLAN, Guía de la intervención, 2018.

Partiendo de un problema o necesidad, en este caso, de mujeres y organizaciones con proyectos productivos e iniciativas dirigidas a la organización y asociatividad para la defensa de derechos de las mujeres, la intervención del INAMU mediante FOMUJERES tiene como entrada recursos financieros cuyas fuentes y formas de asignación están indicadas en el artículo 8 del reglamento de este fondo, que se suman a recursos de índole administrativo y logístico bajo una estructura soportada por:

- Una Unidad Ejecutora
- Seis Unidades Regionales
- Un Equipo Desarrollador de Proyectos
- Una Unidad de Asesoría Legal del INAMU
- Un Área Financiero Contable

Las responsabilidades y funciones de las instancias anteriores están estipuladas en el reglamento de FOMUERES, en los artículos 5 y 6, así como en los del capítulo V.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002
33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

En el alcance definido, las actividades que emprendel FOMUJERES como forma de intervención, se acotan a un proceso de concurso que inicia con la preparación del concurso, definiendo presupuesto, sectores prioritarios a atender, definición de fechas y promoción del concursos, actualizar las bases de participación para el concurso, luego se prosigue con la apertura del mismo donde las postulantes presentan la documentación solicitada, para posteriormente hacer un primer análisis que determine la admisibilidad de propuestas, un análisis técnico y la selección y aprobación por parte de la Junta Directiva del INAMU, según recomendaciones de un Órgano Seleccionador. Estas actividades culminan con las respectivas firmas de contratos y transferencias, un seguimiento que a la fecha es sobre las liquidaciones y notificaciones a proyectos que presenten algún incumplimiento en la ejecución de los fondos recibidos.

El producto principal que se genera con el proceso descrito con anterioridad, es la asignación de recursos de carácter financiero para los proyectos que resultaron ganadores de los concursos.

Los efectos e impactos, que se ha explicado en informes anteriores y condensados en el presente documento, no se llegan a determinar por cuanto no se tiene información que evidencie los cambios de corto y mediano plazo alcanzados por FOMUJERES, ni tampoco los de largo plazo generados directa o indirectamente por parte del Fondo de cara a los objetivos definidos. Esta es la manera de validar si la intervención ha logrado los resultados esperados.

El tercer componente del enfoque metodológico está vinculado propiamente a los objetivos de la contratación referentes a evaluar el Modelo de Gestión del FOMUJERES, y en este sentido, es de gran ayuda utilizar marcos de referencia reconocidos en estos temas, tales como el modelo de gestión propuesto por Mideplan como también el de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés).

Bajo esta óptica fue posible confrontar los componentes del modelo utilizado por FOMUJERES versus los de los estándares mencionados e identificar las “piezas” existentes y faltantes que pudieran apuntar a alguna brecha. A esto se agregó producto de las sesiones de trabajo realizadas en el mes de noviembre, la revisión y articulación del concurso dentro del mapa de procesos institucional, que podría suplir algunas falencias identificadas en el modelo actual del Fondo.

V. Resultados de la evaluación formativa del Fondo, centrada en la valoración de su funcionamiento

Con base en los insumos recibidos para este proyecto y en los aspectos analizados en el informe de la teoría de la intervención, descripción y valoración del Modelo de Gestión actual del FOMUJERES, se presentaron los resultados de la evaluación en los productos N°2 y N°3 de esta contratación, conforme lo solicitado en el cartel, referente a tener una *valoración sobre la eficacia del FOMUJERES para atender las demandas financieras de los proyectos presentados a concurso, así como su contribución a la autonomía económica de las ganadoras*.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Una consolidación de los hallazgos más importantes, con sus ventajas y desventajas para FOMUJERES se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1 Ventajas y desventajas de los cambios realizados en el funcionamiento del FOMUJERES

Tipo de cambio	Ventajas	Desventajas
Sobre la pertinencia del modelo con respecto a los objetivos del decreto	FOMUJERES es un fondo definido como una intervención del INAMU para atender necesidades de una población objetivo, conformada por mujeres y organizaciones con actividades productivas y dedicadas a la defensa de los derechos de las mujeres	Hay una falta de concordancia entre los objetivos propuestos para FOMUJERES y la definición de fondo, ya que este no es suficiente para lograr promover la autonomía económica de las mujeres ni de fomentar las iniciativas para organización y asociatividad en defensa de sus derechos.
		FOMUJERES se ve actualmente como un concurso, y no necesariamente como un modelo de gestión completo que permita el cumplimiento de sus objetivos. Tampoco se visualiza claramente cómo se integra con otros procesos institucionales, más que con el administrativo financiero y legal, lo cual acarrea problemas para el Fondo.
Sobre los procesos de gestión	Hay un proceso sustantivo de concurso debidamente documentado, así como las funciones de los roles que intervienen en este. También se cuenta con documentación de las actividades y flujo para las actividades de viabilidad técnica y de control y seguimiento de fondos otorgados.	No hay un modelo de gestión completo definido. Ya que únicamente existe un mapeo de un proceso sustantivo (el del concurso), pero este tiene ausente otros elementos que debe contener un modelo de gestión, como la planificación, evaluación del desempeño y mejora. Tampoco se identifica la relación con algún modelo de gestión institucional existente de manera que se identifique claramente qué otros procesos participan en el apoyo a FOMUJERES, cuál es la función de liderazgo y cómo se desarrolla la evaluación y mejora.
	Antes de sacar formalmente el concurso, se da una labor de planificación que es de carácter operativo centrado en el diseño y publicación de las bases del concurso, lo cual implica entre otros, definir la población objetivo a la que se va a dirigir el concurso, las categorías y bases de participación y definición de requisitos. A esto se podría agregar la planificación	No se realiza a nivel del FOMUJERES una planificación estratégica clara que permita orientar su labor para lograr los objetivos definidos en el decreto y que visualice de manera prospectiva a largo plazo lo que se plantea desde el Fondo.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Tipo de cambio	Ventajas	Desventajas
	al acompañamiento que se da previamente a las postulantes con apoyo de las Unidades Regionales.	
Sobre el seguimiento y medición	Se ha ido realizando un seguimiento de resultados operativos de la gestión del concurso en cuanto a revisiones de liquidaciones y ejecución de cobros administrativos y judiciales, principalmente por los hallazgos señalados en la auditoría de la CGR.	La auditoría realizada por la CGR identificó debilidades en los procesos del FOMUJERES, tanto en la selección de proyectos, valoración de la viabilidad técnica y seguimiento, que incluye la verificación del uso de recursos y la toma de acciones pertinentes cuando no se les dé el debido uso por parte de la persona beneficiaria, y que evidenció, por lo tanto, que lo actuado para cumplir con el artículo 5 del decreto no había sido efectivo.
		No existe una evaluación o seguimiento del impacto alcanzado en la población de mujeres y organizaciones de mujeres que están recibiendo los recursos, y que, a su vez, permitan establecer alguna relación para comprobar si realmente se promueve la autonomía económica de las mujeres y se está alcanzando en las mujeres una verdadera organización y asociatividad en beneficio de sus derechos, según lo establecido en los objetivos del decreto. Esto quedó demostrado en el diagnóstico, en los productos 2 y 3, que concluyó en que no se tiene evidencia sobre la medición del impacto en FOMUJERES, por tanto, no es posible determinar el cumplimiento de los objetivos que se tienen definidos en el decreto.
Sobre la eficiencia y eficacia del modelo		Las debilidades en el sistema de medición se evidencian también en la falta de medidas de desempeño financieras y operativas que no permiten al INAMU hacer una medición tanto de la eficacia, como de la eficiencia del modelo de gestión.
		FOMUJERES no está siendo eficaz para cumplir los objetivos del decreto. Aunque todos los resultados de las encuestas y entrevistas indicaban que la figura actual de “Concurso” permitía el cumplimiento de estos objetivos, el análisis deduce que se centraban en el capital

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Tipo de cambio	Ventajas	Desventajas
		semilla y recursos para el impulso de la actividad económica, obviando el seguimiento a la promoción de la autonomía y al elemento de sostenibilidad de la actividad productiva. Tampoco se evidencian acciones del fondo dirigidas hacia el Fomento de iniciativas de las mujeres dirigidas a la organización, e incorporar una categoría de participación en el "Concurso" no es suficiente para alcanzarlo.
		El modelo actual no ha sido eficaz en la colocación de los fondos asignados, tal y como se evidenció en los productos 2 y 3 de esta contratación, donde no se logró cumplir con las metas institucionales ni tampoco ha conseguido la colocación al 100% de los recursos asignados, durante todos los años en los que se llevó a cabo el concurso.
Sobre la sostenibilidad del Fondo	Desde una perspectiva financiera, basado en las fuentes presupuestarias en los seis años de estudio, no pareciera existir alguna situación que evidencie problemas en la sostenibilidad financiera del FOMUJERES.	Excluyendo los superávits como una fuente de financiamiento sí puede presentarse a largo plazo un problema de sostenibilidad financiera, en el tanto las decisiones de la Junta Directiva se mantengan cercanas a dotar un 4% y que la demanda de proyectos a financiar se incremente de manera importante.
		Están disminuyendo las postulaciones para acceder a recursos del Fondo, pasando de un máximo de 3.465 en 2015 a un mínimo de 432 en 2019, tomando en cuenta que el 2020 no es representativo por los transitorios III y IV.
Sobre la función de liderazgo	Existen roles de liderazgos definidos para el proceso del concurso del FOMUJERES, tanto al nivel operativo como para las etapas de selección de proyectos.	Desde una visión de modelo de gestión, no se visualiza una figura de liderazgo que sirva de enlace entre los diferentes actores y que articule los recursos a lo interno de la institución, así como que participe activamente desde las etapas de planificación estratégica y operativa del FOMUJERES, en la toma de decisiones para mejorar los procesos de gestión de manera y que monitoree e impulse el cumplimiento de los objetivos planteados en el decreto.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Tipo de cambio	Ventajas	Desventajas
		Falta claridad en los roles y responsabilidades definidos en el Reglamento, y su cumplimiento en la práctica. Por ejemplo, hay una Unidad Ejecutora que no realiza en su totalidad la ejecución operativa de los concursos, participa en este y además realiza actividades de coordinación tal y como lo define el reglamento del FOMUJERES, pero que su rol está enfocado principalmente en la Figura del Concurso y no necesariamente en la gestión del FOMUJERES y articulación con los otros procesos institucionales. Por otro lado, parte de la labor de ejecución inicia en las Unidades Regionales como enlaces que interactúan directamente con las mujeres y organizaciones, tanto en la recepción de solicitudes como en el seguimiento para la recolección de documentación utilizada en el seguimiento de liquidaciones. Tampoco es claro el rol del Equipo Desarrollador de Proyectos, ya que también hacen una labor de coordinación en aspectos administrativos y técnicos, pero no es preciso distinguir los límites con la Unidad Ejecutora, por ejemplo.
Sobre el proceso de mejora		No se cuenta con un proceso de mejora debidamente sistematizado.
Sobre normativa y reglamentos	Desde una perspectiva de búsqueda hacia la mejora, el haber tenido cinco reglamentos diferentes del FOMUJERES a lo largo de seis años es una evidencia indirecta de esfuerzos realizados en pro de mejorar y aclarar aspectos en el reglamento con el afán de fortalecer la gestión del FOMUJERES. No se puede afirmar que dicha gestión realmente se ha robustecido por las variaciones propias al reglamento, sino más bien resaltar el esfuerzo y actitud hacia la mejora, en este caso, de dicho instrumento regulador, y que es	A nivel reglamentario ha habido desde el inicio y a la fecha artículos que le infieren a la Junta Directiva autoridad de revisión y selección de proyectos que se reciben en los concursos, cuando esta labor debería ser de carácter administrativo y podría implicar una coadministración de este órgano. Las decisiones a nivel de Presidencia Ejecutiva y de la Junta afectan también la programación a nivel operativo cuando se requiere hacer la publicación de las bases del concurso, ya que se han dado cambios de fecha que afectan tener una estandarización en el proceso del concurso, y que, en seis años de operación, debería ser un aspecto ya normalizado.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Tipo de cambio	Ventajas	Desventajas
	necesaria que exista este marco para cualquier modelo de gestión.	
	El reglamento orienta el análisis de viabilidad de las propuestas para considerar factores económicos, de producción y de las características del entorno de la actividad empresarial para los proyectos de actividades productivas; y de organización, desarrollo histórico, experiencia en ejecución de proyectos, claridad de la propuesta, aspectos organizacionales e impacto sobre la población beneficiada para los casos de proyectos en defensa de derechos de las mujeres.	Los transitorios III y IV del decreto fueron creados con el objetivo de ayudar a organizaciones de mujeres y mujeres individuales, que permitieron flexibilizar los requisitos establecidos en los artículos 10 y 11, no tuvo el efecto esperado, ya que aun cuando hubo un incremento de más de 6 mil postulaciones, la gran mayoría no cumplía con los requisitos para los proyectos, y solamente el 3% logró la admisibilidad.
		No se cuenta con una sistematización de la medición, que abarque además las mediciones de resultados de impacto, y no solo operativos de la gestión propia del concurso.
		No se cuenta con datos documentados que permitan determinar niveles de eficiencia en FOMUJERES, con respecto al uso de recursos y el volumen de resultados generados por estos recursos.
Sobre las categorías	Se han realizado estudios para determinar las categorías pertinentes.	La utilización de categorías y su definición variable cada año no es efectiva para lograr atender con los objetivos planteados para FOMUJERES, ya que con cada cambio se ve limitada la oportunidad para proyectos de mujeres que podrían cumplir con los requisitos, pero que, al no estar su iniciativa dentro de las categorías definidas para ese año, se restringe su opción de acceder a los recursos del Fondo. Esto es señal que no se está logrando cumplir con el principio de libre participación e igualdad de oportunidades para todas las mujeres. Además, los cambios en las categorías no permiten que la población meta tenga seguridad, sino que causa incertidumbre y no permite a las mujeres y organizaciones prepararse sino hasta que se publiquen las categorías del año.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Tipo de cambio	Ventajas	Desventajas
Sobre el capital de información		No se dispone de sistemas de información efectivos para análisis de inteligencia de mercados que apoye el proceso de toma de decisiones.
Sobre la pertinencia para atender las expectativas de las mujeres	El modelo actual es pertinente para las expectativas en cuanto a la recepción de un capital para sus actividades productivas o el mejoramiento de las organizaciones en pro de los derechos de las mujeres, lo cual fue reafirmado en las encuestas realizadas a estos grupos.	Falta mayor acompañamiento tanto antes de la presentación de las propuestas como posterior a la asignación del recurso, esto según lo expresado por las mujeres participantes, personal funcionario técnico y directivo. En consecuencia, la parte del primero objetivo concerniente a la sostenibilidad de las actividades productivas no se está cumpliendo y tienen mucho margen de mejora.

