



Estrategia institucional de emprendedurismo y empresariedad

Para El Impulso de La Autonomía Económica De Las Mujeres

Departamentos Técnicos: Desarrollo Regional y Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género, Dirección Estratégica.

Febrero- 2019

CONTENIDO

Contenido

I.	Agradecimientos	4
II.	Siglas y acrónimos.....	5
III.	Glosario.....	7
IV.	Introducción	9
V.	Antecedentes.....	10
VI.	Situación actual y los retos para la empresariedad de las mujeres	11
	6.1 Brechas que limitan a las mujeres en el pleno ejercicio de sus derechos económicos.	11
	6.2 Empresariedad de las mujeres desde una visión local - territorial.....	14
	6.3 Estado de situación de las mujeres que lideran MIPYME, desde la experiencia del Proyecto <i>Emprende</i>	16
	6.4. Estudio del entorno y contexto interno del INAMU	18
	6.4.1. Oferta institucional	20
VII.	Propuesta técnica. Estrategia institucional de emprendedurismo y empresariedad para el impulso de la autonomía económica de las mujeres	22
	7.1. Niveles de madurez de los emprendimientos y MIPYME.....	23
	7.2. Plataformas locales de servicios de apoyo empresarial (PLS)	25
	7.3. Empresariedad y derechos económicos de las mujeres	28
	7.4. Población meta	29
	7.4.1. Perfil de entrada de las mujeres	29
	7.5. Objetivos	30
	7.5.1. Objetivo general	30
	7.5.2. Objetivos específicos	30
	7.6. Abordaje estratégico institucional.....	31
	7.6.1. Comisión institucional de empresariedad para las mujeres	31
	7.6.1.1 Conformación de la comisión interna:	32
	7.6.2. Acciones estratégicas	33
	7.6.3. Ruta del proceso.....	¡Error! Marcador no definido.

VIII. Referencias consultadas	38
IX. Anexos	39
Anexo 1: Experiencias institucionales en el tema de empresarialidad de las mujeres.....	39
Anexo 2: Informe sobre Encuentros Regionales con Mujeres Empresarias realizados en las Regiones Central, Huetar Caribe y Chorotega	39
Anexo 3: Marco jurídico de referencia	39
Anexo 4: Niveles de madurez de las microempresas lideradas por mujeres	39

I. Agradecimientos

El presente documento consolida los esfuerzos del personal de los Departamentos de Desarrollo Regional, Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género y las Unidades Regionales del INAMU, así como de mujeres empresarias consultadas en diferentes regiones: Central, Huetar Caribe, Chorotega, Brunca, Pacífico Central y Huetar Norte, para contar con una guía estratégica orientadora que permita clarificar las acciones internas dirigidas a la empresariedad¹ de las mujeres.

Agradecemos el valioso aporte de las compañeras y mujeres que enriquecieron la discusión y concreción de este documento.

Revisión y edición del documento: Dirección Estratégica

¹El término “empresariedad” es un costarricense, sinónimo de empresarialidad, ésta última es la forma correcta de conjugación verbal.

II. Siglas y acrónimos

CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CENPROMYPE	Centro de promoción de la micro y pequeña empresa
CEPAL	Comisión Económica para América Central y El Caribe
CIO	Centro de Información y Orientación para Mujeres
ENAHU	Encuesta Nacional de Hogares
DR	Desarrollo Regional
FODEMIPYME	Fondo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas
FOMUJERES	Fondo de Fomento de Actividades Productivas y de Organización de Mujeres
GPP	Departamento de Gestión de Políticas Públicas del INAMU
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
INFOCOOP	Instituto de Fomento Cooperativo
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas
MYPE	Micro y pequeñas empresas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Plan Estratégico Institucional

PETI	Plan Estratégico de las Tecnologías de la Información
PIEG	Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
PROPYME	Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
POI	Plan Operativo Institucional
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
REAS	Redes de Economía Alternativa y Solidaria
RIVM	Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte
SBD	Sistema de Banca para el Desarrollo
SDEyF	Servicios de Desarrollo Empresarial y Financieros
SFN	Sistema Financiero Nacional
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SIEC	Sistema de Información Empresarial Costarricense
TIC`s	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCR	Universidad de Costa Rica
VIO	Departamento Violencia de Género INAMU

III. Glosario

Autonomía económica. Según la PIEG 2018-2030 (basada en las definiciones de CEPAL), autonomía económica implica “la capacidad de generar ingresos propios y controlar activos”. Esta dimensión depende directamente de la relación entre “el Estado, el mercado y las familias, en tanto actores que facilitan o ponen barreras para que las mujeres sean titulares de derechos económicos y proveedoras de sus propios recursos, de manera que puedan decidir sobre ellos”. El reto más importante en este sentido es alcanzar la igualdad distributiva a nivel social, lo cual implica para ellas la superación de la pobreza, la igualdad salarial, el fin de la discriminación en el empleo y de los sesgos en la protección social, así como la superación de la división sexual del trabajo. (INAMU, 2018)

Empoderamiento. Se define como el acto de empoderar. Derivado del término inglés *empower*, que significa hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido. En la Guía de formación para mujeres empresarias (2011), se indica que el emprendimiento promueve el empoderamiento económico y social de las mujeres en las empresas (y no a la inversa)². (Proyecto Empreende, 2018)

Emprendedurismo. Se caracteriza por el surgimiento de una idea de negocio. Según el artículo 6 de la Ley N.º 9274 del Sistema de Banca para el Desarrollo, se entiende como “aquella persona o grupo de personas que tienen la motivación y capacidad de detectar oportunidades de negocio, organizar recursos para su aprovechamiento y ejecutar acciones de forma tal que obtiene un beneficio económico o social por ello. Se entiende como una fase previa a la creación de una MIPYME. (INAMU, 2018)

La Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica 2014-2018 define el emprendimiento como una “manera de pensar y actuar orientada a la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales, generando valor a la economía y a la sociedad” (p. 14). (INAMU, 2018)

Empresariedad. Capacidad individual o colectiva de desarrollar empresas sostenibles. Es un fenómeno colectivo, en donde la sociedad como un todo puede explotar la práctica de contribuir al bienestar general por medio de la inversión social transformada en nuevos productos y servicios. Como principios de esta promoción empresarial, no es posible ignorar la justicia y la equidad, el respeto a la dignidad, el compromiso a la vida sin violencia, el desarrollo sostenible y la ética empresarial³. En Costa Rica se utiliza como sinónimo de *empresarialidad* que es la capacidad que tiene la persona en

² Sin embargo, el Banco Mundial, sigue apostando por el empleo por cuenta ajena, como fórmula de empoderamiento. Quizá se deba a que sus estudios se centran en países emergentes, donde se han trasladado las grandes empresas nacionales y multinacionales para centralizar su producción. Ver Informe Desarrollo Económico 2013, http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/8258024-1320950747192/8260293-1322665883147/Overview_Spanish.pdf

³ <http://repiica.iica.int/docs/B2025e/B2025e.pdf>

cuanto a creatividad y relación con su entorno, identificando y buscando oportunidades de empresa o negocio⁴. (Proyecto Emprende, 2018)

La empresariedad se caracteriza por tener negocios ya establecidos y en marcha, con mayor permanencia de tiempo en el mercado y presencia comercial a nivel local, regional, nacional e incluso internacional. (INAMU, 2018)

Mujeres empresarias. El Reglamento de la Feria Nacional de Mujeres Empresarias, define a las mujeres empresarias como aquellas “mujeres que tienen un negocio propio, en marcha y que les generan ingresos para su familia y crecimiento personal, es decir, que los productos o servicios que ofrece tienen presencia en el mercado y potencial de crecimiento” (Artículo N°1). (INAMU, 2018)

Persona emprendedora. Aquella “que emprende con resolución acciones dificultosas y azarasas”. Se aplica a aquella persona que debe afrontar un proyecto plagado de dificultades, dejando el menor espacio al azar, para garantizar su mayor éxito. En este sentido, la mujer emprendedora choca con las dificultades comunes a cualquier emprendedor, a las que se suman otras por las que se ve especialmente afectada. Sinónimo de autoempleado o trabajador autónomo.⁵ (Proyecto Emprende, 2018)

Planificación estratégica: Herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (CEPAL, 2009 citado en (INAMU, 2018)).

PYME: la Ley 8262 en su artículo 3 define a la pequeña y mediana empresa (PYME) como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de recursos humanos los maneje y opere, bajo la figura de persona física o jurídica”. (INAMU, 2018)

⁴ La Empresariedad by Sebastián González on Prezi. https://prezi.com/joaab2v-q_i_/la-empresariedad/

⁵ Espín Sáez Maravillas. ¿Autoempleo femenino: un medio de empoderamiento o precarización de las mujeres? <http://www3.uah.es/congresoreps2013/Paneles/panel3/maravillas.espin@uam.es/TCAUTOEMPLEOFEMENINO.pdf>

IV. Introducción

Desde finales de los años noventa, el INAMU viene colocando en agenda pública el tema de las mujeres generadoras de ingreso por cuenta propia. Una serie de investigaciones, proyectos piloto y acciones específicas fueron orientando, desde entonces, el accionar institucional en esta materia con el inconveniente de que la visión de género en los temas económicos no era, en ese momento, un asunto de interés nacional.

Debido a la demanda de las mujeres hacia la institución (desde el trabajo específico de diferentes departamentos técnicos) para que se le brindara respuesta a la problemática de la generación de ingresos por cuenta propia, motivada principalmente por la falta de oportunidades laborales; el INAMU atiende estas solicitudes y empieza a desarrollar diversas acciones en los temas de emprendedurismo, generación de ingresos, autonomía económica, empresariedad, ideas productivas, entre otros⁶.

