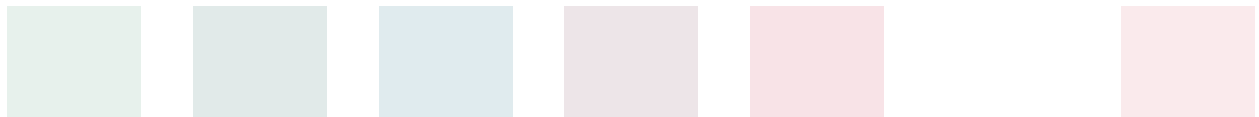


**Evaluación final del Proyecto 0092271:  
Fortalecimiento de las condiciones laborales en las  
organizaciones públicas y privadas mediante la  
inclusión de la igualdad de género.**



Propuesta técnica dirigida a

**Evaluar el Proyecto 0092271:  
Fortalecimiento de las condiciones  
laborales en las organizaciones  
públicas y privadas mediante la  
inclusión de la igualdad de género.**

Evaluadora a cargo:

**Maritza Rojas**

## Tabla de contenidos

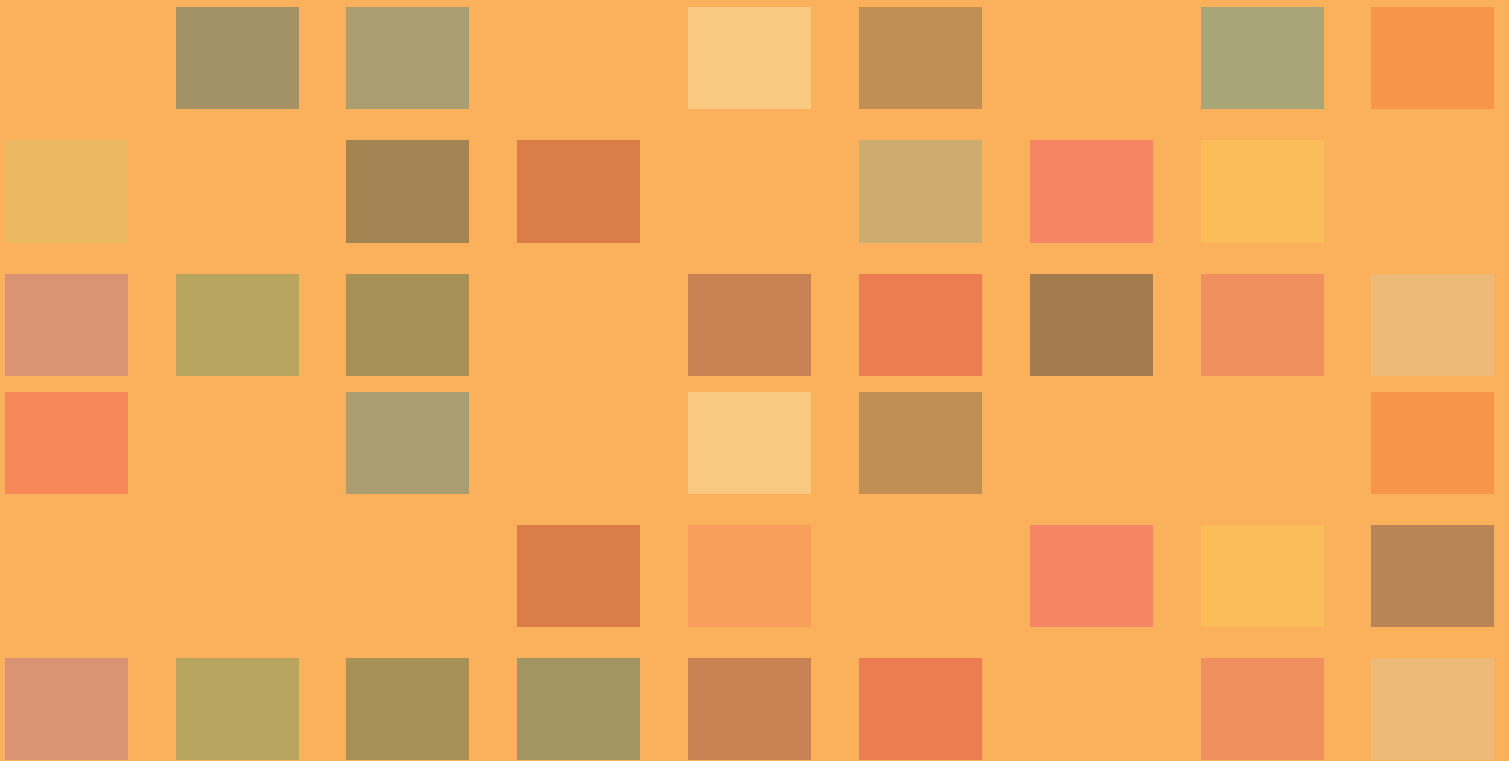
SIGLAS.....	6
1. Descripción de la teoría de intervención o teoría del cambio.....	17
1.1. Contexto General de la Intervención.....	17
1.2. Problema que origina la intervención.....	24
1.3. Acciones desarrolladas en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género.....	27
1.4. Actores claves en la intervención.....	33
1.5. Lógica causal de la intervención y Teoría del Cambio (TC) .....	38
1. ....	41
2.1. Tipo de evaluación .....	42
2.2. Alcance de la evaluación .....	43
2.3. Objetivos de la consultoría.....	43
2.4. Objetivos de la evaluación.....	45
2.5. Enfoque de la evaluación .....	45
o Criterios y Preguntas de Evaluación .....	47
✓ Metodología de evaluación.....	49
o Descripción de las técnicas que se utilizaran.....	49
o Descripción de las herramientas de recolección de información y datos .....	53
Técnicas cualitativas.....	54
Técnicas cuantitativas.....	58
o Descripción de las técnicas de análisis de datos .....	58
a. Análisis cuantitativo.....	58
b. Análisis cualitativo.....	59
Criterio Relevancia:.....	61
Diagrama de Ishikawa .....	83
Criterio Eficacia:.....	86
Bibliografía.....	94
Anexos.....	100