Los hallazgos encontrados son de gran importancia para la evaluación realizada, pero resalta uno de ellos en particular que tiene que ver con la falta de un modelo de gestión definido, tomando en cuenta que, tanto en la documentación revisada como en lo externado en las diferentes sesiones de trabajo y presentaciones efectuadas, cuando se habla del FOMUJERES las personas funcionarias y del nivel directivo lo relacionan específicamente al proceso del concurso.

Esta visión genera de forma inconsciente un panorama de necesidad para realizar cambios radicales, de cara a cumplir con los objetivos que se definen en el decreto de creación del FOMUJERES, pero que confunde el concepto de proceso con el de modelo de gestión explicado con anterioridad. El concurso es en realidad apenas una parte de un modelo de gestión, y se refiere en el caso del Fondo, al proceso sustantivo perteneciente a tal figura administrativa.

Lo que existe, por tanto, es un mapeo del proceso sustantivo del concurso sin identificar otros componentes propios de un modelo de gestión, como lo son la planificación estratégica, evaluación del desempeño, mejora y liderazgo. Tampoco se identifica en los documentos existentes, la relación con el mapa de procesos institucional que haga visible otros procesos de apoyo que participan en el concurso del FOMUJERES.

Las Figuras 6 y 7 presentan dos marcos de referencia muy similares sobre modelos de gestión.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Figura 6. Modelo de gestión institucional

Fuente: Modelo para el Mejoramiento fe la Gestión Institucional, (MIDEPLAN, 2017).

Figura 7. Componentes de un Modelo de Gestión

Fuente: ISO.

Teniendo dos marcos de referencia reconocidos, el análisis permitió evidenciar que FOMUJERES tiene actualmente la definición de un solo proceso y no necesariamente de un modelo de gestión, ya que según se indicó, no cuenta con todos los componentes que deben de existir en él y se limita a una gestión que no cumple los objetivos para los cuáles fue creado.

La Figura 8 muestra una adaptación de los elementos actuales del FOMUJERES dentro del esquema de la Figura 7.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

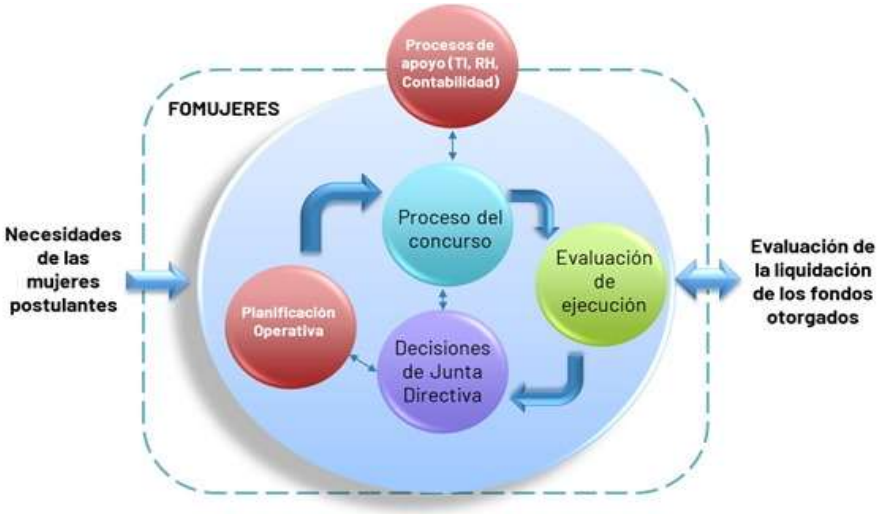

Figura 8 Proceso del concurso del FOMUJERES y elementos presentes de un modelo de gestión
Fuente: Adaptación a partir de MIDEPLAN, Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional

Usando de guía la Figura 8, se describió a lo largo del proceso que a nivel de planificación existe una labor operativa de actividades de planeación del concurso en busca del otorgamiento de los recursos, mas no para satisfacer y alcanzar los objetivos definidos en el decreto.

Hay algunos procesos de apoyo evidenciados en el flujograma del proceso del concurso como los de Financiero Contable y Asesoría Jurídica.

Por otro lado, la evaluación actual se enfoca primordialmente en comprobar cómo se están utilizando los recursos girados a las ganadoras y si las liquidaciones se presentan correctamente, pero no se llega al nivel de evaluar el impacto en cuanto a si se cumplen o no los objetivos del FOMUJERES, sobre la autonomía económica de las mujeres y fomento de las organizaciones y asociatividad.

A nivel de liderazgo, se observa el ejercido por la Jefatura de Desarrollo Regional en el proceso del concurso que coordina la Unidad Ejecutora, y decisiones de carácter administrativo y presupuestario que toma la Presidencia y Junta Directiva, pero nuevamente, todo esto gira en torno al concurso y no al cumplimiento de los objetivos del decreto.

Los elementos aplicados en FOMUJERES en la actualidad y los hallazgos encontrados en el diagnóstico, evidencian una disyuntiva entre los objetivos que se estipulan en el decreto (lo estratégico) versus lo que realmente se está haciendo y logrando (lo táctico y operativo).

A esto se suma que no hay una verdadera definición, precisa y concisa, del segmento de población de mujeres y organizaciones a las que se pretende apoyar con los recursos del FOMUJERES, situación que se agrava por cambios anuales de categorías de los proyectos que pueden participar en el concurso, lo cual no da continuidad al seguimiento de esta población y limita la oportunidad e igualdad de condiciones de participar por recursos con proyectos que sí podrían cumplir los

requisitos, pero que no se ajustan a las categorías definidas en un año en particular. Esto genera un efecto de cambios anuales en el perfil poblacional al que se dirige el concurso e incertidumbre para un segmento que año a año espera las definiciones respectivas.

Tampoco contribuyen decisiones de la alta dirección que generan cambios en los plazos para publicar las bases del concurso y recibir propuestas de proyectos, para así poder dar más tiempo a la discusión de tales categorías, siendo un aspecto que tras seis años de actividad se esperaría que estuviese más que estandarizado, para dar estabilidad a quienes participan y que al final son a quienes se debe el Fondo. También se hizo mención a valorar si realmente agrega valor o no el uso de categorías para los concursos, o el definir claramente una población objetivo y una nueva forma de trabajar permitiría mayor estabilidad y participación de esa población meta.

Al haber entonces la disyuntiva señalada entre objetivos, operación y resultados, sumado a la indefinición clara y precisa del segmento poblacional al que deben dirigirse los recursos, no hay verdaderamente un norte claro a seguir, que es evidencia de una falta o inadecuada planificación en el plano estratégico, y que se termina trasladando al nivel táctico y operativo, los cuáles no deben depender de instancias políticas dentro de la institución, sino que deben tener su modelo de gestión claramente identificado que les permita una mejora continua.

Lo anterior denota la clara necesidad de una definición por parte del INAMU acerca del FOMUJERES, para lo cual se establecieron preguntas según se muestra en la siguiente figura que permitieron identificar alternativas a seguir y la selección de una de ellas.

Figura 9 Decisiones estratégicas necesarias a ser definidas por INAMU para adecuar el modelo de gestión del FOMUJERES

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Como se indicó, las respuestas a estas preguntas permitieron tener claro el horizonte a seguir con FOMUJERES y plantear el tipo de solución a implementar.

VI. Propuestas de mejora al Modelo de Gestión del FOMUJERES

Para responder a las interrogantes planteadas, se llevaron a cabo a dentro de la sesión de presentación de los hallazgos el día 12 de noviembre, reflexiones y análisis bajo una discusión prospectiva sobre el futuro que debería tener el FOMUJERES.

Se efectuaron, además, dos sesiones de trabajo en fechas 17 y 24 de noviembre con el Equipo de Gestión, para obtener el insumo y la decisión final sobre el futuro del FOMUJERES. Estas sesiones brindaron información necesaria para enfocar las propuestas de mejora, pero aclarando que, a pesar de los esfuerzos realizados, quedaron aun acuerdos por tomar en este tema de parte de las personas responsables, y el INAMU deberá continuar este proceso de decisión hasta alcanzar un consenso.

De las alternativas propuestas por el Equipo Evaluador, la siguiente tuvo el mayor grado de aceptación, y fue la que se utilizó de base para incorporar otras sugerencias realizadas por el Equipo Técnico de Gestión:

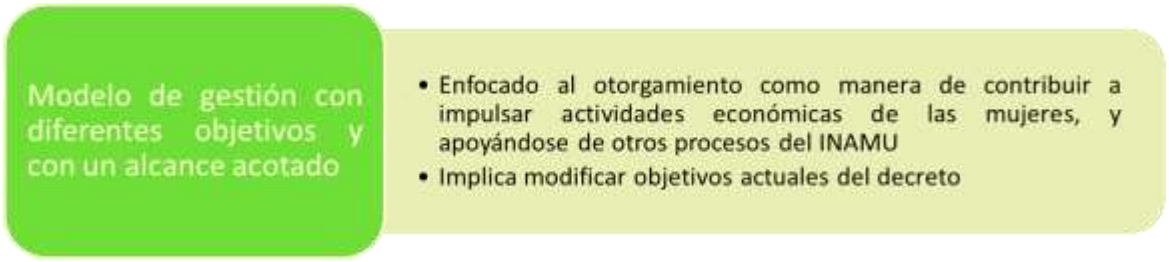

Figura 10 Propuesta para FOMUJERES

El alcance de esta propuesta radica en la modificación a los objetivos del Fondo de manera que se enfoque en el otorgamiento de recursos económicos como una manera de contribuir al impulso de las actividades productivas de las mujeres, y con ello, coadyuvar a que estas desarrollen su autonomía económica.

Esta acotación considera que los objetivos actuales del FOMUJERES definidos en el decreto de su creación tienen un campo de acción amplio, que implica que para mantenerlos se tendría que fortalecer su modelo de gestión y estructura, dotándole de recursos adicionales a nivel humano, material y presupuestario para poder entonces implementar los procesos necesarios que verdaderamente logren el cumplimiento de dichos objetivos.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Además, el mantener los objetivos del decreto y crear un modelo de gestión que busque su cumplimiento, aumenta el riesgo que puedan duplicarse funciones que otras dependencias del INAMU ya realizan, lo cual sería contraproducente desde un punto de vista de uso eficiente de recursos. Esta es la razón fundamental de tomar una decisión estratégica para FOMUJERES del cambio de objetivo, por cuanto la estrategia determina la estructura requerida, y no al contrario.

La propuesta recomendada consiste en una redefinición del modelo de gestión del Fondo, pero perfilando aún más la población meta a la que se desea alcanzar, modificando los objetivos originales por algún otro con un alcance acotado, haciendo una integración más visibilizada con la EIEE y aprovechando las estructuras actuales del INAMU, como se describe en la Figura 11.

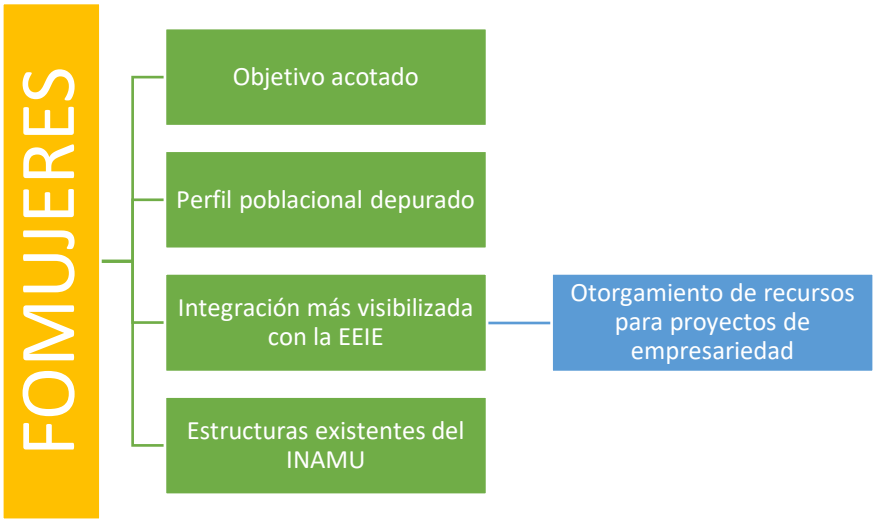

Figura 11 Fundamentos para el segundo escenario seleccionado

La visibilidad del FOMUJERES dentro de la EIEE tiene otro propósito fundamental: hacer ver que esta propuesta no va en contra de objetivos institucionales del INAMU dirigidos hacia el fortalecimiento de la autonomía económica y asociatividad de las mujeres, sino más bien que desde su función de Fondo, contribuye a los objetivos de este instrumento de planificación, y por ende, a los señalados en líneas anteriores. Ya que FOMUJERES es un engranaje dentro de la EIEE que permite dotar de recursos requeridos a mujeres, para alcanzar los objetivos definidos en esta estrategia.

Dado que la sesión del 17 de noviembre no permitió definir estos elementos, se hizo necesario hacer otro taller más el 24 de noviembre, y se partió de una descripción del perfil poblacional y del objetivo en que FOMUJERES continuará enfocándose de ahora en adelante.