Estas acciones se fueron gestando de manera desarticulada y sin un hilo conductor institucional en el tema de empresariedad. (Proyecto *€mprende*, Area Desarrollo Regional, 2018). Por esta razón, la presente estrategia tiene como finalidad, establecer una oferta institucional clara y articulada entre los Departamentos técnicos del INAMU y, además, responder al mandato institucional de atención y orientación directa a las mujeres usuarias de los servicios institucionales, de manera efectiva y eficiente. (INAMU, 2018)

Este documento permite orientar el accionar del INAMU en temas indicados, con la mirada puesta en el crecimiento socioeconómico de las mujeres mediante el desarrollo sostenible y permanencia en el mercado, de las empresas que ellas lideran; creyendo firmemente que el crecimiento empresarial con visión de género impacta positivamente en el desarrollo económico y social del país. (Proyecto *€mprende*, Area Desarrollo Regional, 2018)

El INAMU aborda el tema de emprendedurismo y empresariedad como un medio, no el único, para promover la autonomía económica de las mujeres, como parte del pleno ejercicio de sus derechos.

⁶ INAMU desarrolló acciones diversas como por ejemplo: Proceso de mejora artesanal con las mujeres Ngöbe, Proyecto IMPULSA con Fundecooperación, Feria Nacional de Mujeres Empresarias, ferias empresariales regionales, ruedas de negocio, Investigación: perfil de riesgo de la microempresa de mujeres, capacitación en plan de negocios, fomento a la exportación, apoyo a procesos de ideas productivas desarrollados por mujeres en condiciones de pobreza, mujeres exprivadas de libertad, mujeres víctimas de violencia, mujeres extrabajadoras del sexo, mujeres transgénero, entre otras. (Ver anexo 1)

V. Antecedentes

La Estrategia Institucional de Emprendedurismo y Empresariedad es producto de varios años de reflexión, discusión y del análisis de datos, todo ello obtenido de la experiencia que desde el Departamento de Gestión de Política Pública en conjunto con el Departamento de Desarrollo Regional y de sus diferentes programas y procesos, han venido desarrollando en procura de la empresariedad de las mujeres de acuerdo a sus intereses y necesidades para fortalecer su autonomía y derechos económicos. (INAMU, 2018)

Desde el Departamento de Gestión de Políticas Públicas, se realizaron encuentros con mujeres empresarias de la región Central, región Huetar Caribe y región Chorotega los cuales tenían como objetivo intercambiar experiencias sobre el impacto de las acciones institucionales del INAMU en el tema de empresariedad para la mejora de las condiciones de vida de las mujeres. En estos encuentros participaron aproximadamente ciento ocho mujeres emprendedoras y empresarias. (Ver anexo 2 informe de los encuentros).

También se desarrollaron algunos procesos de consultorías en las unidades regionales Brunca, Huetar Norte y Central, los cuales aportaron importantes insumos para la elaboración de instrumentos y metodologías que permitan la ejecución y sistematización de los resultados de esta estrategia.

En el año 2016, desde el Departamento de Desarrollo Regional se han venido realizando sesiones de trabajo con las funcionarias designadas en el tema de empresariedad de las diferentes Unidades Regionales, a través de los cuales se ha recopilado, consolidado y unificado herramientas y metodologías de trabajo que se incluyen en la estrategia.

A inicios del 2018, con el fin de incorporar las diferentes experiencias en materia de empresariedad, se presentaron a la Dirección Técnica las propuestas de trabajo del Proyecto €mprende, del Departamento de Desarrollo Regional, Unidades Regionales y del Departamento de Políticas Públicas en estos temas, se acordó continuar trabajando de manera conjunta, basándose en los insumos presentados y realizar una única propuesta institucional que permita el trabajo articulado del INAMU en el tema de empresariedad. (INAMU, 2018).

Estos esfuerzos se consolidan en el presente documento, cuyo marco jurídico nacional e internacional se sustenta en gran cantidad de normativa que se detalla en el anexo 3.

VI. Situación actual y los retos para la empresariedad de las mujeres

Para comprender el planteamiento de la presente estrategia, es necesario identificar cuáles son las principales brechas que limitan el pleno ejercicio de los derechos económicos de las mujeres desde un marco general para, después, conocer la situación de la empresariedad de estas mujeres, vista desde un enfoque local – territorial y complementando la visión con datos específicos del proyecto *Emprende*.

Este abordaje permitirá ir identificando la problemática a atender, partiendo de un análisis del entorno e interno de la Institución.

6.1 Brechas que limitan a las mujeres en el pleno ejercicio de sus derechos económicos.

Según ENAHO 2017, 1.092.403 de personas viven en condición de pobreza. Asimismo, hay 305.231 hogares que se encuentran en condición de pobreza, y de ellos 86.663 de manera extrema. De esos hogares, el 44,8% del total en pobreza poseen jefatura femenina, mientras que de aquellos en pobreza extrema el 46,1% tiene jefatura femenina (INAMU, 2018).

Esta situación se ve agravada no sólo con la situación de desempleo, sino, además, por la situación de informalidad que aqueja en mayor medida a las mujeres que a los hombres, tal y como se presenta a continuación:

Cuadro N°1. Costa Rica: Compendio del I trimestre de 2018 sobre las características de la población ocupada por empleo formal e informal según sexo⁷.

Indicadores generales	I Trimestre 2018			
	Formal		Informal	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
1. Información general				
Total, de hombres y mujeres ocupadas	1 289 088	715 623	1 289 088	715 623
Total, de hombres y mujeres ocupadas con empleo formal e informal	774 391	400 855	514 697	314 768
Porcentaje de hombres y mujeres ocupadas con empleo formal e informal	60.07%	56.01%	39.93%	43.98%
2. Zona geográfica				
Urbano	601 383	336 129	319 330	227 543
Rural	173 008	64 726	195 367	87 225

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018. (INEC, 2018)

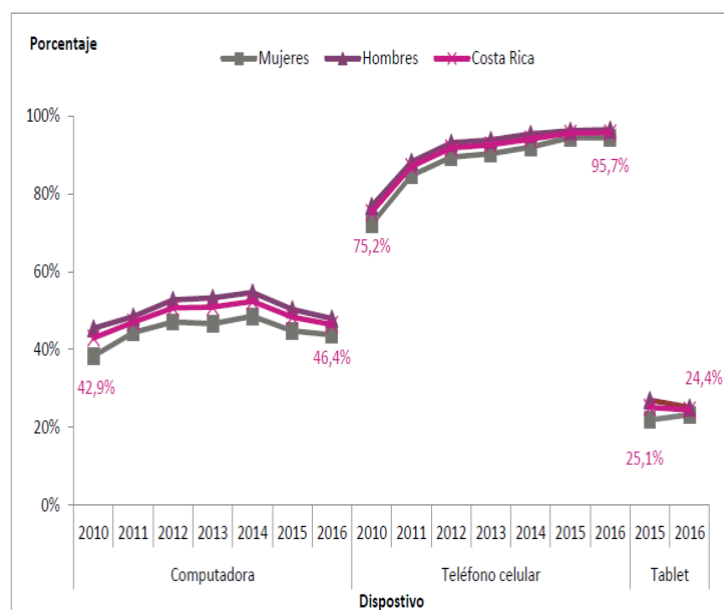
⁷ Según la tercera Encuesta Nacional de Percepción de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica, entre las entrevistadas que aseguraron tener niños menores de 12 años en casa un 33,8% respondió que la mayor parte de los días de la semana se quedan en casa con la madre, y el 27,6% se queda al cuidado de alguna mujer de la familia

Las mujeres siguen teniendo a su cargo la mayoría de trabajo no remunerado, que le resta a las mujeres oportunidades de hacer otras tareas para su beneficio integral o laboral. La PIEG, analizando la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo señala que, por semana, el tiempo promedio que las mujeres dedican al trabajo doméstico no remunerado es de 35:49 horas semanales, 22 horas más que los hombres. En la zona rural, la brecha es más grande, son 26 horas más que los hombres. (INAMU, 2018). La PIEG, también refleja que de las mujeres participantes en el Programa Avanzamos Mujeres 2015, un 17,8% tuvieron que salir del mercado laboral para poder realizar labor de cuido de personas en la casa.

Las mujeres se encuentran en condiciones de mayor informalidad. Dicha situación, se ve agravada en mayor medida en las zonas urbanas. Sin embargo, las mujeres de las zonas rurales se enfrentan también al poco acceso a la tierra. Según los datos del último censo agropecuario, las mujeres rurales en Costa Rica tienen solo un 8,1% de las fincas, que equivale a un 4,4% de la extensión agropecuaria en hectáreas. La participación de los hombres productores (84,4%) es cinco veces mayor a la de las mujeres productoras (15,6%). (INAMU, 2018)

Otra brecha a la que se enfrentan las mujeres es la relacionada con la digitalización. Tal y como se presenta en el siguiente gráfico, el acceso de las mujeres a artefactos tecnológicos como la computadora, celular o Tablet está muy por debajo del acceso de los hombres a los mismos.

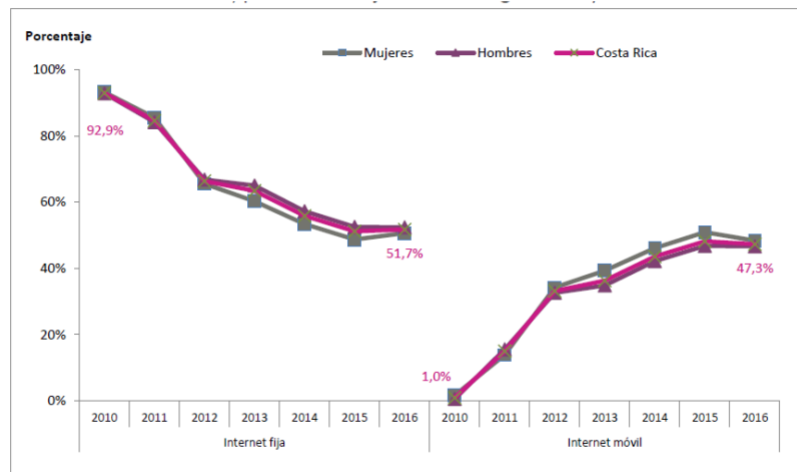
Gráfico N°1. Porcentaje de hogares con acceso a computadora, teléfono celular y Tablet, según sexo de la jefatura de hogar, 2010-2016



Fuente: MICITT. (2017) citado en (INAMU, 2018)

El acceso limitado mencionado en el gráfico anterior se ve complementando con el menor acceso a su vez a los servicios de internet fija y móvil, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N°2. Porcentaje de hogares con acceso a internet fijo y móvil, según sexo de la jefatura de hogar, 2010-2016



Fuente: MICITT. (2017) citado en (INAMU, 2018)

Con los datos mencionados anteriormente, se evidencian las limitadas posibilidades de las mujeres emprendedoras y empresarias de acceder a información y trámites necesarios para el desarrollo de los negocios como, por ejemplo, el acceso a correos electrónicos, procedimientos institucionales, venta a clientes, transacciones, entre otros.