En dicha reunión, se planteó con las personas participantes diferentes definiciones de perfiles de la población meta que FOMUJERES se dirigirá de ahora en adelante, resultando en:

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

- ✓ Mujeres con proyectos en etapas iniciales (1-2 años) **con potencial de crecimiento (3)**
- ✓ Proyectos productivos en desarrollo y formalizados (más de dos años) **con potencial de crecimiento (3)**

Un complemento al perfil anterior es el que se define en la EIEE del INAMU que, entre sus poblaciones meta, incluye a las mujeres *emprendedoras y empresarias, que lideren negocios y emprendimientos en marcha, en diferentes sectores económicos y productivos, de todas las regiones del país*, y que guarda una relación con las descripciones anteriores. Esta vinculación es con el propósito de potenciar el papel del FOMUJERES para que aporte en la consecución de la autonomía económica de las mujeres, como objetivo primordial del INAMU.

Lo cual es consecuente con la función de un Fondo, que dota recursos para un fin específico, y abona al INAMU la función que desde su creación ha tenido de contribuir a que las mujeres puedan tener autonomía, entre ellas la autonomía económica.

La Figura 12 presenta la descripción de los perfiles de estas poblaciones según la estrategia mencionada.

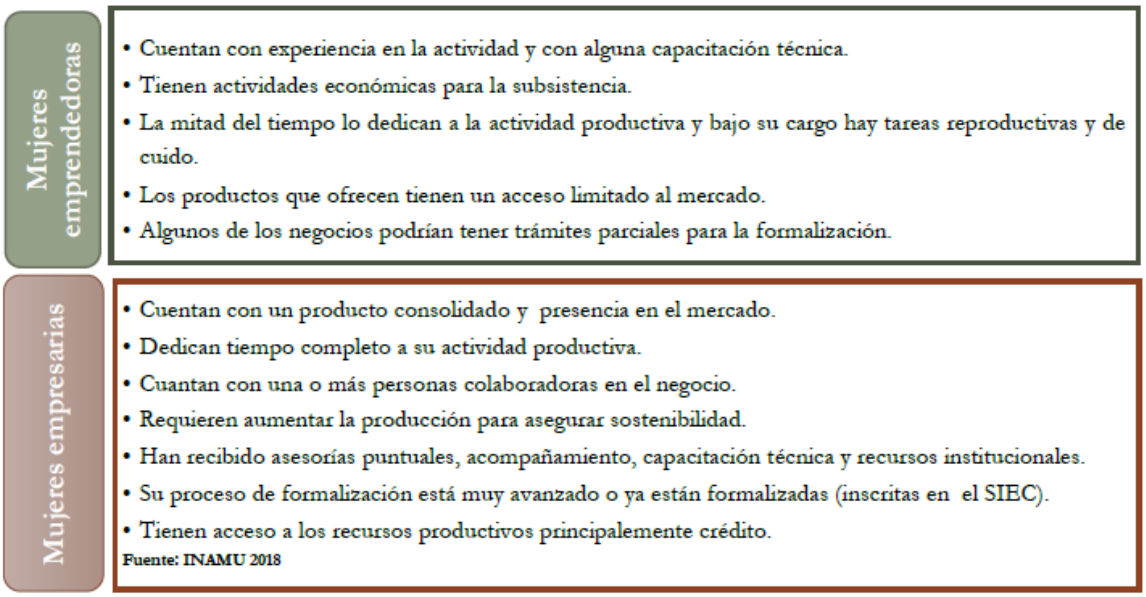

Figura 12 Perfiles de entrada de las mujeres que reciben servicios del INAMU a través de las Unidades Regionales, definidos en la EEIE

Fuente: (INAMU, 2019).

A partir de esta información, y del origen del FOMUJERES se puede entonces proponer un perfil de población meta de la siguiente manera:

1. ***Mujeres emprendedoras en con actividades productivas en etapas iniciales con potencial de crecimiento, de todas las regiones del país, con 1 a 2 años de actividad***
2. ***Mujeres empresarias con proyectos productivos en desarrollo y formalizados, con potencial económico, de todas las regiones del país y con más de 2 años de actividad.***
3. ***Organizaciones legalmente constituidas cuya razón de ser este dirigida hacia la defensa de los derechos de las mujeres.***

Además de esta descripción, es importante que las mujeres cumplan con los criterios que se indicaron en la Figura 12, criterios en los que FOMUJERES ha ido adquiriendo experiencia desde el 2014.

Por su parte, habiendo establecido este perfil, el siguiente paso fue definir nuevos objetivos para FOMUJERES. Se realizaron dos propuestas iniciales, y posteriormente se recibieron ideas sobre esas propuestas que fueron utilizadas para definir los siguientes objetivos:

- Otorgar recursos económicos para el impulso de las actividades productivas de las mujeres y de esta manera contribuir al desarrollo de su autonomía económica.

- Otorgar recursos económicos de inversión para fortalecer a las organizaciones en beneficios de los derechos de las mujeres.

De estos objetivos cabe resaltar que se centran en la función de un Fondo, debido a que su rol principal es otorgar recursos.

Para el segundo objetivo FOMUJERES recibirá las propuestas de financiamiento de las organizaciones legalmente constituidas, cuya razón de ser este dirigida hacia la defensa de los derechos de las mujeres, que provengan desde los procesos del INAMU que atienden directamente a estas organizaciones, siendo la función de mujeres la evaluación de la propuesta, giro de recursos que estas organizaciones necesitan y seguimiento a la utilización de estos recursos.

Dentro de los fundamentos analizados para acotar de esta manera los objetivos, se valoraron las etapas de las actividades productivas, determinándose que FOMUJERES estaría ubicada en la primera y última relacionadas con las fases de inversión y de rentabilidad/reinversión, respectivamente. La Figura 13 presenta este esquema:

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

FOMUJERES FOMUJERES

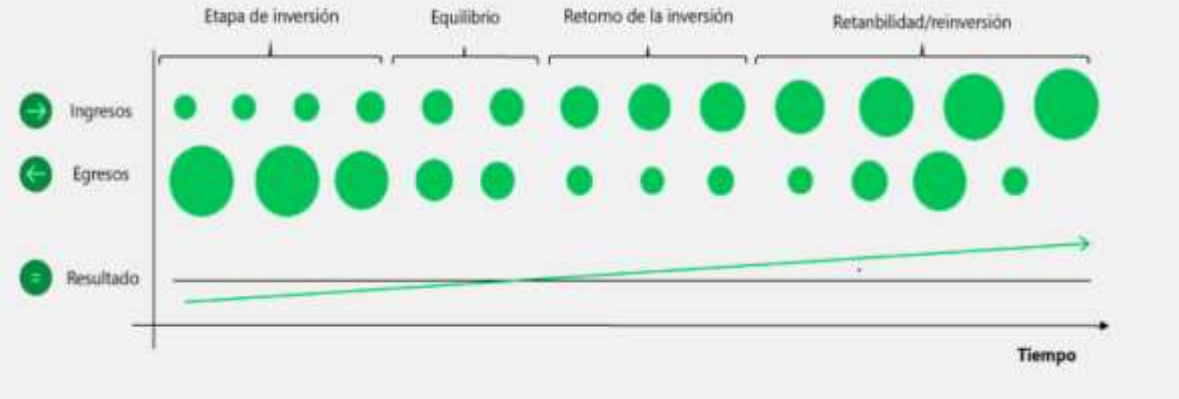

Figura 13 Fundamentos para el segundo escenario seleccionado

Fuente: Crol, 2021

Así mismo, para efectos de selección y otorgamiento de recursos, se propone utilizar etapas de escalabilidad donde se puedan catalogar las propuestas de las actividades recibidas según la fase en que se encuentren, para lo cual se recomienda las siguientes:

Tabla 2 Categorías de las actividades productivas a financiar

N°	Etapa	Descripción
1	Actividades productivas en Etapa Inicial	Actividades productivas entre 1 a 2 años de actividad que no cuentan aún con una estructura consolidada para su operación, pertenecientes a mujeres u organizaciones de mujeres.
2	Actividades productivas en desarrollo con potencial de crecimiento económico	Actividades productivas con más de dos años en donde se pueda visualizar un potencial de crecimiento muy fuerte, que sean capaces de hacer crecer las ganancias sin tener la necesidad de reinvertir en infraestructura al mismo nivel que aumentan los ingresos, y que pertenezcan a mujeres u organizaciones de mujeres.

En el caso de las actividades productivas que se encuentren en etapas iniciales, se sugieren utilizar los siguientes criterios para su selección:

- ✓ Evidencias que demuestren una operación de entre 1 a 2 años
- ✓ Ventas demostrables con recibos o depósitos de los últimos 6 meses
- ✓ Compras demostrables con facturas
- ✓ Proyecciones de ventas realizadas o pedidos
- ✓ Evidencias audiovisuales que demuestren que tienen una operación funcionando.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS MEJORANDO EL DESEMPEÑO

- ✓ Evidencias del producto que ofrecen al mercado.

Para el otro caso los criterios deberán basarse en si cuentan con más de dos años pero que además cuenten con un análisis de mercado para confirmar su situación y evidencias de cómo han venido realizando la comercialización de su actividad, a fin de determinar si cumplen con la descripción descrita en la Tabla 2.

Para estos análisis de mercado y considerando la estrategia de empresariedad en la que está inmersa FOMUJERES, se pueden aprovechar las articulaciones con otras instituciones como el MEIC y el INA, con el fin de que las proyecciones sean bien enfocadas y se pueda visualizar la sostenibilidad de la actividad productiva a financiar.

Habiendo definido los elementos esenciales del perfil poblacional, objetivo y criterios para la clasificación y selección de propuestas, el siguiente paso fue determinar el tipo de modelo de gestión que FOMUJERES debería tener para poder responder a los objetivos planteados, y que tome en consideración los componentes especificados en la Figura 7.

Esta propuesta de modelo de gestión, usa como base el enfoque que se le da a FOMUJERES en el marco de la EIEE, bajo el rol de otorgamiento de recursos como su principal proceso sustantivo, pero complementado con otros procesos adicionales para brindar un acompañamiento inicial en el alcance de una convocatoria abierta, y un seguimiento ampliado no solo al aspecto operativo-financiero de ejecución de recursos, sino también a la medición de los efectos logrados en los diferentes propuestas financiadas.

La Figura 14 presenta un esquema que explica la lógica de funcionamiento de esta propuesta.

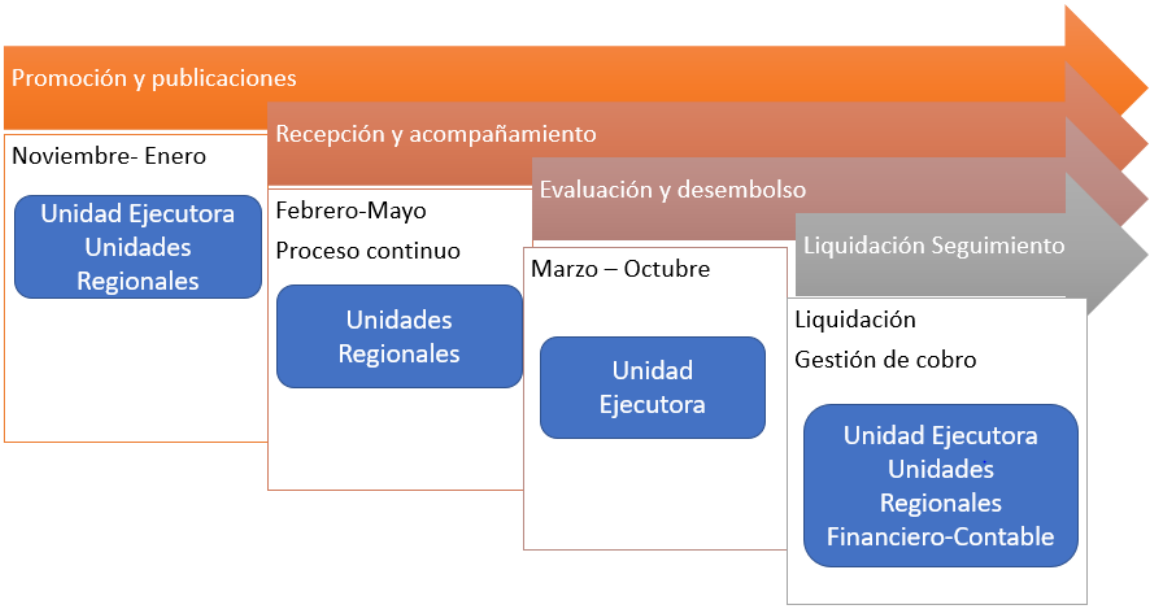

Figura 14 Lógica de la propuesta de funcionamiento para FOMUJERES

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Si se visualiza una línea de tiempo anual, este enfoque de gestión arrancaría para cada periodo un año antes, esto para garantizar la factibilidad de la propuesta con respecto al presupuesto a realizar por la institución anualmente.

Además, el establecimiento de periodos definidos de convocatoria abierta, tiene la ventaja de crear mayor confianza en la población meta, reducir la carga laboral que implicaban los concursos, analizar las actividades productivas conforme van llegando y buscar que con el acompañamiento inicial, se preseleccionen los que cumplen con los requisitos básicos para que los análisis de las propuestas y desembolsos permitan mayor aprovechamiento del tiempo al analizar propuestas que ya tienen un cumplimiento de requisitos.

Asimismo, al estar articulado FOMUJERES dentro de la EIEE, el acompañamiento inicial permite realizar una articulación con otras instituciones que puedan brindar asesoría o capacitaciones a las mujeres u organizaciones, como el MEIC, INA, Universidades, Sistema de Banca para el Desarrollo, en concordancia con lo que se establece en la estrategia.

Según se plantea en la Figura 14, los meses de noviembre, diciembre y enero se proponen para la realización de las labores de promoción de las convocatorias abiertas a las actividades productivas, enfocado al segmento poblacional definido anteriormente. Participarían en esta fase tanto la Unidad Ejecutora planificando la estrategia de promoción y publicación, y las Unidades Regionales ejecutando estas actividades.

Para los meses de febrero a mayo, se proseguiría con una etapa de recepción y acompañamiento en las que se recibirían e irían analizando la admisibilidad de las propuestas a financiar. En este punto, quien tendría un papel más activo serían las personas de las Unidades Regionales designadas para la ejecución de la EIEE para que filtren aquellas solicitudes que no cumplan con los requerimientos para acceder a los recursos del Fondo. Se aclara que esto no se refiere necesariamente a que sean las personas funcionarias de las Unidades Regionales las que hagan un análisis exhaustivo de cada propuesta, sino más bien se enfoquen en los requisitos para la admisibilidad de las propuestas, pero a su vez, brinden un acompañamiento a las mujeres postulantes en aquellos aspectos que identifiquen puedan ser corregidos para que opten a ser admitidas a la etapa siguiente.

Toda propuesta que no cumpla con las características del perfil poblacional meta definido con anterioridad, ni con los criterios de escalabilidad de la Tabla 2, no pueden ser admitidos y por ende deberán ser descartados desde el inicio. De esta manera, se pretende reducir las cargas de trabajo que en la actualidad se han evidenciado con el modelo de gestión vigente.

En los casos donde sí encajen con las características señaladas de población y escalabilidad, pero que requieran de un apoyo para la presentación de requisitos solicitados, las personas funcionarias de las Unidades Regionales podrán brindar este acompañamiento inicial de manera que orienten a la postulante para cumplir con el requisito que le haga falta. Eventualmente, se podrá también brindar capacitación y referir a la mujer a otras instituciones cuando así corresponda, aprovechando

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

para ello los espacios brindados por las Plataformas Locales de Servicios, como foro donde convergen representaciones locales de diferentes entidades estatales, lo anterior en el marco de la EEIE.

Este acompañamiento inicial estaría en línea con los niveles de abordaje estratégico institucional que están establecidos en esta estrategia, según se muestra en la Figura 15. Pues tal y como se describe en esta figura, el ámbito de acción de la EEIE en un nivel macro radica en un acompañamiento para dar orientación en materia de empresariedad de mujeres, políticas públicas, reglamentación, normativas y proyectos de ley, y donde se trabaja además en una articulación interinstitucional con enfoque nacional.

Descendiendo a un nivel micro, la misma estrategia establece las bases de un acompañamiento en la prestación de servicios a mujeres. También puede darse como parte de este acompañamiento labores de articulación, pero con un enfoque local o regional.

El acompañamiento que se daría desde el seno del FOMUJERES bajaría aún más en la delimitación del alcance, ya que este se enfocaría particularmente en ayudarle a las mujeres con los requisitos establecidos en el Fondo, orientándolas en cómo poder cumplirlos si es que les hace falta alguno de ellos en sus proyectos, lo anterior en el tanto se trate de mujeres y organizaciones que calzan con el perfil poblacional meta del Fondo.

En este primer acompañamiento, se debe determinar:

- la categoría de la actividad productiva.
- la actividad productiva a la que corresponda.
- los indicadores según la actividad que permitan valorar los resultados y efectos de los recursos a otorgar.
- la evaluación para determinar el monto de financiamiento de la actividad productiva.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

Figura 15 Niveles de acompañamiento mediante la EIEE y FOMUJERES

Fuente: Elaboración propia a partir de la EIEE.

Continuando con la explicación de la Figura 14, la siguiente etapa consistiría en la realización de los análisis correspondientes para determinar la selección y desembolso de recursos a los proyectos remitidos por las Unidades Regionales. Se aclara que esta fase puede iniciar paralelamente con la anterior cuando se reciban las primeras propuestas, y así no deba esperarse a tener todas las solicitudes recibidas para comenzar a hacer la evaluación de las actividades y el desembolso.

En esta etapa se propone que se establezca un plan de trabajo con la mujer u organización responsable de la actividad productiva, para definir los objetivos, indicadores y metas con los cuales se evaluarán los efectos alcanzados producto de los recursos recibidos.

Este mismo plan incluiría una programación de hitos que deben cumplirse por parte de la mujer solicitante de recursos, incluidos los desembolsos e inversiones relacionadas con la solicitud, así como las fechas para darle seguimiento a las propuestas financiadas.

Concluida esta etapa, se procede con la ejecución de los desembolsos, para lo cual intervendría el proceso financiero contable. Esta instancia, junto con las Unidades Regionales y la Unidad

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

Coordinadora participarán en el seguimiento operativo-financiero en cuanto a las liquidaciones y actividades relacionadas con la gestión de desembolso.

Las Unidades Regionales en coordinación con la Unidad Ejecutora, participarían según la programación de los planes de trabajo, en los seguimientos a los resultados alcanzados por la actividad productiva gracias a los recursos recibidos, y generarían los reportes y registros de información respectiva que permita hacer evaluaciones a futuro para la toma de decisiones sobre la gestión del FOMUJERES.

Cabe mencionar que los plazos aquí sugeridos son solo recomendaciones para la institución, pero pueden ser reajustados según lo considere conveniente el INAMU. Lo importante es que los periodos que se acuerden sean respetados por todas las partes en pro de buscar una estandarización de los procesos y clarificación hacia la población meta, y consecuente con el enfoque por resultados.

Como se señaló en productos anteriores, la redefinición de los procesos sustantivos del FOMUJERES no son suficientes por sí mismo para una adecuada gestión que logre los objetivos definidos para el Fondo. Es necesario también incorporar la participación de otras estructuras y procesos del INAMU que doten a FOMUJERES del resto de componentes necesarios en un modelo de gestión, como los presentados en la Figura 7.

Un insumo importante que surgió producto de las últimas sesiones de trabajo realizadas, consiste en un mapa de procesos que el INAMU ya ha definido para su gestión, mismo que se muestra en la Figura 16. La cual muestra los procesos estratégicos, de apoyo, sustantivos y de medición, análisis y mejora que la institución ha definido para atender las necesidades e intereses de las mujeres e instituciones públicas y privadas, y dentro de los cuales está inmerso el proceso del FOMUJERES.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

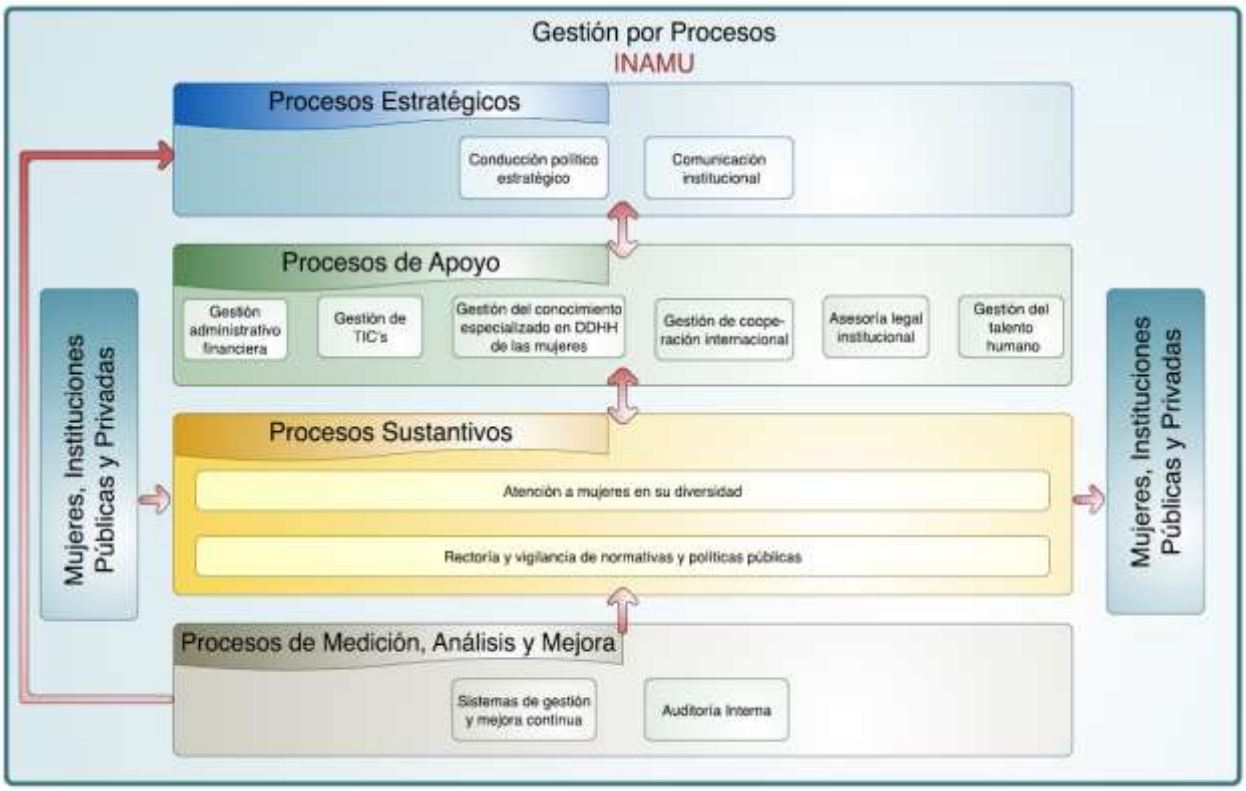

Figura 16 Mapa de Procesos del INAMU
Fuente: INAMU.

La estructura de este mapa planteado por la empresa Consultores en Talento, se indica se trabajó *con las directrices establecidos por la norma internacional ISO 9001:2015* (Cañas, 2019), de manera que se identifican los procesos relacionados al esquema de la Figura 7, sobre los componentes que debe tener un modelo de gestión, tales como planificación, procesos sustantivos y de apoyo, evaluación del desempeño, mejora y liderazgo.

El componente de planificación se observa en el grupo de procesos estratégicos, particularmente el de Conducción Político Estratégico.

Los procesos de apoyo se representan en el grupo con el mismo nombre, donde aparecen los de Gestión Administrativa Financiera, Gestión de Tecnologías de Información, Gestión del Conocimiento Especializado en Derechos Humanos (DDHH) de las Mujeres, Gestión de Cooperación Internacional y Gestión del Talento Humano.

Hay un proceso de apoyo fundamental que no está visibilizado en este mapa, y tiene que ver con los procesos de gestión de aliados estratégicos o articulación a nivel interinstitucional. Sin embargo, en los procesos de rectoría y vigilancia se mencionan aspectos que tienen que ver con las alianzas en materia de desarrollo de capacidades y negociaciones interinstitucionales, a nivel público y privado que podría visualizarse como gestión de aliados estratégicos e incluso, coordinación. Aun

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002
33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

así, una propuesta que se muestra más adelante consiste en visibilizar un proceso aparte de gestión de aliados.

FOMUJERES estaría dentro del proceso sustantivo de Atención a mujeres en su diversidad, específicamente en el subproceso de Atención y Desarrollo, e indirectamente, en los de Información y Referencia, así como el de Seguimiento.

La evaluación y mejora queda abordada con el proceso de Sistema de Gestión y Mejora Continua, en los subprocesos de Gestión del Seguimiento y la Evaluación, al igual que en los de Administración del Sistema de Gestión y el de Mejora Continua.

Finalmente, el Liderazgo está contenido en los procesos estratégicos, no solo el de Conducción Político Estratégico, sino también el de Comunicación Institucional, por ser responsabilidad de la alta dirección asegurarse que la información relacionada al modelo de gestión se comunique y sea debidamente comprendida por las partes involucradas.

Para este proceso de Liderazgo, y considerando lo consignado en la EIEE, se plantea utilizar como esta figura que articulará la gestión con los otros procesos y se encargará de que FOMUJERES no solo tenga los elementos y recursos necesarios para cumplir con lo dispuesto en la estrategia y el cumplimiento de sus objetivos, sino que dará seguimiento al alcance de los indicadores de gestión y resultados del Fondo, a la Dirección Estratégica del INAMU ya que en la estrategia se menciona que:

> *Su función principal es llevar el hilo conductor estratégico y de contenido sustantivo de la estrategia, así como organizar los recursos de la manera óptima para el desarrollo de la misma, en coordinación con los departamentos encargados y en alianza con instituciones externas participantes.* (INAMU, 2019)

Por tanto, y al ser FOMUJERES parte del Fondo debería tener su mismo estratega, de manera que avance en conjunto, tanto la estrategia como el rol que al Fondo le corresponde dentro de la misma.

Este nuevo insumo es de gran valor, por cuanto la propuesta ya no debe partir de cero, sino más bien aprovechar la estructura existente de un sistema de gestión institucional, del que FOMUJERES forma parte y puede hacer uso de los procesos ahí definidos. Por esta razón, se busca apoyarse en procesos vigentes que tiene la institución para brindar acompañamiento a las organizaciones en defensa de los derechos de la mujer y la promoción de la asociatividad, y queda supeditado el Fondo al otorgamiento de recursos para actividades productivas.