La brecha digital va relacionada con la brecha financiera. Según datos del Banco Mundial –citados en la nota conceptual del INAMU para el Foro Internacional para el Empoderamiento Económico de las Mujeres- los hombres utilizan con más frecuencia su cuenta bancaria, realizan o reciben pagos digitales en mayor cantidad (57,9% frente a un 47,5%), realizan más pagos a través de sus tarjetas de débito a través de sus celulares e internet. (INAMU, 2018)

Asimismo, un 69,2% de hombres mayores de 15 años contaban con una cuenta bancaria, frente a un 60,2% de mujeres en la misma situación. En relación con el acceso a préstamos de una institución financiera, en el año anterior, 10,9% de mujeres accedieron a los mismos, frente a un 14,5% de hombres. Además, un 21,6% de mujeres ahorraron en una institución financiera, frente a un 26,9% de hombres. (INAMU, 2018)

Las brechas anteriores, limitan las posibilidades de las mujeres no sólo de crear emprendimientos, sino que, a su vez, las limita en sus posibilidades de ampliar sus mercados a nivel local, regional, nacional o incluso a nivel internacional. El siguiente cuadro evidencia, la cantidad de mujeres con emprendimientos, en comparación con los hombres:

Cuadro N°2. Cantidad de hombres y mujeres con emprendimientos, según sexo, 2015

	Total	Porcentaje
Total	371 191	100.0
Sexo de la persona emprendedora		
Hombre	241 582	65.1
Mujer	129 609	34.9

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares Productores (ENHOPRO) 2014-2015 citado en (INAMU, 2018)

Asimismo, la cantidad de mujeres capacitadas en el tema de exportación es menor, en comparación con la cantidad de hombres. El cuadro número 3 evidencia dicha brecha, la cual en el año 2017 se ha reducido positivamente.

Cuadro N°3. Número de personas capacitadas en la Unidad de Formación al Exportador de PROCOMER, según sexo y año

Sexo	2013	2014	2015	2016	2017
Hombre	560	595	836	1181	880
Mujer	419	500	701	1078	861
Total	979	1095	1537	2259	1741

Fuente: PROCOMER. (2017). Citado en (INAMU, 2018)

Los datos mostrados anteriormente, reflejan el planteamiento del problema que las mujeres enfrentan para el acceso y desarrollo del emprendedurismo y la empresariedad. De ahí la importancia del INAMU en articular esfuerzos a nivel intra e interinstitucional para acompañarlas e impulsarlas hacia el desarrollo de su empresariedad.

6.2 Empresariedad de las mujeres desde una visión local - territorial

A nivel regional se ha enriquecido el trabajo con la empresariedad de las mujeres desde consultorías, foros, talleres, arrojando resultados como los siguientes:

1. En el caso de la región Huetar Norte se realizó una consultoría por parte de ABBQ consultores S.A donde se planteó la identificación de necesidades para el fortalecimiento de MYPES de mujeres en la región Huetar Norte.

El estudio evidencia que el acompañamiento en temas de género es una necesidad presente en todas las etapas de desarrollo del negocio y tiende a disminuir cuando las mujeres adquieren mayor autonomía financiera, obtienen accesos a recursos, mejoran sus capacidades de negociación y ven fortalecida su imagen personal y empresarial. Es decir, cuando la empresa avanza en su

consolidación. Por esta razón, el acompañamiento y la capacitación en temas de género se plantean como una estrategia durante todo el proceso a abordar.

En esta región llama la atención que un alto porcentaje de las mujeres y organizaciones objeto de estudio han recibido recursos económicos para el desarrollo de su actividad económica. En forma adicional casi la mitad también han recibido financiamiento, lo cual permite a estas emprendedoras y empresarias, el contar con un capital inicial para el desarrollo del negocio.

A pesar de la dispersión de las mujeres en el territorio de la región y la poca densidad institucional en cantones como Upala, Los Chiles y Guatuso, la mayoría de las mujeres han recibido uno o más servicios institucionales de apoyo a la empresarialidad.

2. En el caso de la Unidad Regional Central, también se realizó una consultoría con el mismo grupo profesional, se destacan las habilidades personales y de género se observan necesidades en 3 temas principales que son: organización personal y empresarial con un 50% de las mujeres encuestadas, en empoderamiento personal un 47% y en autoestima y motivación (superación personal) un 40% de las emprendedoras y empresarias y el tema que menos prevalencia presentó fue el de violencia doméstica. Sin embargo, se reconoce que el tema de violencia doméstica no se externa, expresa, o reconoce debidamente dentro de la misma sociedad.

Otro aspecto importante en el cual se obtuvo información con respecto al rol de género fue sobre la autonomía de las emprendedoras y empresarias tanto individual como colectivamente, en cuanto a la toma de decisiones, para ello se definieron una serie de actividades empresariales sobre las cuales se preguntó sobre quién es la persona que toma la decisión en el proyecto empresarial. Los aspectos que se definieron son: búsqueda de financiamiento, la compra de materias primas, el pago de salarios compra de equipos, inversiones en locales, terrenos, distribución de ganancias, capacitación del recurso humano y la búsqueda de nuevos clientes las cuales son áreas fundamentales y su correcta gestión depende de decisiones.

3. La Región Huetar Branca, según datos del Plan de Desarrollo (2014) elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en conjunto con el Programa Regional de Cooperación Técnica de la Comisión Europea para la promoción de la cohesión social en América Latina EURO-social, la población de la región Branca es de 329.528 habitantes, equivalente al 7.1% de la población del país, de las cuales el 49.5% son hombres y 50.5% son mujeres. El área total de la región es de 9,528.44 kilómetros cuadrados, equivalente al 18.6% del territorio nacional. La región Branca la integra seis cantones: Pérez Zeledón, Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Golfito y Corredores de la Provincia de Puntarenas.

Según el índice de pobreza multidimensional, la región Branca es la tercera región más pobre del país, después de la Región Huetar Caribe y Huetar Norte.

Es interesante visualizar que el 79% de los distritos cuenta con una actividad comercial importante que puede ser potenciada por el turismo, ya que el 57% de los distritos tienen desarrollo turístico y en el territorio se ubica el depósito libre de Golfito que es un generador de turismo y de actividades comerciales.

Por otro lado, el 50% de los distritos desarrolla actividades de pesca artesanal, dado que son poblaciones costeras. En términos de producción tradicional, en el 21% de los distritos hay

producción de plátano, lo cual podría deberse a que con fondos de reconversión productiva se financió una cooperativa de plataneros denominada SURCOOP, que incentivó la producción de dicha musácea en la zona sur, específicamente en el cantón de Corredores.

Asimismo, el 36% de los distritos tiene producción de frutales, el 29% de distritos tiene producción de cacao, el 14% de los distritos tiene agroindustria (no especificada), el 14% tiene producción de materiales de cantera, el 7% tiene producción de pejibaye y el 7% tiene producción de rambután.

6.3 Estado de situación de las mujeres que lideran MIPYME, desde la experiencia del Proyecto *Emprende*

El país adolece de estudios económicos específicos sobre las MIPYME lideradas por mujeres, el MEIC, MAG y algunas universidades han realizado acercamientos a la realidad productiva del país, pero no desde una óptica específica de género. Sin embargo, el INAMU ha sumado esfuerzos con estas instancias para identificar la situación actual que viven las mujeres que lideran negocios por cuenta propia. Uno de estos esfuerzos se consolidó en el Proyecto *Emprende*, mencionado en la primera parte de este documento. Los datos generales se pueden observar a continuación y en el anexo N.º 3 se incluye el análisis completo realizado por el proyecto *Emprende*. También trabajos realizados a nivel de autonomía económica con mujeres de todas las áreas regionales.

a. Caracterización general de las mujeres que lideran microempresas.

- Referente al rango de edad de las mujeres involucradas en una actividad emprendedora, el 81.75% se encuentra entre los 30 y 59 años (el 45.38% en edades entre 40 y 54 años).
- Se observa que las emprendedoras y empresarias empiezan con sus emprendimientos en edades más tardías (la mayoría a partir de los 30 años). Solamente el 9% de la población atendida por el Proyecto están en el rango de 18 a 29 años
- En cuanto a la condición de jefatura de hogar, el 46.97% de la población atendida se consideran jefas de hogar (un 12.54% no indican su estatus y un 40.47% no se consideran jefas de hogar).
- En lo que respecta a la profesión u oficio, solamente un 14.48% se considera realmente “empresaria”. Un importante porcentaje de las mujeres atendidas se considera “ama de casa” (27.13%), “artesana” (22%) o “productora” (un 10.14% en caso de las actividades relacionadas al sector primario). Se evidencia que ellas aún no interiorizan el sentirse como verdaderas empresarias y dueñas de sus negocios, independientemente del tipo de actividad productiva.
- Su nivel educativo indica que el 28.62% de las empresarias poseen primaria completa, el 26.11% tiene secundaria incompleta; solamente el 16.41% poseen secundaria completa. El 1.14% no tiene escolaridad y solamente el 8.09% y 8.2% tienen nivel universitario incompleta y completo, respectivamente.
- El 77.08% de las mujeres empresarias atendidas indican tener una o más personas que dependen económicamente de ellas; el 45.03% de los casos con 1 a 2 personas, el 26.45% con

3 a 4 personas y el 5.58% con 5 o más personas dependientes económicamente. Por su parte el 21.32% de las entrevistadas dijo no tener personas dependientes económicamente.

b. Caracterización general de los negocios que lideran.