En este sentido, el enfoque correcto para esta propuesta es hacer una integración visible del FOMUJERES en el Sistema de Gestión Institucional, como se presenta en la Figura 17.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

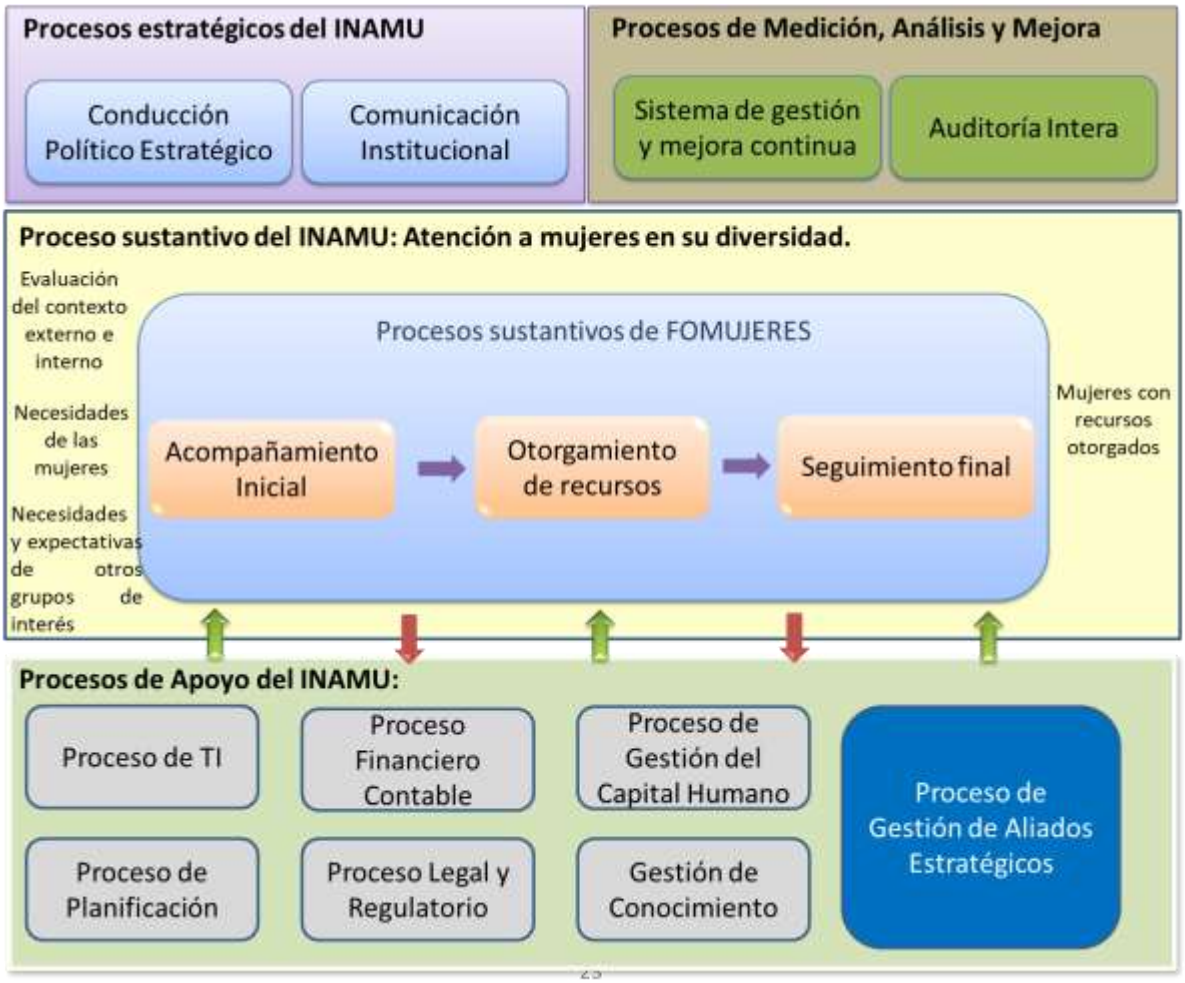

Figura 17 Integración del Modelo de Gestión del FOMUJERES con el Sistema de Gestión del INAMU

Como ya se ha explicado, en aras de un uso eficiente de recursos, no sería conveniente un modelo de gestión propio del FOMUJERES que replique funciones y procesos que ya vienen ejecutando otras instancias del INAMU, como por ejemplo Planificación o TI. Por tanto, la gestión con las organizaciones en beneficio de los derechos de las mujeres sería atendido por las instancias del INAMU responsables del proceso de atención a estas organizaciones, y en caso de requerir recursos sería la solicitud correspondiente, que será evaluada por FOMUJERES.

En el caso de las actividades productivas, las cajas en color naranja representan los procesos sustantivos del FOMUJERES en el nuevo modelo de gestión. Actualmente se cuenta con un proceso ya definido en la Figura del Concurso para el Otorgamiento de Recursos, y algunos aspectos de seguimiento limitado a las liquidaciones. Justamente el otorgamiento sería el subproceso que está más desarrollado en la actualidad, pero es necesario desarrollar con más claridad los otros dos.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Es importante resaltar, que los procesos sustantivos coloreados con naranja son los que el equipo de trabajo del FOMUJERES debe de garantizar en cuanto a su ejecución y resultados; el resto son responsabilidad de otras instancias del INAMU.

La idea es redefinir los procesos sustantivos del FOMUJERES visualizando el cumplimiento del objetivo sobre otorgar recursos económicos *para el impulso de las actividades productivas de las mujeres y de esta manera contribuir al desarrollo de su autonomía económica*. Estos procesos no deberían estar constituidos únicamente por el otorgamiento como tal, sino que es necesario también un proceso de acompañamiento inicial como el descrito en párrafos anteriores, donde se pueda orientar a las mujeres y organizaciones de mujeres en sus necesidades, según la etapa de escalabilidad y conforme con la actividad productiva que corresponda.

Para una mayor visualización de cómo estos procesos sustantivos del FOMUJERES pueden interactuar y apoyarse mutuamente con los definidos en el Mapa de Procesos Institucional, se presenta la siguiente matriz que describe las principales funciones, responsabilidades y articulaciones de los procesos que intervendrían en este nuevo modelo de gestión.

Tabla 3 Funciones, responsabilidades y articulaciones entre los procesos que intervienen en el nuevo modelo de gestión del FOMUJERES

Procesos Estratégicos, de Apoyo y de Mejora	Proceso sustantivo		
	Acompañamiento Inicial	Otorgamiento de recursos	Seguimiento final
Tecnologías de Información (TI)	✓ Proveer de herramientas tecnológicas que permitan brindar eficazmente el acompañamiento inicial a mujeres, cuando así se requiera ✓ Brindar soporte a las personas funcionarias en las herramientas proveídas	✓ Proveer de herramientas tecnológicas que apoyen el otorgamiento de recursos a las mujeres ✓ Brindar soporte a las personas funcionarias en las herramientas proveídas	✓ Proveer de herramientas tecnológicas que permitan brindar eficazmente el seguimiento final a las mujeres, y que permitan obtener información de "inteligencia de mercado" ✓ Brindar soporte a las personas funcionarias en las herramientas proveídas
Financiero Contable	✓ Brindar asesoría en materia financiero contable como parte del acompañamiento inicial ✓ Brindar recursos presupuestarios requeridos para la operación del FOMUJERES	✓ Ejecutar transferencias de recursos del FOMUJERES para mujeres a financiar ✓ Realizar registros contables relacionados con estos movimientos ✓ Brindar información de transferencias realizadas	✓ Ejecutar contablemente las liquidaciones de recursos ✓ Brindar información de índole financiera-contable para

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Procesos Estratégicos, de Apoyo y de Mejora	Proceso sustantivo		
	Acompañamiento Inicial	Otorgamiento de recursos	Seguimiento final
Gestión del Capital Humano	✓ Brindar asesoría en materia de gestión y desarrollo del capital humano como parte del acompañamiento inicial, cuando así se requiera ✓ Brindar apoyo para la contratación del capital humano requerido para la operación del FOMUJERES ✓ Realizar actividades multidisciplinarias que promuevan y protejan la salud y seguridad de las personas funcionarias	✓ Brindar asesoría en materia de gestión y desarrollo del capital humano como parte del acompañamiento inicial, cuando así se requiera ✓ Brindar apoyo para la contratación del capital humano requerido para la operación del FOMUJERES ✓ Realizar actividades multidisciplinarias que promuevan y protejan la salud y seguridad de las personas funcionarias	✓ Brindar asesoría en materia de gestión y desarrollo del capital humano como parte del acompañamiento inicial, cuando así se requiera ✓ Brindar apoyo para la contratación del capital humano requerido para la operación del FOMUJERES ✓ Realizar actividades multidisciplinarias que promuevan y protejan la salud y seguridad de las personas funcionarias
Planificación	✓ Elaborar directrices y propuestas de mejora que orienten la labor del FOMUJERES, alineado con el PEI ✓ Servir de enlace para la consecución d acuerdos políticos, convenios y condiciones favorables para el cumplimiento de los objetivos del FOMUJERES ✓ Apoyar en las labores de comunicación del FOMUJERES en el ámbito institucional	✓ Elaborar directrices y propuestas de mejora que orienten la labor del FOMUJERES, alineado con el PEI ✓ Dar acompañamiento a FOMUJERES en la formulación de sus planes operativos y presupuestarios, alineados con el PEI	✓ Elaborar directrices y propuestas de mejora que orienten la labor del FOMUJERES, alineado con el PEI ✓ Apoyar en las labores de comunicación del FOMUJERES en el ámbito institucional
Legal y Regulatorio	✓ Establecer criterios que permitan asegurar la correcta aplicación del orden jurídico en las funciones que realiza FOMUJERES ✓ Dar asesoramiento a las personas funcionarias en materia legal y regulatoria	✓ Dar asesoramiento a las personas funcionarias en materia legal y regulatoria	✓ Efectuar las gestiones correspondientes en materia de ejecución de cobros administrativos y judiciales ✓ Dar asesoramiento a las personas funcionarias en materia legal y regulatoria

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Procesos Estratégicos, de Apoyo y de Mejora	Proceso sustantivo		
	Acompañamiento Inicial	Otorgamiento de recursos	Seguimiento final
	✓ Brindar soporte técnico administrativo a la atención a las mujeres		✓ Brindar soporte técnico administrativo a la atención a las mujeres
Gestión del Conocimiento	✓ Apoyar a FOMUJERES en la gestión y desarrollo del conocimiento de las mujeres que conforman su población meta, para ser utilizados como entradas a otros procesos del INAMU ✓ Brindar apoyo en el diseño, evaluación, ajuste y programación de la oferta formativa para las personas funcionarias del FOMUJERES ✓ Brindar apoyo en materia de investigación, documentación e información	✓ Apoyar a FOMUJERES en la gestión y desarrollo del conocimiento de las mujeres que conforman su población meta, para ser utilizados como entradas a otros procesos del INAMU ✓ Brindar apoyo en el diseño, evaluación, ajuste y programación de la oferta formativa para las personas funcionarias del FOMUJERES ✓ Brindar apoyo en materia de investigación, documentación e información	✓ Apoyar a FOMUJERES en la gestión y desarrollo del conocimiento de las mujeres que conforman su población meta, para ser utilizados como entradas a otros procesos del INAMU ✓ Brindar apoyo en el diseño, evaluación, ajuste y programación de la oferta formativa para las personas funcionarias del FOMUJERES ✓ Brindar apoyo en materia de investigación, documentación e información
Gestión de aliados estratégicos	✓ Apoyar a FOMUJERES en la generación de alianzas, convenios y referencias con otras instituciones y actores externos al INAMU, cuando así se amerite	-	✓ Apoyar a FOMUJERES en la generación de alianzas, convenios y referencias con otras instituciones y actores externos al INAMU, cuando así se amerite
Sistema de gestión y mejora continua	✓ Realizar procesos de mejora continua a FOMUJERES ✓ Apoyar en la identificación, análisis, evaluación y administración de los riesgos que afecten cumplir los objetivos del Fondo ✓ Apoyar en la evaluación del desempeño del proceso	✓ Realizar procesos de mejora continua a FOMUJERES ✓ Apoyar en la identificación, análisis, evaluación y administración de los riesgos que afecten cumplir los objetivos del Fondo ✓ Apoyar en la evaluación del desempeño del proceso	✓ Realizar procesos de mejora continua a FOMUJERES ✓ Apoyar en la identificación, análisis, evaluación y administración de los riesgos que afecten cumplir los objetivos del Fondo ✓ Apoyar en la evaluación del desempeño del proceso

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Procesos Estratégicos, de Apoyo y de Mejora	Proceso sustantivo		
	Acompañamiento Inicial	Otorgamiento de recursos	Seguimiento final
Auditoría Interna	✓ Realizar labores de auditoría interna al proceso ✓ Validar y mejorar el cumplimiento y la suficiencia del sistema de control interno del FOMUJERES	✓ Realizar labores de auditoría interna al proceso ✓ Validar y mejorar el cumplimiento y la suficiencia del sistema de control interno del FOMUJERES	✓ Realizar labores de auditoría interna al proceso ✓ Validar y mejorar el cumplimiento y la suficiencia del sistema de control interno del FOMUJERES

Fuente: Van der con adaptaciones del Informe Final del Resultado de la Consulta sobre el Rediseño de Procesos y Procedimientos del INAMU (Cañas, 2019).

Cabe reiterar que con la especificación de la población meta y criterios de escalabilidad formulados, se deberá ver un efecto en la demanda de propuestas de financiamiento que se reciben y que se analizan para su posterior selección o no.

Si bien puede existir un volumen importante de mujeres con actividades productivas en etapas iniciales, con la nueva definición no todas las postulaciones cumplirán con los criterios especificados, por lo que deberá comenzar a monitorearse los cambios en las demandas para ser consideradas en la planificación de los recursos humanos del FOMUJERES.

Siendo el proceso de acompañamiento el que mayormente recibiría el nuevo volumen de demanda, se recomienda además de la revisión anterior, las siguientes vías de acompañamiento como complemento a los recursos internos que utilice FOMUJERES y el INAMU:

1. Subcontratación para brindar servicio de acompañamiento cuando hayan “picos” de demanda

2. Apoyo externo con alianzas estratégicas (por ejemplo: INA, MEIC, Universidades, SBD, etc.)

3. Combinación de vías de acompañamiento 1 y 2

Se hace la salvedad que estas opciones son consideraciones para FOMUJERES que pueden ser valoradas en casos excepcionales donde la demanda de propuestas supere la capacidad de los recursos disponibles para su atención, pero que como se explicó, la labor de filtrado que se realice en las áreas regionales junto a la nivelación de la demanda producto de la ampliación de los plazos para la recepción de solicitudes de recursos.

Un detalle de las posibles actividades a incluir en este proceso se muestra en la Figura 18.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

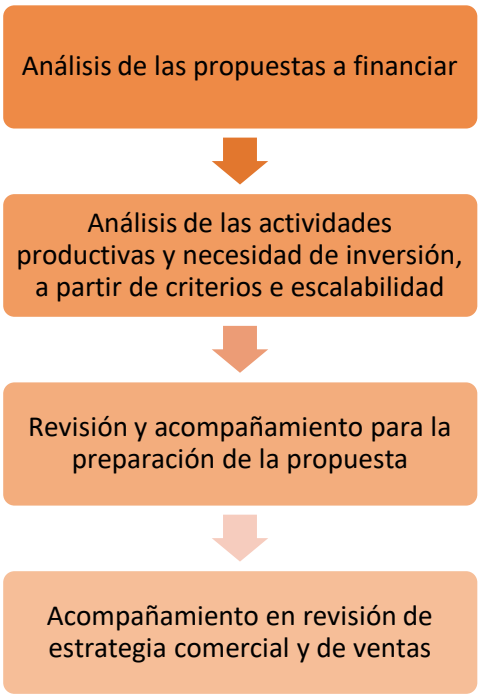

Figura 18 Actividades para el proceso de acompañamiento inicial

Este subproceso iniciaría con un análisis de las propuestas recibidas que buscan el financiamiento del FOMUJERES. El análisis considera las actividades productivas y necesidades identificadas con base en los criterios de escalabilidad que fueron explicados en párrafos anteriores.