- En cuanto a su evolución o nivel de desarrollo de la población atendida, el 7% son ideas de negocios (51.6% del sector de agroindustria, 25.8% de artesanía, 11.3% de turismo rural, 5% de agropecuaria y un 6.5% en servicios), mientras que el 93% son negocios ya en marcha (41% en el sector de artesanías, el 35% en agroindustria, el 12.4% en agropecuario, el 6.5% en turismo rural y solamente 4.9% en servicios)
- En cuanto al nivel de asociatividad, solamente el 6.7% son entidades asociativas (grupales), principalmente bajo la figura de asociaciones y cooperativas. La mayor concentración de los grupos está en el sector de agroindustria (40.68%), artesanía (16.95%), agropecuaria (23.73%) y turismo rural (17%). Por su parte el 93.3% son consideradas iniciativas individuales.
- Con respecto a la formalidad e informalidad, según el registro ante el MEC, solamente un 10.4% de las unidades productivas están registradas en el SIEC como PYME, el 57.2% como emprendimiento y el 32.4% aún no se encuentra registrada en el sistema
- Por otro lado, el 12% de las mujeres indica que operan como personas físicas, mientras que solamente el 2.4% lo hace por medio de una asociación, sociedad anónima, cooperativa o bajo otra figura legal. En este aspecto, es importante el proceso de fortalecimiento organizacional como un proceso previo a la empresarialidad o en el curso de su desarrollo. El resto de las mujeres se encuentran en el sector informal de la economía y un porcentaje mínimo cuya información no se encuentra disponible.
- Referente a la generación de utilidades, el 6% de las unidades productivas atendidas por el Proyecto no generan utilidades y un 38.77% generan apenas para subsistir; siendo más grave la cifra a nivel de los negocios en marcha que operan con más de tres años, donde un 27.36% no generan o generan apenas para subsistir. Una situación complicada en estas regiones tan deprimidas en el tema de oportunidades de empleo, máxime cuando las mujeres deben complementar los ingresos del hogar para subsistir o al menos vivir dignamente
- A ello agregamos que, según el tiempo de operación, el 39.63% de las unidades tiene más de 5 años funcionando (10.3% en el sector de turismo rural, 44.3% en el sector de artesanía, 12.4% en agropecuaria y 27.86% en el sector de agroindustria y 5.26% en servicios). El 30.79% tienen entre 1 a 3 años de operación, el 17% de 3 a 5 años y el 9.6% menos de 1 año.
- Aproximadamente un 63.2% de las unidades atendidas, reciben un ingreso por ventas (no utilidad) inferior a 200,000 colones mensuales. A nivel de sectores atendidos, el 29.32% de las unidades productivas del sector de artesanía, 8.8% del sector agropecuario, 20.6% del sector de agroindustria, 2.7% en el sector servicios y 1.7% del sector de turismo rural, reciben como ingreso menos de ₡200.000 colones mensuales. Si a ello agregamos que de dichos ingresos deben deducirse los gastos en que incurren (que en su mayoría ni siquiera incluye el salario de la emprendedora), entonces se nos muestra una condición económica muy limitada. Lo

anterior es un indicador relevante para determinar el nivel de vida de las empresarias pues es evidente que sus “utilidades” no alcanzan ni siquiera el salario mínimo.

(EMPRENDE y otros, 2017)

6.4. Estudio del entorno y contexto interno del INAMU

La propuesta técnica para la Estrategia institucional de emprendedurismo y empresariedad del INAMU, parte del análisis del entorno, así como de la situación interna organizacional actual en que opera la Institución.

En el siguiente cuadro se sintetiza el entorno en cuanto a oportunidades y amenazas que el INAMU enfrenta para dirigir su accionar estratégico en las posibles soluciones del problema de empresariedad de las mujeres. Además, se identifican aquellas fortalezas y debilidades más importantes con las que cuenta la Institución.

Cuadro N°4. Análisis F.O.D.A. del INAMU, 2018

Análisis del entorno	Oportunidades	Amenazas
	1. Existe una coyuntura política favorable tanto a nivel nacional como internacional, que permite orientar esfuerzos a favor de la empresariedad de las mujeres, impulsado desde la Presidencia de la República y el ente rector en el tema, MEIC. 2. Actualmente, se está elaborando la política de emprendedurismo y empresariedad por parte del MEIC donde se han priorizado a las mujeres como grupo poblacional entre otros. 3. La Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 busca, entre otros objetivos, fortalecer el empoderamiento de las mujeres y las niñas para su autonomía. 4. Actualmente, a solicitud de MIDEPLAN, el ente rector en empresariedad, MEIC, debe trabajar en el rediseño del Programa Nacional de Mujeres Empresarias con participación interinstitucional. 5. Se proyecta una tendencia al aumento en la demanda de las mujeres por incursionar en los negocios por cuenta propia debido al aumento del desempleo.	1. La tendencia de algunos grupos políticos para invisibilizar los derechos de las mujeres bajo el enfoque de familia tradicional. 2. Políticas económicas donde subsisten las brechas de género. 3. Políticas productivas actuales no incorporan la perspectiva de género. 4. Limitaciones económicas por género en cuanto al financiamiento, empleo, inserción productiva, crédito. 5. La participación de las mujeres en el mercado laboral cae desde el 2015 de forma más acelerada que la de los hombres.

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	1. Experiencia acumulada de más de quince años de trabajo directo con mujeres generadoras de ingreso. El INAMU conoce la realidad de las mujeres que lideran negocios por cuenta propia. 2. El INAMU se ha posicionado en todo el país, como una institución cercana que orienta e informa a las mujeres. 3. La Institución posee reconocimiento y calidad profesional en materia de transversalización de género en la economía. 4. La institución ha articulado a mujeres con otras instituciones que pueden fortalecer su emprendimiento o idea de negocios 5. Posee amplia experiencia en el desarrollo de procesos interinstitucionales público-privado, en diversos temas, entre ellos, empresarialidad. 6. La empresarialidad como un medio para el ejercicio de los derechos económicos de las mujeres que permita fortalecer su autonomía económica es un tema priorizado constantemente por las autoridades institucionales desde hace más de tres administraciones. Esto se refleja en los ejes estratégicos de la PIEG. 7. Cuenta con recursos humanos, técnicos y económicos para poner en marcha una estrategia de empresarialidad de las mujeres.	1. Desarticulación de las acciones institucionales en el tema de empresarialidad, por parte de las áreas técnicas que ejecutan: - o Área de Políticas Públicas, - o Área de Desarrollo Regional (y sus respectivas Unidades Regionales), - o Área de Condición Jurídica, - o Área de Ciudadanía, Liderazgo y Gestión Local, - o Centro de Información y Orientación, - o Área de Violencia de Género - o Área Especializada de Investigación 2. Falta de sistematización de todas las experiencias que el INAMU ha realizado en el tema. 3. Clima y cultura organizacional histórica impiden que la Institución avance con pasos acelerados en los cambios que requiere el país en el tema de derechos económicos de las mujeres. Cierta resistencia a cambios administrativos y estratégicos.

Partiendo del análisis F.O.D.A. anterior, se puede definir de la siguiente manera el problema que la Institución requiere abordar en materia de empresarialidad:

¿Cómo fortalecer las capacidades, habilidades personales y asociativas de emprendedoras y/o empresarias y de grupos productivos de mujeres que contribuyan a su autonomía económica e inserción efectiva a la oferta del ecosistema empresarial?

6.4.1. Oferta institucional

Los diferentes departamentos técnicos del INAMU en mayor o menor medida desarrollan al menos una acción relacionada con el tema de empresariedad de las mujeres. En el siguiente cuadro se resumen las principales acciones en el tema:

Cuadro N°5. Acciones prioritarias en el tema de empresariedad de mujeres que desarrolla INAMU, 2018

ACCIONES	Departamento técnico de competencia
1. Transversar género en la institucionalidad pública mediante articulaciones interinstitucionales: a) Comisión interinstitucional de articulación de acciones para el desarrollo de las MIPYME de mujeres en CR → Plataformas locales de SDEYF (PLS) b) Participación en la Red Sectorial de Género y Juventud Rural c) Participación en los Comités Técnicos Tripartitos (CIT) de la Estrategia Nacional para la Transición a la Economía Formal d) Participación en el Comité Director del FIDEIMAS e) Participación en la Red de fomento y apoyo económico y social a la mujer empresaria f) Participación en la Comisión para la Política Nacional de Empleo y Productividad g) Revisión de documentos, políticas, reglamentos y demás, para garantizar la inclusión del enfoque de género. 2. Estudio, con enfoque de género, que permita conocer el estado de las organizaciones y MIPYME lideradas por mujeres, de acuerdo con sus potencialidades. 3. Proyecto de transversalización de género en los servicios del sector agropecuario 4. Estrategia de promoción y divulgación del Centro de Comercialización para mujeres empresarias. Traspaso de los centros de mujeres de Pococí. 5. Apoyo interinstitucional para la aplicación de la encuesta sobre el acceso de las mujeres rurales a la titulación, control y beneficios de la tierra y a otros servicios brindados por CICDE-INDER. 6. Feria Nacional de Mujeres Empresarias 7. Elaboración del Directorio de la oferta de servicios de capacitación, asesoría, acompañamiento y financieros para mujeres empresarias 8. Seguimiento a la estrategia financiera 9. Realimentar al Depto. de Desarrollo Regional con los resultados y estadísticas obtenidas.	Gestión de políticas públicas.
10. Estrategia de promoción y divulgación del Centro de comercialización para mujeres empresarias. Traspaso de los centros de Puntarenas y Pococí. 11. Centro de comercialización para mujeres empresarias región Central (Los Yoses) 12. Dirigir las PLS a nivel regional 13. Pilotaje del proyecto de transversalización de género en los servicios del sector agropecuario (Proyecto Brunca)	Desarrollo Regional y Unidades regionales

14. Ferias empresariales regionales (reformular el reglamento de ferias)	
15. Encuentros empresariales	
16. FOMUJERES: otorgar capital semilla de carácter no reembolsable a mujeres que presenten iniciativas productivas.	
17. Capacitación a mujeres mediante el curso Develando el género para desarrollar su fortalecimiento personal a nivel empresarial.	
18. Asesorías a organizaciones productivas de mujeres (Promoción de la asociatividad entre mujeres)	
19. Cursos TIC'S	
20. Programa Avanzamos Mujeres, enmarcada dentro de la ley 7769: Atención a mujeres en condición de pobreza para garantizar el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres: emprendedurismo, inserción laboral y productiva.	
21. Realimentar al Área de Políticas Públicas con los resultados de las acciones realizadas	
22. Promoción del emprendedurismo en mujeres exprivadas de libertad (Red para la atención integral a mujeres vinculadas a procesos penales y sus familiares dependientes) (CJDHM)	Depto. de Condición Jurídica
23. Atención de mujeres referidas de los procesos de mentorías en proyectos productivos en el marco del Curso de lideresas. (CALGL)	Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local
24. Información y orientación a mujeres mediante la atención telefónica y presencial	Centro de Información y Orientación
25. Orientación y asesoría a mujeres para proyectos productivos incipientes (VIO).	Violencia de Género-CEAM
26. Estado de los derechos de las mujeres	Especializada de Información – Unidad de Investigación
27. Investigaciones varias en empresariedad con población del programa Avanzamos Mujeres	

VII. Propuesta técnica. Estrategia institucional de emprendedurismo y empresariedad para el impulso de la autonomía económica de las mujeres

El INAMU da respuesta a esta problemática abordando el tema de empresariedad como un espacio que permite a las mujeres fortalecer el pleno ejercicio de sus derechos, particularmente los económicos. En este sentido el Plan Estratégico Institucional establece en su objetivo N° 3: “Impulsar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, al empleo decente y de calidad, mediante coordinaciones interinstitucionales e intersectorial que favorezcan el desarrollo de su autonomía económica”. Por lo tanto, esta estrategia se enmarca en los planes y programas institucionales en el mediano plazo.

La estrategia parte de tres premisas: (1) Los negocios y emprendimientos liderados por mujeres se encuentran en diferentes niveles de desarrollo o madurez empresarial, (2) fomentar el crecimiento de los negocios liderados por mujeres implica, necesariamente, la articulación de los servicios de desarrollo empresarial y financieros tanto en el nivel local como en los ajustes que deben darse a nivel estructural, en materia de política pública y (3) los negocios liderados por mujeres pueden favorecer su empoderamiento y autonomía si ellas conocen mejor y atienden, los riesgos propios de género asociados al negocio y si, además, son conscientes de sus derechos.

Por lo anterior, la presente estrategia toma en cuenta la metodología validada por el proyecto *€mprende* en cuanto a la medición de los niveles de madurez de las iniciativas productivas lideradas por mujeres, partiendo de las etapas de Gestación, Inicio, Desarrollo, Consolidación y Expansión de los negocios. Asimismo, la estrategia toma la propuesta de las Plataformas Locales de Servicios (PLS) como un mecanismo articulador de la oferta pública y privada, en el nivel local, de los SDEyF, así como el espacio privilegiado para incidir en las mejoras estructurales a nivel de políticas públicas nacionales y locales en materia de empresariedad. Las PLS serán el espacio que el INAMU utilice para articular el ecosistema empresarial. Además, el objetivo que persigue el INAMU con esta estrategia no es crear empresas en sí mismo sino más bien evidenciar que las mujeres que lideran negocios por cuenta propia son sujetas de derechos y por lo tanto se espera que alcancen el ejercicio pleno de sus derechos económicos.

Estos tres elementos se describen con detalle a continuación:

7.1. Niveles de madurez de los emprendimientos y MIPYME⁸

Aplicar género en el trabajo de la empresarialidad de las mujeres implica, entre otros aspectos, reconocer que los riesgos asociados a esta actividad repercuten de manera distinta en mujeres y hombres.

La experiencia institucional a nivel nacional permite afirmar que existen desigualdades generadas por los servicios públicos y el mercado, que no permiten igual acceso a hombres y mujeres a las oportunidades empresariales; por lo tanto, es importante evidenciarlas, reducirlas y controlarlas de tal manera que se pueda enfrentar la competencia de manera sostenible.

Dentro de esas desigualdades es importante determinar el grado de avance, crecimiento y desarrollo en que se encuentra cada iniciativa productiva; para esto, la experiencia del proyecto *€mprende* permitió conocer los niveles de madurez de las micro y pequeñas empresas para la articulación intersectorial de los SDEyF a favor de la empresarialidad de las mujeres.

Esquema N°1. Niveles de madurez de las MIPYME. Proyecto *€mprende*. 2017



Fuente: Informe final de cierre Proyecto *€mprende*, 2017.

⁸ Tomado del informe final de cierre del proyecto *€mprende*.

En las etapas de Gestación e Inicio, se contemplan los aspectos relacionados con los emprendimientos de las mujeres (fase de emprendedurismo). En los siguientes tres niveles: Desarrollo, Consolidación y Expansión, se contemplan aspectos relacionados con la empresarialidad propiamente dicha.

1. **Gestación:** Corresponde a la **idea del negocio**, aún no se tiene claridad sobre el modelo de negocio a seguir.

2. **Inicio y desarrollo:** Corresponde a emprendimientos en donde el modelo del negocio está más claro, se inician los primeros pasos para la comercialización, generan algunos ingresos.

3. **Consolidación y expansión:** Corresponde propiamente a la **fase empresarial**, se ha logrado consolidar alguna clientela y aumentar ingresos, el negocio se posiciona en el mercado.

Sin ser excluyente, los emprendimientos y las microempresas llevan un crecimiento continuo y pueden ubicarse en puntos intermedios de cada uno de estos niveles; lo que significa que no es necesario culminar una etapa o fase para pasar a la siguiente. La dinámica de los emprendimientos y la empresarialidad de las mujeres hace que, con un pequeño cambio en sus condiciones actuales, sus MYPE crezcan, se estanquen o retrocedan en el crecimiento, incluso hasta el grado de desaparecer.

**Cuadro N°6. Descripción de las etapas de madurez de las MIPYME. Proyecto €mprende.
2017**

ETAPAS DE MADUREZ				
Gestación	Inicio	Desarrollo	Consolidación	Expansión
Las emprendedoras cuentan con una idea de negocio, pero aún no tienen claridad sobre el modelo de negocio.	Las emprendedoras tienen mayor claridad en el modelo de negocio. Ha iniciado y dado los primeros pasos para las dimensiones valoradas. Ha empezado a generar sus primeros productos y servicios, en una versión prototipo y relativo poco valor agregado y con una gestión comercial muy intuitiva, sin un plan de gestión de clientes y sin una estrategia clara. Sus registros contables y operativos son básicos, con una primera aproximación al costeo de sus productos.	La empresa ha desarrollado algunas de sus áreas funcionales y operativas, con desarrollo de procedimientos básicos pero consistentes. Toma conciencia de la necesidad de formalizarse y da los primeros pasos en esa dirección. Procede a cumplir con algunos aspectos para el desarrollo de la calidad de sus productos y/o servicios, se encuentra comercializando, aunque a un nivel que todavía no es sostenible, con alguna claridad de la clientela y de sus mercados meta. Ya ha desarrollado su primera estrategia y empieza a tener mayor conciencia de sus mercados objetivo.	La empresa ha logrado consolidar alguna clientela, con una estrategia de retención de clientes que adquieren sus productos debido a una estrategia de promoción estructurada. Su estrategia de negocio obedece a un plan de largo plazo, con planes anuales estructurados, con una estructura organizacional que le brinda estabilidad operativa, cuenta con registros contables y de calidad apropiados y cumple con la normativa legal y la formalización.	Además de haber consolidado su mercado local, con un producto o servicio de calidad, la empresa ya se ha embarcado en la aventura de conquistar otros mercados. Su estrategia de largo plazo es revisada y monitoreada periódicamente, sus registros contables le permiten realizar análisis de rentabilidad y su estrategia comercial le permite contar con una clientela estable y acceder a nuevos clientes en otras latitudes. Tiene capacidad para reinvertir y diversificar.

Fuente: Informe final de cierre Proyecto €mprende, 2017.

Un detalle específico de las variables que se miden en cada nivel de madurez se detalla en el anexo 4 de la presente estrategia.

7.2. Plataformas locales de servicios de apoyo empresarial (PLS)⁹

Entendemos como PLS un mecanismo articulador que reúne a representantes de diversas organizaciones y sectores (incluyendo la sociedad civil) con capacidades de fomentar acciones articuladas y coordinadas, en este caso sobre la empresariedad y autonomía económica de las mujeres emprendedoras y empresarias y donde sea posible a las usuarias, información sobre los SDEyF, así como sobre los distintos requisitos y procedimientos necesarios para la creación, operatividad y formalización de su negocio. Para el buen manejo de la PLS debe existir una articulación estratégica entre las instituciones claves.

La PLS tiene como misión “contribuir con la autonomía económica de las mujeres emprendedoras y empresarias, mediante un paquete de servicios interinstitucionales e intersectoriales integrales y de apoyo al desarrollo empresarial femenino.” Y su objetivo general se orienta a garantizar la efectiva coordinación, orientación, facilitación y canalización de los servicios de apoyo al desarrollo personal y empresarial de las mujeres emprendedoras y empresarias.

Específicamente, las PLS se orientan a:

- a. Asegurar que las usuarias tengan acceso a toda la información relacionada con la oferta de los servicios de desarrollo empresarial de la PLS, de una manera estandarizada y de fácil acceso.
- b. Permitir una articulación, mayor focalización y canalizar coordinadamente los servicios institucionales financieros y no financieros, orientadas al desarrollo de las capacidades y competencias productivas de las mujeres emprendedoras y empresarias, de acuerdo con las prioridades derivadas del mercado (local, regional e internacional).
- c. Consolidar una visión compartida alrededor de liderazgos interinstitucionales para fortalecer la autonomía económica de las mujeres empresarias, enfatizando la necesidad y gestión de la PLS en la simplificación de tramitologías.
- d. Unificar en un único registro la población atendida por la PLS, dar seguimiento a la población atendida por la PLS y posibilitar el monitoreo, evaluación y seguimiento para el mejoramiento continuo de los servicios brindados.
- e. Fortalecer las capacidades de las mujeres emprendedoras y empresarias como sujetas de derechos y con conocimientos acerca de la administración necesaria para enfrentar los riesgos de género asociados a sus negocios.