En esta parte se recomienda que el instrumento que permita el diagnóstico de las actividades productivas, que es parte de la estrategia de empresariedad, permita una reducción de propuestas y que al dar un acompañamiento más personalizado los formularios para optar por otorgamiento de recursos sea más sencillos de los que actualmente se utilizan para el Concurso, de manera que permita captar los indicadores o variables necesarios para el diagnóstico y que el requerimiento de información sea parte del acompañamiento que inicia el INAMU una vez que se cuenta con las actividades productivas que pasarían a FOMUJERES.

Producto de este análisis, se determinaría en cuál escala o etapa se encuentra la actividad productiva, para así dotarle los recursos acordes a esa etapa. También se daría una revisión y acompañamiento sobre qué requisitos y dónde debe conseguirlos para los casos en que la postulante requiera de algún apoyo para presentar su propuesta.

Para la revisión de su estrategia comercial y de ventas, el INAMU debe valorar si cuenta con los perfiles de personas en las Unidades Regionales que puedan dar este acompañamiento, o si por medio de alianzas interinstitucionales puede incidir en la creación efectiva de este tipo de estrategias, que son claves para que una actividad sea sostenible en el tiempo, y para que los recursos que se estarían dando del FOMUJERES lleguen a incidir en la generación de más ingresos y por ende en la autonomía económica de las mujeres.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Se debe aclarar que no se trata que toda la labor de acompañamiento vaya a tener que ser realizada solamente por el INAMU en su totalidad, o con recursos y alianzas externas al 100%. Debe aplicarse en su lugar un enfoque equilibrado donde se opte por estas vías alternativas en caso de presentarse estacionalidades en la demanda que amerite apoyos extraordinarios.

Esta actividad también está sustentada en parte del acompañamiento a las participantes que se realiza actualmente en algunas unidades regionales y que fueron externadas en las entrevistas, valoradas por este Equipo Evaluador como una labor a replicar en todas las regiones, ya que permite guiar a las mujeres por ejemplo hacia su formalización.

No obstante, con el propósito que los recursos sean adecuadamente invertidos y que los proyectos puedan ser sostenibles en el tiempo; el análisis de factibilidad y acompañamiento en las estimaciones de mercado y proyecciones de ventas, puede ser subcontratado o realizado por alianzas, al requerirse de un conocimiento profesional específico, de manera que tanto las mujeres y organizaciones como el propio INAMU visualicen el resultado de la inversión a realizar, que dicho sea de paso, provienen de fondos a desembolsar por parte del FOMUJERES.

Los nuevos procesos sustantivos pueden además ser aplicados de forma permanente a lo largo el año. Esto contribuiría a que no se acumulen cantidades inmanejables de propuestas que deban ser revisadas en periodos muy cortos y demandantes, sino más bien se busca nivelar la demanda para así, alivianar también las cargas de trabajo. En este sentido es importante que se haga un análisis a partir de la experiencia histórica que ya se tiene, de los tiempos requeridos para dar acompañamientos, procesar propuestas, hacer la evaluación y estudios de viabilidad y del proceso de otorgamiento propiamente, con el fin de establecer estándares y acuerdos de servicio que sean de conocimiento también de las aspirantes.

Otro cambio importante es que esta propuesta se acerca más a lo que verdaderamente es un fondo, donde se transfieren recursos para un fin en particular. El proceso de otorgamiento sería el que gestionase esta parte, y estaría relacionado con lo que existe actualmente en cuanto a la transferencia de los recursos a las ganadoras.

La Figura 19 describe las actividades involucradas.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Figura 19 Actividades para el proceso de otorgamiento

El subproceso de otorgamiento daría en función al cumplimiento de las metas definidas en la fase de acompañamiento inicial y según programación anual.

Incluiría una actividad de control y verificación donde se revisarían los formularios y análisis del acompañamiento inicial para cotejar que todo esté correcto, en cuyo caso se pasaría a la ejecución del otorgamiento de recursos y posteriormente, una revisión de las liquidaciones como se hace en la actualidad.

En este sentido se propone que el proceso de otorgamiento pueda realizarse de forma continua, incluso se podría pensar en iniciar el acompañamiento en febrero y de ahí adelante los procesos al ser individualizados tomarían el tiempo según lo maduro o requisitos que tenga la actividad productiva presentada.

Se debe rescatar que FOMUJERES con el Concurso ha logrado establecer una experiencia de más de seis años en el proceso de otorgamiento de recursos económicos, por lo tanto, se pueden seguir aplicando aquellas buenas prácticas que ha desarrollado.

Considerando las opiniones y análisis realizado en el diagnóstico, que hizo notar que los Órganos Seleccionadores son una opción que permite una selección adecuada de propuestas y aunque el proceso que se presenta no es precisamente un Concurso, si va a requerir de analizar la actividad productiva y el monto que se va a financiar.

No obstante, en consideración que el proceso pasaría ahora a ser un proceso abierto no sería práctico mantener una figura de Órgano Seleccionador como actualmente ha venido funcionando, principalmente por el hecho de que se requiere un compromiso de terceros externos al INAMU por

un periodo mayor. La alternativa en este punto es modificar el decreto y por ende el reglamento, para que se incluya en el primero un compromiso y responsabilidad para otras instituciones de brindar los recursos humanos requeridos para asesorar en la evaluación de las actividades productivas específicas según la génesis de la institución, para lograr un acompañamiento y revisión técnica de la propuesta como se ha venido realizando con la persona técnica que participa en los Órganos Seleccionadores.

Se recomienda mantener una base de datos de las personas que han sido parte de los Órganos Seleccionadores y que participarán en este análisis técnico, para identificar quienes cumplen con los requisitos, experiencia, competencias necesarias para seguirlos considerando en la evaluación de las propuestas, cuando así sea requerido.

Por su parte, dentro de los hallazgos encontrados se había identificado la necesidad de dar seguimiento no solo de la gestión propia y operativa del proceso, sino también de los resultados alcanzados. En esta línea, el proceso de seguimiento debe entonces enfocarse a dar otro tipo de acompañamiento post otorgamiento de recursos, para evaluar si se está impulsando con los recursos otorgados, las actividades productivas de las mujeres. La Figura 20 describe las actividades de seguimiento.

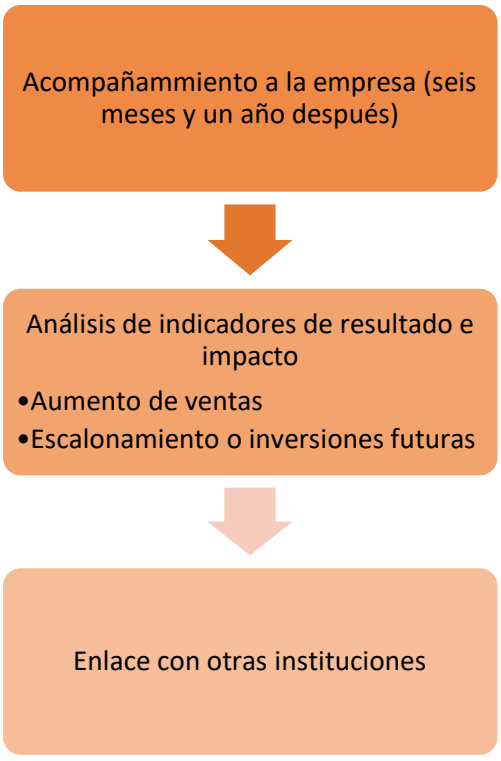

Figura 20 Actividades para el proceso de seguimiento

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

El seguimiento se daría a la empresa o proyecto financiado con recursos del FOMUJERES, al menos entre seis meses y un año de haberse otorgado los recursos, pero, además, siguiendo la periodicidad de los indicadores y metas de seguimiento establecidas en las etapas iniciales del proceso del FOMUJERES.

Este estaría basado en el análisis el cumplimiento de indicadores de resultado o de efectos, como, por ejemplo, volumen de ventas aumentadas o Retorno sobre la Inversión (ROI). Esta es una muestra de cómo poder medir, en este caso, el impulso de las actividades productivas. Otro tipo de mediciones alternativas está en el monto de inversiones realizadas, o el tiempo en que logró escalar a otra etapa de proyecto.

Se propone, por tanto, comprobar estos resultados mediante los mismos criterios descritos en la Tabla 2 y párrafos subsiguientes a esta, que permita hacer un comparativo del análisis inicial versus un nuevo análisis de salida que aplique los mismos criterios, de manera que se identifique si hubo una mejora en los resultados, o si más bien se amplió la brecha respecto a la situación original.

Tomando en cuenta que no todos los proyectos cuentan con las mismas condiciones y contextos, no es posible establecer una única norma de tiempo de cuándo debería alcanzarse ese impulso de la actividad productiva. Es por esto, que se propone hacer uso de los indicadores y metas definidos durante el proceso de acompañamiento inicial, con plazos específicos para su cumplimiento. De esta manera, sería posible entonces hacer el seguimiento a cada proyecto de acuerdo con esos plazos, para saber si realmente se alcanzaron las metas de los indicadores.

El funcionamiento de estos nuevos procesos sustantivos se podrá lograr en el tanto se integren los otros procesos estratégicos y de apoyo institucionales, que soporten y den dirección a FOMUJERES según las metas y objetivos del INAMU, así como de asegurarse que los recursos públicos que se están otorgando están siendo correctamente utilizados y ayudando a la mujer en la consecución de su autonomía económica.

De igual manera, si el INAMU cuenta con procesos definidos para la evaluación y la mejora, lo correcto es que los mismos procesos y procedimientos se apliquen en FOMUJERES para lograr un alineamiento con el Sistema de Gestión Institucional.

En el caso que estos procesos aun no estén implementados a nivel institucional, FOMUJERES deberá llevar un control y seguimiento propio basado en indicadores de gestión y de resultados, en el ínterin de su implementación.

Se indicaba en las sesiones con el Equipo Técnico de Gestión que el INAMU no cuenta con la cantidad de personas para la realización de todas las actividades indicados en el nuevo modelo de gestión, que es un proceso con mucho más acompañamiento para lograr un mayor impacto, sin embargo, se recuerda que la estrategia es la que define la estructura, por tanto en aras de buscar un cumplimiento y desempeño de los nuevos tres procesos sustantivos del FOMUJERES se recomienda una excelente coordinación interinstitucional de manera que las acciones que emprenda el INAMU

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

en el cumplimiento de las estrategias que ayudan a la autonomía económica de las mujeres sean congruentes con lo que está trabajando el Fondo, y que quienes participen en la EEIE estén alineados de manera que se vea como fluye todo dentro de la misma estrategia.

Asimismo, al integrarse el modelo del FOMUJERES con el Modelo de Gestión Institucional se estarían incorporando las mejores prácticas a nivel del INAMU, incluyendo el seguimiento de indicadores de resultado, efecto e impacto.

Con respecto a los aspectos definidos, y para hacer una síntesis del nuevo alcance se presenta en la siguiente tabla, la cadena de resultados del FOMUJERES con el nuevo enfoque según la Teoría de la Intervención.

Tabla 4. Síntesis de la cadena de resultados del FOMUJERES según Teoría de la Intervención y nuevo modelo definido

Nivel	Pregunta a la que responde	FOMUJERES
Necesidad	¿Cuál sería la razón de ser del FOMUJERES?	• Otorgar recursos económicos para el impulso de las actividades productivas de las mujeres y de esta manera contribuir al desarrollo de su autonomía económica. • Otorgar recursos económicos de inversión para fortalecer a las organizaciones en beneficios de los derechos de las mujeres.
Insumos	¿Qué recursos requiere FOMUJERES para ejecutar las actividades?	**Recursos Financieros:** El Fondo se financiará con recursos del Presupuesto Ordinario; recursos del Superávit y/o recursos extraordinarios del INAMU y de aquellas donaciones que ingresen de acuerdo con lo previsto en el Artículo 3 del Decreto de Creación del Fondo. La Junta Directiva del INAMU será la encargada de asignar los recursos económicos al Fondo. Esta aprobará mediante acuerdo firme, la transferencia al Fondo de un mínimo de un 4% del Presupuesto Anual Ordinario de la Institución. Los recursos se trasladarán a la Tesorería de la Institución, quien será la encargada de hacer los desembolsos a la Representante Legal de la Organización o la ganadora en caso de quien postule sea persona física. **Estructura funcional definida:** • Unidad Ejecutora • Unidades Regionales • Unidad de Asesoría Legal del INAMU

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Nivel	Pregunta a la que responde	FOMUJERES
		• Área Financiero Contable **Articulación con los procesos del INAMU definidos:** • Tecnologías de Información • Financiero Contable • Gestión de Capital Humano • Planificación • Legal y regulatorio • Gestión del Conocimiento • Gestión de aliados estratégicos • Sistema de gestión y mejora continua • Auditoría Interna
Actividades	¿Qué hace FOMUJERES?	Tres procesos sustantivos: - Acompañamiento Inicial - Otorgamiento de recursos - Seguimiento Final
Producto	¿Qué produce FOMUJERES?	Financiamientos a actividades productivas de mujeres. Específicamente para: • Mujeres emprendedoras con actividades productivas en etapas iniciales con potencial de crecimiento, de todas las regiones del país, con 1 a 2 años de actividad • Mujeres empresarias con proyectos productivos en desarrollo y formalizados, con potencial económico, de todas las regiones del país y con más de 2 años de actividad. Apoyo económico con recursos de inversión dirigido a organizaciones legalmente constituidas para ejecutar proyectos que apoyen y fortalezcan los derechos de las mujeres.
Efecto	¿Qué cambios se esperan a corto plazo con FOMUJERES?	**A nivel de proyectos productivos** - Financiamiento de equipo y mobiliario para los proyectos productivos. - Impulso a proyectos productivos de mujeres y organizaciones de los sectores seleccionados en cada concurso. - Aumento de ventas e ingresos de los proyectos productivos. - Generación de autoempleo de las mujeres.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Nivel	Pregunta a la que responde	FOMUJERES
		A nivel de organizaciones en pro de la defensa de los derechos - Fortalecimiento de recursos que ayuden a la organización a impulsar la defensa de los derechos. - Fomento de los derechos de las mujeres en las zonas de influencia de la organización.
Impacto	¿Qué cambios se esperan a largo plazo con FOMUJERES?	**A nivel de proyectos productivos** - Sostenibilidad de la actividad productiva y del proyecto - Escalamiento de la actividad productiva a una gestión empresarial - Aumento de calidad de vida de las mujeres y de su núcleo familiar. - Autonomía económica de las mujeres. **A nivel de organizaciones en pro de la defensa de los derechos** - Consolidación de las organizaciones en su zona de influencia. - Mayor cantidad de mujeres beneficiadas por los servicios que ofrece la organización. - Defensa efectiva de los derechos de las mujeres.