Actualmente, en todas las regiones existen espacios de articulación interinstitucional donde participan activamente representantes de las Unidades Regionales del INAMU. En algunos de estos espacios se trabaja específicamente el tema de emprendedurismo y empresariedad, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N°7. Espacios interinstitucionales a nivel local donde participa INAMU. 2018

Región	Espacio interinstitucional (PLS)	Participantes
Chorotega	Comisión para el Desarrollo de la Empresariedad Femenina de la región Chorotega	INAMU – MEIC – MAG – 10 municipalidades – INA – UTN
Huetar Norte	Red regional de apoyo a PYME (talleres de destrezas empresariales, foro regional, encuentro tecnológicos y ferias)	INAMU – MEIC – INA – TEC – UTN – PROCOMER – CCIT – ICT – municipalidad San Carlos – Cámara Tecnología de la Zona Norte – MEP – Agencia para el Desarrollo – Incubadora COTAI – COOCIQUE – INS – Cooperativa Sulá Batsú – URCOZON

Brunca	Consejos de coordinación cantonal interinstitucional (CCCI-dimensiones económicas) de las municipalidades de Buenos Aires, Coto Brus, Golfito y Osa Consejos de desarrollo territorial (CTDR) Pérez Zeledón, Osa, Corredores y Golfito. Consejo Regional de Desarrollo (COREDES), en el CIR social y en el CIR empleo y producción Consejos sectoriales del sector agropecuario (COSELES) Corredores, Coto Brus y Osa. Unidad Técnica de Proyectos del Sector Agropecuario (UTPS) en la agencia del MAG en Pérez Zeledón	INAMU - MAG – CNP – INDER - INA – IMAS – MEIC - PROCOMER
Pacífico Central	PLS empresariales para seguimiento a 20 MYPE del proyecto <i>Emprende</i> y otras actividades relacionadas con el tema de emprendedurismo y empresariedad en la región	INAMU – MEIC – INA – CNP – MAG - INDER
Huetar Caribe	Comisión de empresariedad para acciones específicas (feria) impulsadas por INAMU	INAMU – MEIC – INA – MAG – 6 municipalidades – PROCOMER

Fuente: Unidades regionales del INAMU, noviembre del 2018.

En el caso de la región Central, no existe un espacio específico de articulación de acciones interinstitucionales en materia de emprendedurismo y empresariedad, por lo que sería importante valorar la puesta en marcha de este mecanismo a nivel central.

Se espera que el INAMU, a través de sus unidades regionales, promueva las siguientes funciones en los espacios de PLS:

1. Proveer servicios de información, capacitación, asistencia y acompañamiento, para fortalecer las ideas emprendedoras y el desarrollo empresarial.
2. Acompañar procesos de asociatividad de las mujeres empresarias, que potencien su capacidad de gestión e incidencia en el desarrollo local y su participación informada en las diferentes instancias de planificación y tomas de decisión relacionadas.
3. Promover espacios de encuentros intersectoriales, que incluyan la participación de mujeres emprendedoras y empresarias, para realizar análisis del sector y su situación, diseñar propuestas y organizar actividades que puedan incidir en el mejoramiento del entorno empresarial productivo de las MYPE.
4. Garantizar que los SDEyF locales sean accesibles a todas las mujeres emprendedoras y empresarias.

5. Brindar, informar, divulgar y orientar a las mujeres sobre los SDEyF locales, según el nivel de desarrollo de sus empresas, así como en los procesos de tramitología y formalización.
6. Evaluar periódicamente el quehacer de las plataformas, redefinir acciones y elaborar en conjunto planes de trabajo, acordes con recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas, a nivel local, nacional e internacional.

Además, en alianza explícita con otras instancias rectoras como MEIC, INDER, MAG, entre otras, el INAMU buscará:

7. Apoyar y promover iniciativas encaminadas al mejoramiento del ecosistema de las actividades productivas; el acceso a diversos recursos como tierra, crédito, equipo técnico, locales, plataformas virtuales de comercialización, centros de valor agregado, capacitación diversa, asistencia técnica, ferias, seminarios nacionales e internacionales, concursos, espacios libres de violencia, sistema de cuidado, entre otros.
8. Fomentar la transversalización de género en los procesos institucionales.

7.3. Empresariedad y derechos económicos de las mujeres

El objetivo que persigue el INAMU con esta estrategia no es crear mujeres empresarias en sí mismas sino también evidenciar que las mujeres que lideran negocios por cuenta propia son sujetas de derechos y particularmente de derechos económicos.

Elementos como la división sexual del trabajo, colocando a la mujer como reproductora y no como productora ya nos dá luces del camino que toman los derechos económicos de las mujeres y particularmente en la empresariedad : en primera instancia limitándola al cuidado, a las labores domésticas, la dependencia económica , requisitos de capacitaciones inalcanzables, entre otras.

“La economía feminista se caracteriza por poner en el centro del análisis la sostenibilidad de la vida, descentrando los mercados. En consecuencia, el objetivo del funcionamiento económico desde esta mirada no es la reproducción del capital, sino la reproducción de la vida. La economía feminista tiene como una preocupación central la cuestión distributiva y en particular se concentra en reconocer, identificar, analizar y proponer cómo modificar la desigualdad de género como elemento necesario para lograr la equidad socioeconómica” ()

P. 74 PIEG 2018-2030

También los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), de los 17 propuestos al menos 6 dictan una línea de fortalecimiento y apoyo a necesidades e intereses de las mujeres en cuanto sus derechos económicos se refiere, dentro de este análisis la empresariedad de las mujeres significa una opción para acceder a financiamiento, ingresar a diferentes mercados, para ello entre otras cosas se deben

saldar las deudas de exclusión, discriminación, prácticas desleales que se anteponen a la igualdad y equidad que las mujeres exigen y en particular a la realidad de las emprendedoras y empresarias al ingresar el ecosistema empresarial.

Datos del Banco Mundial (2017) señalan la ruta complicada que se debe seguir para arrancar un negocio en Costa Rica, debe realizar al menos 9 procedimientos y durar aproximadamente 23 días, esto siempre y cuando todo este correcto y no halla que integrar un nuevo requisito, situación que expone de seguido a las mujeres en un panorama muy rígido, por ejemplo estar generalmente en la informalidad, los emprendimientos son de poca o nula tecnologización, innovación, siguiendo más bien el patrón tradicional de subsistencia, no son propietarias de tierra. Se sugiere impulsar desde las políticas públicas ir rompiendo ese ciclo perverso que el patriarcado inyecta a la autonomía económica de las mujeres para fortalecer destrezas, habilidades y sobre todo trabajar de forma conjunta en la transformación de cambios estructurales en procura de la visibilización de los derechos económicos de las mujeres: compromiso de una vida sin violencia, compromiso con el desarrollo sostenible, que puedan ingresar al mercado en igualdad de oportunidades, dichas políticas se desarrollan y construyen desde toda la institución como base solidaria y sororaria del buen desarrollo y funcionamiento de la estrategia propuesta.

7.4. Población meta

- Mujeres con ideas de negocios, que podrían eventualmente concretar un emprendimiento o negocio.
- Mujeres emprendedoras y empresarias, que lideren negocios y emprendimientos en marcha, en diferentes sectores económicos y productivos, de todas las regiones del país.
- Personas funcionarias públicas vinculadas con los temas productivos, económicos y financieros para el desarrollo de las MIPYME.
- Institucionalidad pública vinculada con la generación de política pública y la prestación de servicios para el fortalecimiento de la empresariedad de las mujeres.

7.4.1. Perfil de entrada de las mujeres

Cuadro N°8. Perfiles de entrada de las mujeres que reciben servicios del INAMU a través de las Unidades Regionales, 2018

Mujeres con ideas de negocio	• Cuentan con poca o ninguna experiencia o capacitación técnica • No han iniciado el emprendimiento por diversas razones, entre ellas la falta de recursos económicos. • Desean generar ingresos pero no tienen ideas claras sobre el negocio. • Cuentan con algún tipo de actividad ocupacional o de autoconsumo, que la han realizado por varios años pero sin un fin comercial. • El bien o servicio carece de mercado • Sus actividades productivas son ocasionales.
------------------------------	---

- En algunos casos no cuentan con experiencias empresariales solamente con la necesidad y el deseo de generar ingresos como motor e impulso de idea de emprendimiento.
- Es una idea que nace de la necesidad y no de la oportunidad de mercado.

Mujeres emprendedoras

- Cuentan con experiencia en la actividad y con alguna capacitación técnica.
- Tienen actividades económicas para la subsistencia.
- La mitad del tiempo lo dedican a la actividad productiva y bajo su cargo hay tareas reproductivas y de cuidado.
- Los productos que ofrecen tienen un acceso limitado al mercado.
- Algunos de los negocios podrían tener trámites parciales para la formalización.

Mujeres empresarias

- Cuentan con un producto consolidado y presencia en el mercado.
- Dedicar tiempo completo a su actividad productiva.
- Cuentan con una o más personas colaboradoras en el negocio.
- Requieren aumentar la producción para asegurar sostenibilidad.
- Han recibido asesorías puntuales, acompañamiento, capacitación técnica y recursos institucionales.
- Su proceso de formalización está muy avanzado o ya están formalizadas (inscritas en el SIEC).
- Tienen acceso a los recursos productivos principalmente crédito.

Fuente: INAMU 2018

7.5. Objetivos

7.5.1. *Objetivo general*

Incidir técnica y políticamente en la incorporación del enfoque de género en las políticas y servicios del ecosistema empresarial mediante la articulación interinstitucional de los servicios de desarrollo empresarial y financiero y el fortalecimiento personal y colectivo de las mujeres para el ejercicio de sus derechos económicos, tanto a nivel nacional, regional y local.

7.5.2. *Objetivos específicos*

1. Promover el ejercicio pleno de los derechos económicos de las mujeres, mediante procesos de información, investigación, capacitación, orientaciones, asesorías y fondos de capital semilla.
2. Orientar e incidir en los cambios de las acciones requeridas por las mujeres en materia de empresariedad, a nivel de políticas públicas, reglamentos, normativas, proyectos de ley, servicios, entre otros, en el ámbito nacional y local.

3. Conformar la Comisión Institucional de Empresariedad de las Mujeres que garantice el ejercicio pleno de sus derechos económicos.

7.6. Abordaje estratégico institucional

Estratégicamente, el INAMU trabajará en dos direcciones:

- I. **A nivel macro (nacional) y meso (relaciones interinstitucionales públicas y privadas).** El trabajo consistirá en orientar e incidir para los cambios necesarios en materia de empresariedad de mujeres, a nivel de políticas públicas, reglamentos, normativas, proyectos de ley, entre otros. A este nivel, el INAMU apuesta por la articulación interinstitucional, en primera instancia con el MEIC como ente rector en el tema PYME y, además, deberá identificar aquellos actores clave del ecosistema emprendedor y empresarial que permitan impactar positivamente el desarrollo de los negocios liderados por las mujeres. Algunos actores clave son: INA, MICITT, MAG, MEIC, Universidades, INDER, gobiernos locales, bancos públicos y privados, ONG, INFOCOOP, entre otros.

Es importante que el INAMU incida para que el sector público atienda, con carácter obligatorio, lo que estipula la PIEG, en particular con el Eje 3: distribución de la riqueza y los diferentes componentes que en él se contienen sobre economía feminista, acceso a recursos tangibles e intangibles y la pobreza, entre otros.

A nivel macro, el departamento responsable es Gestión de Políticas Públicas y a nivel meso, la responsabilidad es compartida entre este mismo y el Dpto. de Desarrollo Regional.

- II. **A nivel micro (regional y local).** El trabajo estará directamente relacionado con la prestación de servicios a las mujeres. A este nivel también se trabaja la articulación interinstitucional, pero desde un enfoque local, para esto se promueve y fortalecen las PLS en todas las regiones del país, así como otros espacios que estén presentes en las regiones.

El INAMU debe propiciar espacios de discusión para los consensos institucionales, se debe contar con instancias de conducción que empoderen y promuevan el desarrollo a una nueva dinámica regional y local que comprenda, además, la identificación y fortalecimiento de redes de negocios y redes de apoyo, sensibilización de autoridades locales, encadenamientos con enfoque de cadenas de valor, asociatividad y alianzas, capacitaciones (Proyecto *Emprende*, Área Desarrollo Regional, 2018)

A este nivel micro el Dpto. de Desarrollo Regional será la responsable de liderar la ruta a seguir.

7.6.1. *Comisión institucional de empresariedad para las mujeres*

Los tres niveles de abordaje estratégico descritos anteriormente deben ser asumidos por un equipo de profesionales de las áreas técnicas del INAMU con experiencia tanto en los procesos de

transversalización de género en políticas económicas y financieras, así como con experiencia en los servicios y atención directa a mujeres.

En este sentido y con el fin de fortalecer la articulación de las acciones internas, se propone conformar una Comisión Institucional de Empresariedad para las Mujeres, liderada por Depto. de Gestión de Políticas Públicas y el Depto. de Desarrollo Regional, quienes son las que mayormente han trabajado este tema de emprendedurismo y empresariedad, además es importante contar con el respaldo de la Unidad de Planificación y la Dirección Estratégica del INAMU.

Se sugiere la conformación de una comisión interna que dé sustento y apoyo desde sus funciones a la Estrategia de Empresariedad.

7.6.1.1 Conformación de la comisión interna:

- Depto. de Gestión de Políticas Públicas: Su función principal es garantizar cambios permanentes y sostenibles en las políticas y servicios de instituciones gubernamentales para el desarrollo de la empresariedad de las mujeres en igualdad de condiciones
- Depto. de Desarrollo Regional: Su función principal es impulsar el empoderamiento de las mujeres y grupos productivos que permiten el desarrollo de sus capacidades y habilidades personales, empresariales y asociativas a nivel regional y local, con el objetivo de fortalecer su autonomía económica.
- Unidad de Planificación Institucional: Coadyuvar con el diseño de la estrategia y de los procesos de trabajo derivados, de acuerdo con la normativa vigente. Y dar seguimiento al cumplimiento de las metas y resultados esperados de la estrategia, de acuerdo con los compromisos del INAMU fijados en el PEI y POI de cada año.
- Dirección Estratégica: 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.

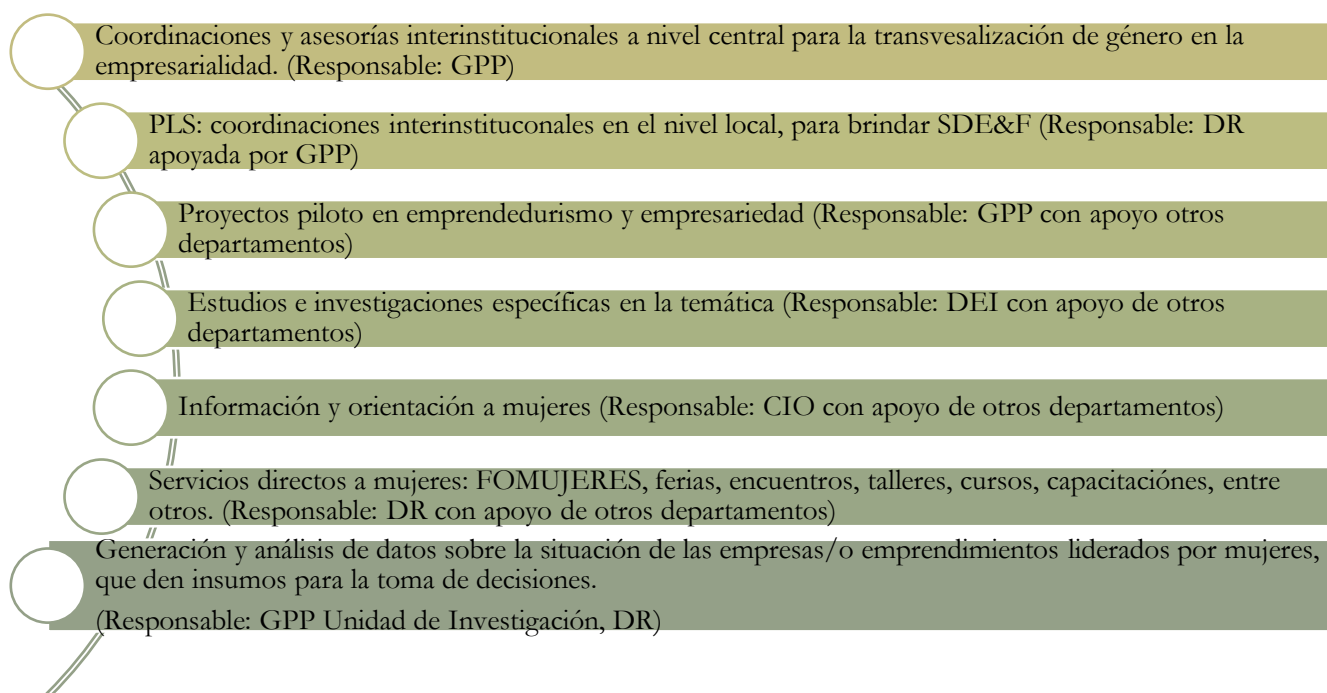
Todas las acciones vinculadas con el tema de emprendimientos, proyectos productivos y empresariedad de mujeres deberán responder al plan estratégico elaborado y aprobado por esta Comisión.

7.6.2. Acciones estratégicas

Tomando en cuenta las acciones descritas en el cuadro N°5 y valorando la capacidad actual del INAMU, tanto a nivel central como local, se proponen las acciones estratégicas del esquema N°2. Además, en el cuadro N°10 se exponen, para cada etapa de desarrollo de los negocios, la oferta de servicios públicos y privados, correspondiente a ese nivel de madurez.

Esquema N°2. Acciones estratégicas del Programa Técnico del INAMU

La descripción de cada una de estas acciones estratégicas, vinculadas a los objetivos descritos en el apartado 7.5, se detallan en el siguiente cuadro:



Cuadro N°9. Acciones estratégicas del Programa Técnico del INAMU.

Objetivo estratégico	Acciones estratégicas	Descripción de la acción	Responsables
1. Incidir técnica y políticamente en la incorporación del enfoque de género en las políticas y servicios del ecosistema empresarial mediante la articulación interinstitucional de los servicios de desarrollo empresarial y financieros, a nivel nacional, regional y local.	1.1. Generación y análisis de datos sobre la situación de las empresas/o emprendimientos liderados por mujeres, que den insumos para la toma de decisiones.	El INAMU deberá invertir en la automatización de los procesos que permitan la confiabilidad de los datos, facilitar el análisis de la información, así como monitorear, evaluar y dar seguimiento a los procesos desarrollados utilizando herramientas tecnológicas modernas.	Comisión institucional para la empresarialidad de las mujeres en colaboración con otras dependencias internas
	1.2. Coordinaciones y asesorías interinstitucionales a nivel central para la transversalización de género en la empresarialidad.	La acción implica realizar actividades de revisión de proyectos de ley, programas, normativas, reglamentos, etc. en materia de empresarialidad (para la transversalización de género) y, además, lo que compete a articulación interinstitucional a nivel central.	Departamento de Gestión de Políticas Públicas
	1.3. Consolidación de las PLS: coordinaciones interinstitucionales en el nivel local, para brindar SDEyF	Acercamientos y relaciones interinstitucionales en el nivel local, públicas y privada, para facilitar el acceso de las mujeres a los SDEyF.	Las unidades regionales coordinarán los espacios interinstitucionales para la articulación de los servicios.
	1.4. Diseño y ejecución de proyectos en emprendedurismo y empresarialidad	Se refiere a proyectos específicos (pilotos) que permitan la construcción y validación de metodologías, abordajes y temáticas relacionadas con las necesidades de las mujeres emprendedoras y empresarias	GPP en colaboración con otros departamentos técnicos
2. Promover el fortalecimiento personal y colectivo de las mujeres para la toma de decisiones, la autogestión e identidad empresarial, mediante procesos de información, investigación, capacitación, orientaciones, asesorías y fondos de capital semilla.	2.1. Información y orientación a mujeres	Esta acción se refiere a la atención permanente de mujeres sobre el tema de empresarialidad (brindar orientación, escucha atenta, información, etc.)	Unidades Regionales CIO Personal de recepción y secretarías
	2.2. Servicios directos a mujeres: FOMUJERES, ferias, encuentros, talleres, cursos, capacitaciones, entre otros	Todos los servicios que el INAMU pone a disposición de las mujeres emprendedoras y empresarias	Unidades regionales a través de las PLS
	2.3. Estudios e investigaciones específicas en la temática.	Investigaciones, sistematizaciones, caracterizaciones, análisis de información, entre otros. Incluye material divulgativo y de información para mujeres (directorío de la oferta de SDEyF, folletos, estadísticas, videos, etc.)	Depto. Especializado de Información, Unidades Regionales, DGPP.