VII. Cambios a nivel normativo requeridos

Como ya se ha esbozado en algunas de las líneas expuestas con anterioridad, la implementación de esta propuesta requiere de una serie de hitos, entre los cuales destacan modificaciones de índole normativo a nivel del decreto y reglamento.

7.1. Cambios requeridos a nivel del decreto

Con el fin de alinear el decreto original con la nueva propuesta, se hace necesario que el INAMU haga las gestiones respectivas para las siguientes modificaciones.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Tabla 5 Modificaciones al decreto

Artículo del decreto	Modificación
Artículo 2° Glosario	Se debe modificar la definición de postulantes, por cuanto se habla en la definición de bases de participación, lo cual se relaciona con una figura de concurso. Se propone utilizar el concepto de bases de acceso a recursos.
Artículo 6° Objetivos	Se deben cambiar los objetivos del decreto por los sugeridos en esta propuesta, en caso de ser aprobados por el INAMU.
Artículo 8° Áreas concursables	Se recomienda cambiar el nombre del artículo, para que en lugar de "*áreas concursables*" se utilice "*actividades económicas a financiar*". Eliminar "*a definir en cada convocatoria*". Además, dentro del artículo colocar la definición de los tipos de actividades productivas que se van a financiar, según lo descrito en la tabla 2.
Artículo 9° Mecanismo de selección y funcionamiento	Modificar el término "*procesos concursados*" por "*procesos abiertos*", y "*bases de participación*" por "*bases de acceso recursos*". Cambiar "*El concurso y la entrega de recursos estarán exentos de los procedimientos de contratación administrativa*" por "*El proceso de convocatoria abierta y la entrega de recursos estarán exentos de los procedimientos de contratación administrativa*".
Artículo 10° Postulantes	Cambiar "*Podrán postularse a la obtención de recursos del FOMUJERES en cada convocatoria y de acuerdo con las categorías que se habiliten, sólo las organizaciones de mujeres dentro del territorio nacional, legalmente inscritas*" por "*Podrán postularse a la obtención de recursos del FOMUJERES en cada periodo de recepción de solicitudes y de acuerdo con las categorías que se habiliten, sólo las mujeres u organizaciones de mujeres dentro del territorio nacional, legalmente inscritas*". Eliminar el texto que reza: "*…pero será potestad de la Junta Directiva, previa justificación técnica amparada a criterios acordes con los objetivos del Fondo permitir que en algunas de las convocatorias anuales participen mujeres individuales siempre que logren demostrar que su proyecto reporta un beneficio a un grupo de mujeres y que alguno de sus componentes fomenta la organización de las mujeres*".

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

Artículo del decreto	Modificación
	Modificar "*Las organizaciones que postulen para el Fondo no deben haber resultado beneficiadas del FOMUJERES en los últimos cinco años*" por "*Las mujeres y organizaciones que postulen para el Fondo no deben haber resultado beneficiadas del FOMUJERES en los últimos cinco años*".
Artículo 11 Requisitos de participación	Cambiar título del artículo por "*Requisitos de acceso a recursos*". Modificar "*bases de participación*" por "*bases de acceso a recursos*", y "*Ficha de participación*" por "*Ficha de solicitud de acceso a recursos*". INAMU deberá valorar también los requisitos documentales indicados en este artículo.

Se recomienda que desde el decreto se asegure, en un artículo nuevo, el compromiso y responsabilidad de otras instituciones de brindar apoyo a nivel de recurso humano para las labores relacionadas con viabilidad técnica de proyectos y análisis que permitan determinar la elegibilidad de las iniciativas de proyectos presentadas por las mujeres y organizaciones de mujeres.

Asimismo, si durante los cambios a FOMUJERES, se viese necesario modificar alguna otra sección esta se pueda realizar.

7.2. Cambios requeridos a nivel del reglamento

Consecuentemente, se recomienda al INAMU considerar los siguientes cambios al Reglamento del FOMUJERES.

Tabla 6 Modificaciones al Reglamento del FOMUJERES

Artículo del decreto	Modificación
Artículo 1 Glosario	Cambiar el texto en las definiciones, donde aplique, para que en lugar de "*áreas concursables*" se utilice "*actividades económicas a financiar*". Eliminar en el primer concepto "*a determinar de previo a cada convocatoria*". Cambiar "*Bases de participación*" por "*Bases de acceso a recursos*". En punto d. Capital Semilla, cambiar "*Se consideran etapas iniciales a las tres primeras etapas de madurez de los negocios liderados por mujeres, es decir, etapa de Gestación, Inicio y Desarrollo*" por "*Se consideran etapas iniciales a las etapas de*

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Artículo del decreto	Modificación
	madurez de los negocios liderados por mujeres, relacionadas con Inicio y Desarrollo". Cambiar definición g. Convocatoria por Proceso Abierto, el cual se refiere al periodo del año establecido por FOMUJERES, tanto para la promoción y publicación de las bases de acceso a recursos, como para recibir solicitudes formales de mujeres y organizaciones de mujeres interesadas en acceder a los recursos del Fondo, de acuerdo con los criterios definidos en las Bases de Acceso de Recursos y este Reglamento. Eliminar el concepto de "*Equipo Desarrollador de Proyectos*" y de "*Órgano Seleccionador*".
Artículo 5 Responsabilidad de la coordinación a nivel nacional	Se sugiere la siguiente redacción: "*La Unidad Ejecutora de FOMUJERES, será la encargada a nivel nacional de generar mecanismos, herramientas y metodologías para operacionalizar el FONDO, y asumirá el liderazgo en los subprocesos de acompañamiento inicial, otorgamiento de recursos y seguimiento a los proyectos de mujeres y organizaciones de mujeres seleccionadas, para monitorear la ejecución de los recursos brindados y los efectos alcanzados en los proyectos."*
Artículo 6 Responsabilidad de la ejecución de FONDO a nivel regional	Se sugiere la siguiente redacción: "*Las Unidades Regionales de INAMU, serán a nivel local la entidad responsable de ejecutar los acompañamientos iniciales y seguimiento de los proyectos seleccionados, incluyendo apoyo en las labores de promoción y divulgación, recepción de propuestas, firma de los contratos, recepción de las liquidaciones de compras, atención de usuarias en las respuestas a las notificaciones y finalmente en el seguimiento de los proyectos ganadores".*
Artículo 7 Mecanismo para la asignación de los recursos del FOMUJERES	Se sugiere la siguiente redacción: "*Según lo establece el decreto de constitución, el mecanismo para asignar los recursos del FOMUJERES, a los proyectos productivos y en defensa de los derechos de las mujeres será mediante procesos públicas abiertos durante los meses especificados por el INAMU. El INAMU decidirá la forma en que organizará estos procesos abiertos, la definición de los meses para promoción, recepción de solicitudes y otorgamiento de recursos. Estas deberán respetar siempre el periodo presupuestario vigente, ya que el fondo debe quedar liquidado en su totalidad al finalizar el año. Además, los procesos abiertos se ejecutarán*

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Artículo del decreto	Modificación
	sobre la base de categorías de proyectos en etapas iniciales y de desarrollo, con entre 1 a 2 años de actividad para el primer caso, y con más de 2 años para el segundo, y en las actividades aprobadas para financiar."
Artículo 10 Monto de financiamiento por proyectos	Modificar donde dice "*convocatoria"* por *"periodo de recepción de solicitudes"*, *"áreas concursables"* por *"áreas financiables"* y *"concursos"* por *"procesos abiertos".*
Artículo 12 Convocatoria pública	Modificar donde dice "*procesos concursados de convocatoria pública"* por "*procesos públicos abiertos".*
Artículo 13 Convocatoria nacional	Modificar donde dice "*Para la ejecución de los recursos del Fondo se realizarán las convocatorias necesarias"* por "*Para la ejecución de los recursos del Fondo se realizará un único periodo de recepción de solicitudes que será comunicado durante los meses de noviembre y diciembre de cada año, pudiéndose extender al primer trimestre del año siguiente…"*
Artículo 15 Áreas y categorías	Modificar donde dice "*Según las áreas concursables definidas en el decreto de creación, cada año se definirán las categorías*" por "*Las categorías financiables deberán ser acordes con las etapas de madurez de inicio y desarrollo, según los periodos indicados en el artículo 7. Las actividades financiables estarán publicadas en el sitio web del INAMU.*" Eliminar *"La Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva del INAMU como instancias de toma de decisión, en coordinación con el Equipo Desarrollador de Proyectos informarán las categorías que se consideran relevantes según criterios de oportunidad y de conveniencia, atendiendo los objetivos y finalidades del FONDO, todo esto de acuerdo con los resultados que establezca la evaluación que se aplica al final de cada proceso de selección."* Modificar donde dice "*Las categorías que se definan para cada convocatoria serán parámetros obligatorios, a los que se deberán someter todos los proyectos que se postulan para recibir los recursos"* por "*Las categorías definidas para los procesos públicos abiertos serán parámetros obligatorios, a los que se deberán someter todos los proyectos que se postulan para recibir los recursos."*
Artículo 16 Bases de participación	Cambiar el nombre por "Bases de acceso a recursos". Ídem en el texto.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Artículo del decreto	Modificación
Artículo 17 Plazo de entrega y recepción de formularios	Modificar "*Los plazos de entrega de los formularios se definirán para cada convocatoria según criterios de conveniencia para las mujeres interesadas y de oportunidad para el INAMU"* por "*Los plazos de entrega de los formularios y recepción de solicitudes será durante los meses de febrero a mayo de cada año*."
Artículo 18 Retiro de material de inscripción, Artículo 21 Proyectos que se excluyen de financiamiento y Artículo 23.- Contenido del proyecto	Cambiar "*Bases de participación*" por "*Bases de acceso a recursos*".
Artículo 24 Presentación de proyectos	Cambiar "*concurso*" por "*periodo de recepción de solicitudes*".
Artículo 28 De la Unidad Ejecutora del FOMUJERES	Se sugiere la siguiente redacción: "*Será la Unidad Ejecutora a cargo de los procesos sustantivos del Fondo, la cual contará con el personal idóneo para sus funciones. Es la Unidad responsable de coordinar intra e inter institucionalmente acciones para una efectiva operación del FOMUJERES, así como de ejecutar en algunos casos y en otros coordinar cada una de las fases del proceso abierto para la recepción de solicitudes y otorgamiento de recursos, elaborando las metodologías y el instrumental operativo y normativo requerido para una operación óptima de Fondo. Su labor va direccionada a garantizar la transparencia del concurso, en su gestión ejecutora de procesos de selección, no vinculados a la atención directa de las mujeres*."
Artículo 29 De las Unidades Regionales del INAMU	Se sugiere la siguiente redacción: "*Serán las unidades a cargo de la prestación del servicio del FOMUJERES, las cuales contarán con el personal idóneo para realizar este proceso. En esta gestión su labor primordial es el acompañamiento inicial, la atención, guía y seguimiento a los proyectos presentados por las mujeres, primeramente, las interesadas en postular sus proyectos y luego a las seleccionadas para otorgarles recursos del FOMUJERES. Coordinarán con la Unidad Ejecutora la efectiva operación del FOMUJERES, así como ejecución de las siguientes fases del proceso abierto: Apertura y cierre incluido el acompañamiento inicial, recepción de propuestas, firma de contratos, recepción de las liquidaciones de compra, recepción de respuestas ante notificaciones de cobros, el seguimiento*

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Artículo del decreto	Modificación
	operativo y de efectos alcanzados en los proyectos seleccionados y la recolección del informe final de cada una de las mujeres responsables del proyecto."
Artículo 30 Del Equipo Desarrollador de Proyectos	Este artículo queda suprimido.
CAPÍTULO VI MECANISMOS PARA LA APERTURA, CIERRE DEL CONCURSO Y LA SELECCIÓN DE LAS PROPUESTAS	Modificar nombre a MECANISMOS PARA LA APERTURA, CIERRE DEL PROCESO ABIERTO Y SELECCIÓN DE LAS PROPUESTAS
Artículo 33 Apertura y cierre del concurso	Se sugiere la siguiente redacción: "*La Unidad Ejecutora planificará y ejecutará en apoyo con las Unidades Regionales, la promoción y publicaciones respectivas para dar a conocer a la población meta los periodos para la recepción de solicitudes de financiamiento y bases de acceso a los recursos. Además, realizará un análisis y una revisión previa a la definición de las bases de participación, sobre el histórico de concursos anteriores, estudios y estadísticas del contexto económico y social de cada región, de los planes de desarrollo regional, de los informes de seguimiento de concursos anteriores, y de todo lo que se considere pertinente, para implementar las mejoras pertinentes a los procesos sustantivos del FOMUJERES, en apoyo con los procesos institucionales definidos para estos efectos. Lo anterior incluye propuestas sobre líneas de financiamientos y requisitos, recomendaciones para las Unidades Regionales y grupos ad hoc de instituciones del estado. A esta Unidad le corresponderá el seguimiento y monitoreo de la ejecución de los procesos sustantivos en todas sus etapas, y a comunicar debidamente cualquier situación que amerite la intervención de las autoridades institucionales*."
Artículo 34 Inicio del proceso de selección	Cambiar "*concurso*" por "*proceso abierto*". Se sugiere además la siguiente redacción "… *Una vez recibidos en la Unidad Ejecutora del FOMUJERES, iniciará el subproceso de Acompañamiento Inicial, durante el cual los proyectos serán revisados en cuanto a los requisitos establecidos en las bases de participación y se darán las recomendaciones y orientaciones pertinentes para aquellos proyectos que se ajusten a los perfiles definidos por FOMUJERES. Los proyectos que cumplan con todos los requisitos serán analizados*