Cuadro N°10. SDEyF según nivel de desarrollo del negocio

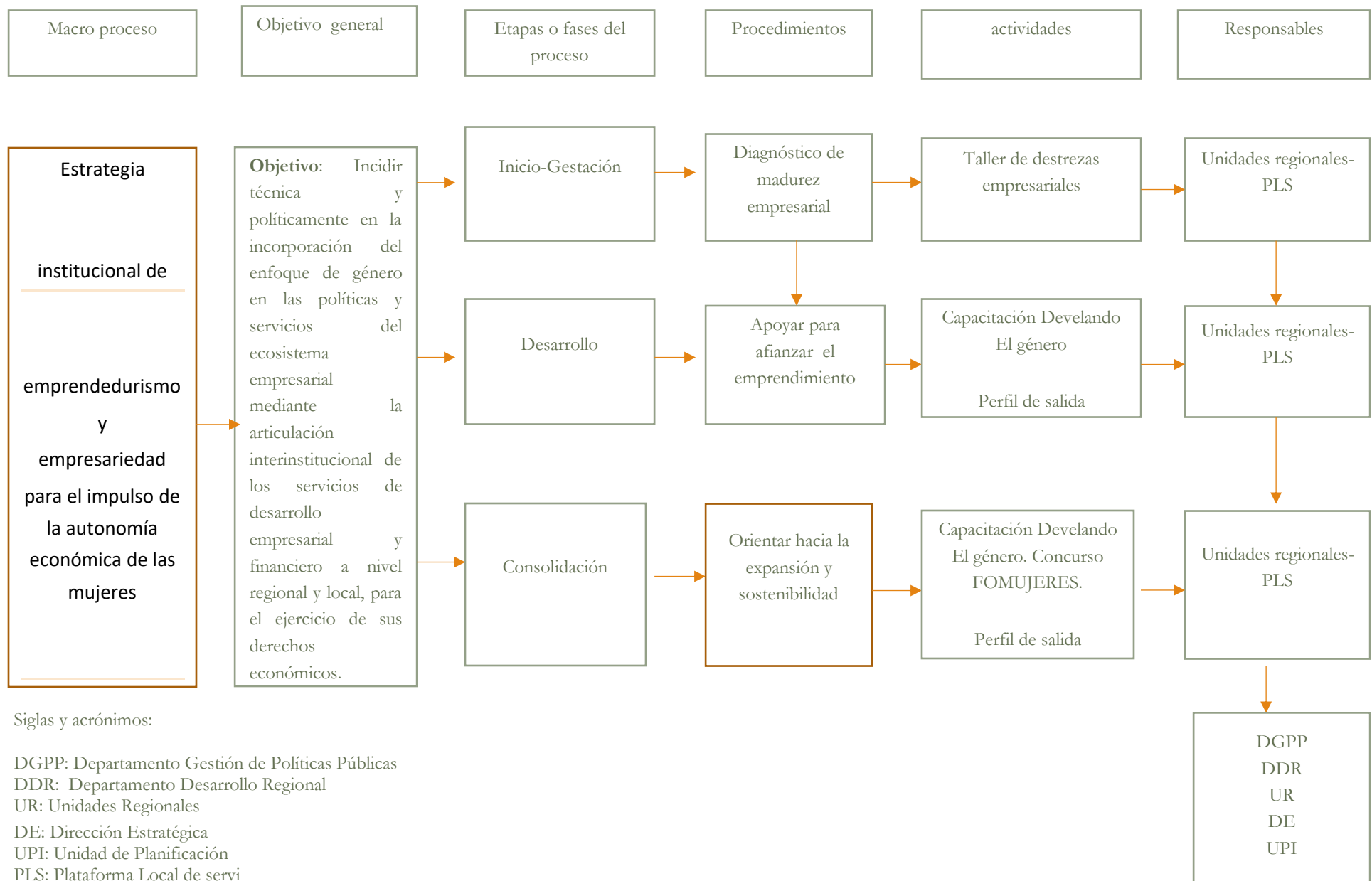
Nivel de desarrollo	
Gestación	Las emprendedoras cuentan con una idea de negocio, pero aún no tienen claridad sobre el modelo de negocio.
Servicio requerido	Orientación según ficha de caracterización empresarial
Oferta institucional INAMU	Sesión de oferta interinstitucional para empresarias y desarrollo del módulo Destrezas empresariales del proceso de empresariedad impartido por las unidades regionales.
Servicio del Ecosistema de Empresariedad	Desde las PLS o sus similares en las regiones para: coordinar capacitaciones técnicas, procesos de capacitación, talleres, entre otros.
Inicio y desarrollo	Son emprendedoras con mayor nivel de claridad del negocio, inician primeros pasos para comercializar, generan algunos ingresos. Ha iniciado y dado los primeros pasos para las dimensiones valoradas. Ha empezado a generar sus primeros productos y servicios con poco valor agregado y con una gestión comercial muy intuitiva, sin un plan de gestión de clientes y sin una estrategia clara. Sus registros contables y operativos son básicos, con una primera aproximación al costeo de sus productos. Inicia procesos para el desarrollo de la calidad de sus productos y/o servicios, se encuentra comercializando, aunque a un nivel que todavía no es sostenible, con alguna claridad de la clientela y de sus mercados meta. Ya ha desarrollado su primera estrategia comercial y empieza a tener mayor conciencia de sus mercados objetivo. No genera suficientes ingresos para ahorrar.
Servicio requerido	Financiamiento, capacitación técnica y formalización
Oferta institucional INAMU	Proceso Develando el género, FOMUJERES, desde las PLS dar seguimiento a los planes de atención.
Servicio del Ecosistema Empresarial	Coordinación técnica con IMAS (Ideas productivas y FIDEIMAS)-MTSS (PRONAMYPE) INDER-INA (PYME)-COOPERATIVAS-MAG-MICITT-C.C.S. S-SBD

Consolidación y expansión	La empresa ha logrado consolidar alguna clientela, con una estrategia de retención de clientes que adquieren sus productos debido a una estrategia de promoción estructurada. Su estrategia de negocio obedece a un plan de largo plazo, con planes anuales estructurados, con una estructura organizacional que le brinda estabilidad operativa, cuenta con registros contables y de calidad apropiados y cumple con la normativa legal y la formalización. Además de haber consolidado su mercado local, con un producto o servicio de calidad, la empresa ya se ha embarcado en la aventura de conquistar otros mercados. Su estrategia de largo plazo es revisada y monitoreada periódicamente, sus registros contables le permiten realizar análisis de rentabilidad y su estrategia comercial le permite contar con una clientela estable y acceder a nuevos clientes en otras latitudes. Tiene capacidad para reinvertir y diversificar.
Servicio requerido	Asistencia técnica, talleres, espacios para comercialización, ferias y financiamiento.
Oferta institucional INAMU	Proceso Capacitación Develando el Género, capacitación en TIC's Feria regionales y/o nacionales
Servicio del Ecosistema Empresarial	Coordinación técnica con los servicios que brinda: PROCOMER CADEXCO MEIC HACIENDA CCSS MTSS MINISTERIO DE SALUD Entidades financieras

Fuente: Aporte del P. Empreende, Depto. Desarrollo Regional y Depto. Gestión de Políticas Públicas.

Es importante indicar algunas acciones previas a la puesta en marcha de la ruta del proceso de atención a usuarias, en el marco de esta estrategia (ver punto 8.5.3.), que el INAMU deberá llevar a cabo para la adecuada ejecución de la misma:

- I. Revisión y consenso para la estandarización de los instrumentos a utilizar en la ruta del proceso.
- II. Fortalecimiento y consolidación de los espacios de articulación interinstitucional e intersectorial en las regiones (PLS).
- III. Elaboración del plan de acción y cronograma para el corto y mediano plazo.



VIII. Referencias consultadas

€MPRENDE y otros. (28 de setiembre de 2017). Informe final del proyecto €mprende. *Estado de situación de la población atendida*. San José, San José, Costa Rica: INAMU, MAG, MEIC.

INAMU. (2014-2018). *Plan estratégico institucional*. San José: Instituto Nacional de las Mujeres.

INAMU. (24 de Julio de 2018). Estrategia institucional para la empresariedad de las mujeres. Área de Políticas Públicas y Área de Desarrollo Regional. *Documentos borradores de trabajo*. San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica: Instituto Nacional de las Mujeres.

INAMU. (2018). *Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de las Mujeres.

INEC. (2018). *Sinopsis del I trimestre del 2018 sobre empleo informal y formal*. San José: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Proyecto €mprende. (2017). *Anexo 2 de los Lineamientos para una política intersectorial para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de las mujeres en Costa Rica*. San José, Costa Rica: INAMU.

Proyecto €mprende. (2018). *Lineamientos para una política intersectorial para el desarrollo de las MIPYME de mujeres en Costa Rica*. San José: Instituto Nacional de las Mujeres.

Proyecto €mprende, Area Desarrollo Regional. (2018). *Estrategia institucional sobre emprendedurismo y empresariedad de las mujeres. Propuesta para el INAMU*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de las Mujeres.

IX. Anexos

- Anexo 1: Experiencias institucionales en el tema de empresarialidad de las mujeres
- Anexo 2: Informe sobre Encuentros Regionales con Mujeres Empresarias realizados en las Regiones Central, Huetar Caribe y Chorotega
- Anexo 3: Marco jurídico de referencia
- Anexo 4: Niveles de madurez de las microempresas lideradas por mujeres