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Artículo del decreto	Modificación
	técnicamente aplicando el instrumento de empoderamiento empresarial y de empoderamiento en defensa de los derechos, y como resultado se determinará el monto a otorgar, según lo establecido en el presente reglamento." Eliminar donde dice *"Estos proyectos serán remitidos a los órganos seleccionadores para que emitan la recomendación de aprobación a la Junta Directiva*."
Artículo 35 Viabilidad de las propuestas	Modificar "*El subproceso de viabilidad implica el análisis de todos los datos internos del proyecto*" por "*El subproceso de otorgamiento incluirá el análisis de viabilidad donde se evaluarán todos los datos internos del proyecto*". Sustituir en el punto b la parte de los Órganos Seleccionadores por la figura que INAMU decida utilizar para la viabilidad técnica, sea la misma Unidad Ejecutora o comisiones establecidas para estos efectos.
CAPÍTULO VII DE LOS ÓRGANOS SELECCIONADORES Y SELECCIÓN DE PROYECTOS	Este capítulo quedaría suprimido.
CAPÍTULO VIII DE LA APROBACIÓN POR JUNTA DIRECTIVA DEL INAMU, DESEMBOLSO DE LOS FONDOS Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS GANADORES	Cambiar nombre a DE LA APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS, DESEMBOLSO DE LOS FONDOS Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS ACREEDORES DE RECURSOS DEL FOMUJERES
Artículo 41 Aval de la Junta Directiva INAMU	Este artículo quedaría suprimido.
Artículo 42 Elaboración de contratos	Se sugiere iniciar de la siguiente manera: *"La Unidad Ejecutora, en coordinación con la Unidad Legal, participe en la confección de los contratos…"* Modificar donde dice *"… la Junta Directiva asignará estos recursos…"* por *"… la Unidad Ejecutora asignará estos recursos…"*
Artículo 46 Garantías para la Administración y Artículo 47 Procedimiento en la Dirección Administrativa Financiera (DAF)	Modificar donde se habla de mujeres u organizaciones ganadoras, por mujeres u organizaciones seleccionadas. Modificar "*el acta de la Junta Directiva en donde se aprueban los proyectos*" por "*el oficio de la Unidad Ejecutora en donde se aprueban los proyectos"*
Artículo 49 Seguimiento de los proyectos financiados	Agregarle al final del texto. "*También establecerá los lineamientos y procedimientos para verificar los efectos*

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Artículo del decreto	Modificación
	logrados en los proyectos a financiar, acorde a las metas establecidas en el acompañamiento inicial".

VIII. Implementación de la propuesta

La propuesta aquí expuesta debe ser interiorizada a nivel de las autoridades del INAMU y establecer una ruta de cambios necesarios para la implementación de la propuesta.

Como contribución a lo anterior, se propone una ruta como la siguiente.

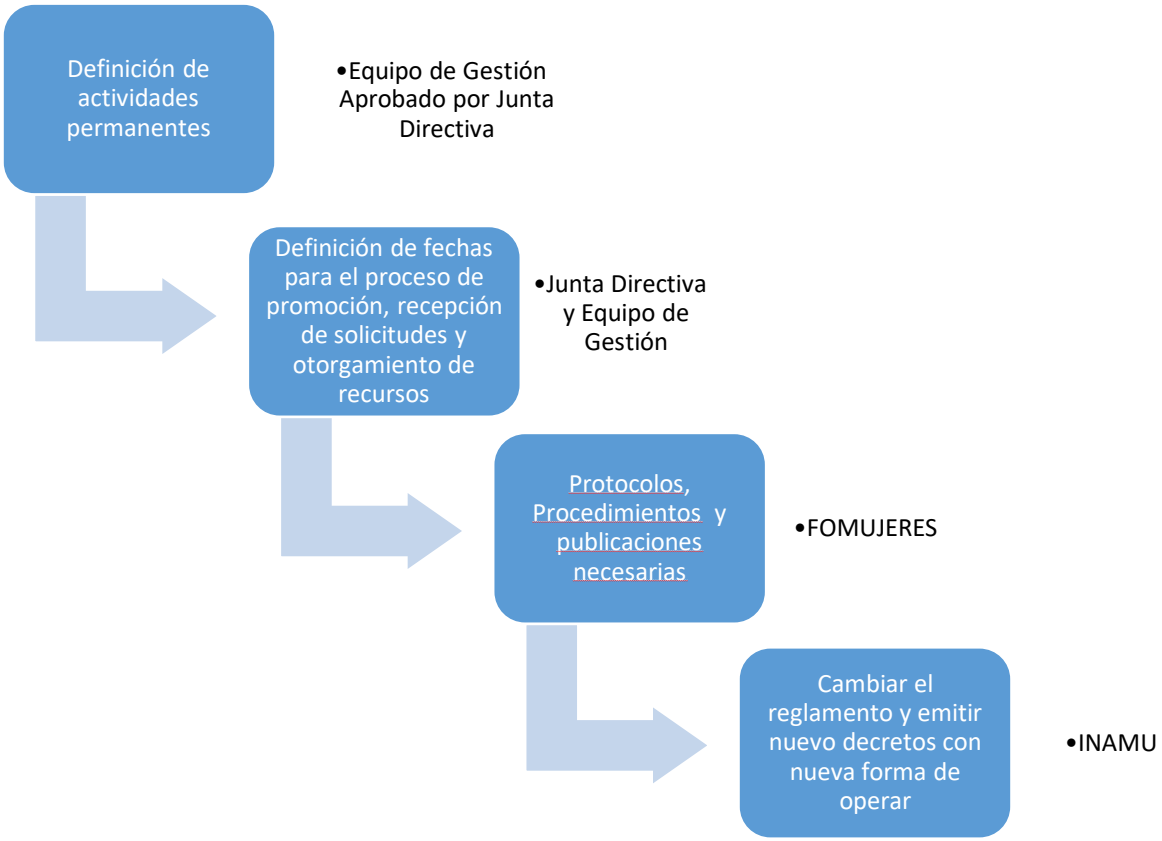

Figura 21 Etapas de implementación

El primer aspecto en atender tiene que ver con la definición de actividades permanentes, donde se llegue a acuerdos que definan las actividades que permanentemente se van a seguir financiado, y más aún, cuáles en definitiva no. Esto es necesario para dar claridad tanto a lo interno del INAMU como a la misma población meta, para que estas de antemano conozcan qué actividades sí son financiables, y así, evitar recibir propuestas que no se ajustan a los intereses y necesidades de financiamientos que FOMUJERES busca colocar.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS MEJORANDO EL DESEMPEÑO

Esta etapa debe ser promovida desde el Equipo Técnico de Gestión y contar con el aval de la Junta Directiva.

Lograr este aspecto es esencial para una estandarización del proceso donde no se vean comprometidas fechas debido a cambios de último momento para decidir, año a año, cuáles actividades son financiables. Al ser esta propuesta un proceso abierto, quiere decir que no se puede establecer actividades específicas que varíen cada año.

Es importante que se valore cuáles actividades no son convenientes de promover, sea porque no representan verdaderamente una oportunidad hacia lograr la autonomía económica, o inclusive, que no contemplen la equidad de género.

Un segundo acuerdo que es necesario tomar, consiste en definir las fechas para el proceso de promoción, recepción de solicitudes y otorgamiento de recursos, y que queden definidos en un calendario anual que deberá cumplirse a partir de este cambio.

El Equipo Técnico de Gestión puede tomar las recomendaciones descritas en el capítulo anterior o hacer las variaciones de meses que considere pertinentes, para presentárselas a la Junta Directiva del INAMU a fin de obtener su aprobación.

Un trabajo amplio y detallado es el atinente a la tercera etapa donde es necesario elaborar las modificaciones a nivel de decreto, reglamentos, protocolos, procedimientos y demás documentos necesarios para hacer efectivo el cambio. Esta etapa es de total responsabilidad del equipo del FOMUJERES, pero es importante también la intervención de otros procesos del INAMU que tengan un rol importante o sean una parte de interés en el cambio.

Como etapa final, una vez concluida la etapa anterior, se deberá gestionar lo correspondiente para hacer efectiva las modificaciones al decreto, así como al reglamento del FOMUJERES.

Una posible programación de estas etapas se describe en la Tabla 7.

Tabla 7 Propuesta de cronograma de implementación

Etapa	Mes 1	Mes 2 a Mes 7	Mes 8 a Mes 12
Definición de actividades permanentes			
Definición de fechas para el proceso de otorgamiento de recursos			
Protocolos, procedimientos y publicaciones necesarias			
Cambiar el reglamento y emitir nuevos decretos con nueva forma de operar			

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

IX. Recomendaciones

1. Para hacer efectivo el cambio de los objetivos originales, y, por ende, de la propuesta presentada, se deberá iniciar un proceso para gestionar primero la modificación del decreto de creación del FOMUJERES, y segundo, hacer las actualizaciones correspondientes a nivel de los reglamentos.

2. Se deben de actualizar los procesos y procedimientos del FOMUJERES, conforme a la nueva propuesta que enmarca tres procesos sustantivos del Fondo. Es necesaria la articulación interinstitucional específica para aquellas competencias que trascienden a FOMUJERES.

3. Generar una planificación anual que inicie desde los meses de noviembre con una fase de promoción y publicación, continúe con una etapa de recepción y acompañamiento de cuatro meses, una de selección y desembolso de ocho meses que puede estar en paralelo con la anterior, y una de seguimiento planificado por proyecto, con revisiones adicionales semestrales y anuales.

4. Considerando que la nueva especificación del perfil meta, etapas de proyectos y de los criterios para su identificación y selección tendrá un efecto en cambios en la demanda de propuestas, se deberá hacer un monitoreo y medición de estas para determinar los recursos requeridos en los procesos de acompañamiento, otorgamiento y seguimiento, tanto a nivel interno del INAMU como recursos que puedan ser proveídos de forma externa a través de contrataciones o alianzas con otros actores.

5. Los nuevos procesos sustantivos pueden además ser aplicados de forma permanente a lo largo del año para nivelar la demanda de proyectos junto con las cargas de trabajo, respetando los plazos de ejecución presupuestaria anual que deben de cumplirse en la institución, y tomando las medidas correspondientes en casos que exista la posibilidad de traslapes entre años, las cuales pueden ir en hacer reservas correspondientes en los presupuestos del año siguiente, o reprogramar el financiamiento total del proyecto para el siguiente año.

6. Se recomienda realizar un análisis a partir de la experiencia histórica que ya se tiene, que permita cuantificar los tiempos requeridos para brindar acompañamientos, procesar propuestas de proyectos, hacer la evaluación y estudios de viabilidad y del proceso de otorgamiento propiamente, con el fin de establecer estándares y acuerdos de servicio que sean de conocimiento también de las aspirantes.

7. Se propone durante el proceso de acompañamiento inicial, definir indicadores y metas con plazos específicos para el cumplimiento de cada proyecto a financiar, para así poder hacer el seguimiento individual por proyecto de acuerdo con esos plazos definidos inicialmente, determinando si se alcanzaron o no las metas de los indicadores.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

8. Se propone para el seguimiento posterior al otorgamiento de recursos, utilizar los mismos criterios definidos para cada etapa de escalabilidad donde se compare las diferencias entre la situación inicial del proyecto versus los resultados alcanzados en los mismos criterios luego de haberse girado los recursos y basarse en los indicadores de resultado identificados para la propuesta.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

X. Bibliografía

ASQ Quality Glossary [En línea] // American Society for Quality. - 6 de November de 2021. - https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/e.

Cañas et al Informe Final: Resultado de la consulta sobre el rediseño de procesos y procedimientos del INAMU [Informe]. - San José, Costa Rica : Consultores en Talento, 2019.

Ejecutivo Poder Decreto N° 37783-MP [Artículo] // Diario Oficial La Gaceta. - 2013.

Gryna et al F. Método Juran, análisis y planeación de la calidad [Informe]. - México D.F. : McGraw Hill, 2007.

INAMU Estrategia Institucional de Emprendedurismo y Empresariedad [Informe]. - San José Costa Rica : INAMU, 2019.

INAMU Funciones por proceso FOMUJERES [Informe]. - San José, Costa Rica : INAMU, No indicado.

INAMU Plazas necesarias para los procesos de trabajo del Programa FOMUJERES a nivel central y regional: Solicitud Autoridad Presupuestaria [Informe]. - San José, Costa Rica : INAMU, 2016.

Mideplan Guía de la Intervención [Informe]. - San José, Costa Rica : Mideplan, 2017.

MIDEPLAN MODELO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL. - Julio de 2017.

RAE Real Academia Española [En línea]. - Noviembre de 2021. - https://www.rae.es/.

Thompson et al T Administración estratégica: teoría y casos [Informe]. - Ciudad de México, México : McGraw Hill Educación, 2018.

Unidad Ejecutora MODIFICACIÓN DEL PROCESO DEL FOMUJERES, DE CARA A LAS DISPOSICIONES 4.6-4.7-4.9 Y 4.10 DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA [Informe]. - San José : [s.n.], 2018.

Unidad Ejecutora del FOMUJERES Fomujeres, Subprocesos y Convocatorias [Informe]. - San José : [s.n.], 2021.

Van der Leer, soluciones@vanderleer.net
Central Telefónica. (506) 2224-8532 Fax: 2224-3002

33 AÑOS
MEJORANDO EL DESEMPEÑO