## Tablas

Tabla 2: Normativa Internacional en materia de Igualdad y Equidad de Género ... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3: Normativa Nacional en materia de Igualdad y Equidad de Género ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 4. Criterios e interrogantes de evaluación ..... 48



# SIGLAS

AED	Asociación de Empresarios para el Desarrollo
BPLEG	Buenas Prácticas Laborales de Equidad de Género
Cedaw	Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación Contra las Mujeres.
CINDE	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
COA	Costo Operativo Administrativo
COMMCA	Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana
DHS	Desarrollo Humano Sostenible
ECA	Ente Costarricense de Acreditación.
Inteco	Instituto de normas técnicas de Costa Rica
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
GNUD	Grupo Naciones Unidas para el Desarrollo
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MYPES	Micro y Pequeñas Empresas
MEP	Ministerio de Educación Pública.
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización no Gubernamental
OIT	Organización Internacional para el Trabajo.
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
PIEG	Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género
PNUD	Programa Naciones Unidas para el Desarrollo
PRIEG	Política Regional de Igualdad y Equidad de Género
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SIGIG	Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
SIGIG	Sistema de Gestión de Igualdad de Género
UNDAF	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)

# GLOSARIO

1. **Acciones afirmativas:** estrategias para establecer la igualdad de oportunidades, por medio de una serie de medidas temporales que permiten corregir la discriminación que resulta de prácticas o sistemas sociales.
2. **Articulación interinstitucional:** Es un proceso de integración de acciones administrativas de una o varias instituciones, órganos o personas, que tiene como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo, la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, así como armonizar la actuación de las partes en tiempo, espacio, utilización de recursos, producción de bienes y servicios para lograr conjuntamente las metas preestablecidas.
3. **Buena Práctica:** una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.
4. **Cadena de resultados:** es un medio para representar el orden o lógica secuencial y causal que subyace en la teoría de la intervención. Engloba cinco niveles, componentes o dimensiones; a saber: Insumos, Actividades, Productos, Efectos e Impactos (Mideplan, 2017).
  - Insumos: recursos (financieros, humanos y materiales) utilizados en la intervención.
  - Actividades: actividades que emprende la intervención para transformar los insumos y generar los productos.
  - Productos: bienes y servicios que se obtienen con la intervención y que se entregan a su población beneficiaria.
  - Efectos: comprende los cambios de mediano plazo ocasionados por los productos de la intervención.
  - Impactos: conjunto de cambios de largo plazo, generados directa o indirectamente por la intervención.
5. **Ciclo de planificación y evaluación:** El ciclo de la planificación con enfoque para resultados en el desarrollo tiene cinco etapas: diagnóstico, pronóstico, programación y asignación de recursos, ejecución y seguimiento, y evaluación. La evaluación forma parte de este ciclo como un elemento dinamizador para la búsqueda de respuestas a las demandas ciudadanas, de la articulación de intereses comunes de la sociedad en torno a estas, y como punto de encuentro entre múltiples actores relevantes involucrados en el tratamiento adecuado de dichas demandas. Desde Mideplan se parte de una perspectiva integral de la evaluación que no se circunscribe al final del ciclo de la planificación, sino que se le ubica como una herramienta para valorar tanto el diseño como la ejecución y los resultados de las intervenciones (Mideplan, 2017).
6. **Causalidad (causa-efecto):** consecuencia del uso de los productos sobre la

- población beneficiaria.
7. **Coordinación:** cuando dos o más departamentos o áreas dentro de una instancia acuerdan coordinar acciones concretas y cada departamento o área realiza una o más tareas específicas en relación de cooperación con los otros departamentos o áreas participantes, para el logro de objetivos y metas.
  8. **Desarrollo Humano:** el desarrollo humano es el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus habitantes a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos.
  9. **Enfoque transversal de género:** es un proceso en el que se evalúa las implicaciones que tiene para hombres y mujeres, cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o los programas en todas las áreas y a todos los niveles, incluye una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas a fin de que hombres y mujeres se beneficien por igual y desaparezca la desigualdad.
  10. **Enfoque teórico-conceptual:** la fundamentación teórico conceptual implica el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la evaluación y comprender la perspectiva o enfoque desde el cual la persona evaluadora parte, y a través del cual interpreta sus resultados.
  11. **Enfoque de género:** conocido como perspectiva de género o visión de género. Significa utilizar los elementos de la teoría de género para analizar las relaciones sociales entre hombres y mujeres, con el fin de proponer acciones, tales como políticas nacionales y la ejecución de proyectos, que promuevan la construcción de relaciones más equitativas entre hombres y mujeres.
  12. **Enfoque de género en el desarrollo:** es una estrategia que busca empoderar a las mujeres y conseguir la equidad entre los dos sexos humanos (considerándola como un derecho de dicha especie), dentro del contexto del desarrollo económico. Se busca el desarrollo de las mujeres y los varones y se tienen en cuenta las relaciones entre ambos sexos.
  13. **Gestión para resultados en el Desarrollo (GpRD):** es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país.
  14. **Gestión política:** capacidad del Estado de formular e implementar estrategias para alcanzar metas económicas y sociales en la sociedad. Está orientada a los resultados para dar soluciones específicas a asuntos públicos.
  15. **Gestión técnica:** la gestión técnica está relacionada con el logro de objetivos y metas, que requieren de especialización en un tema o área concreta a trabajar y del fortalecimiento, de capacidades institucionales y/o interinstitucionales, para el logro de objetivos comunes.

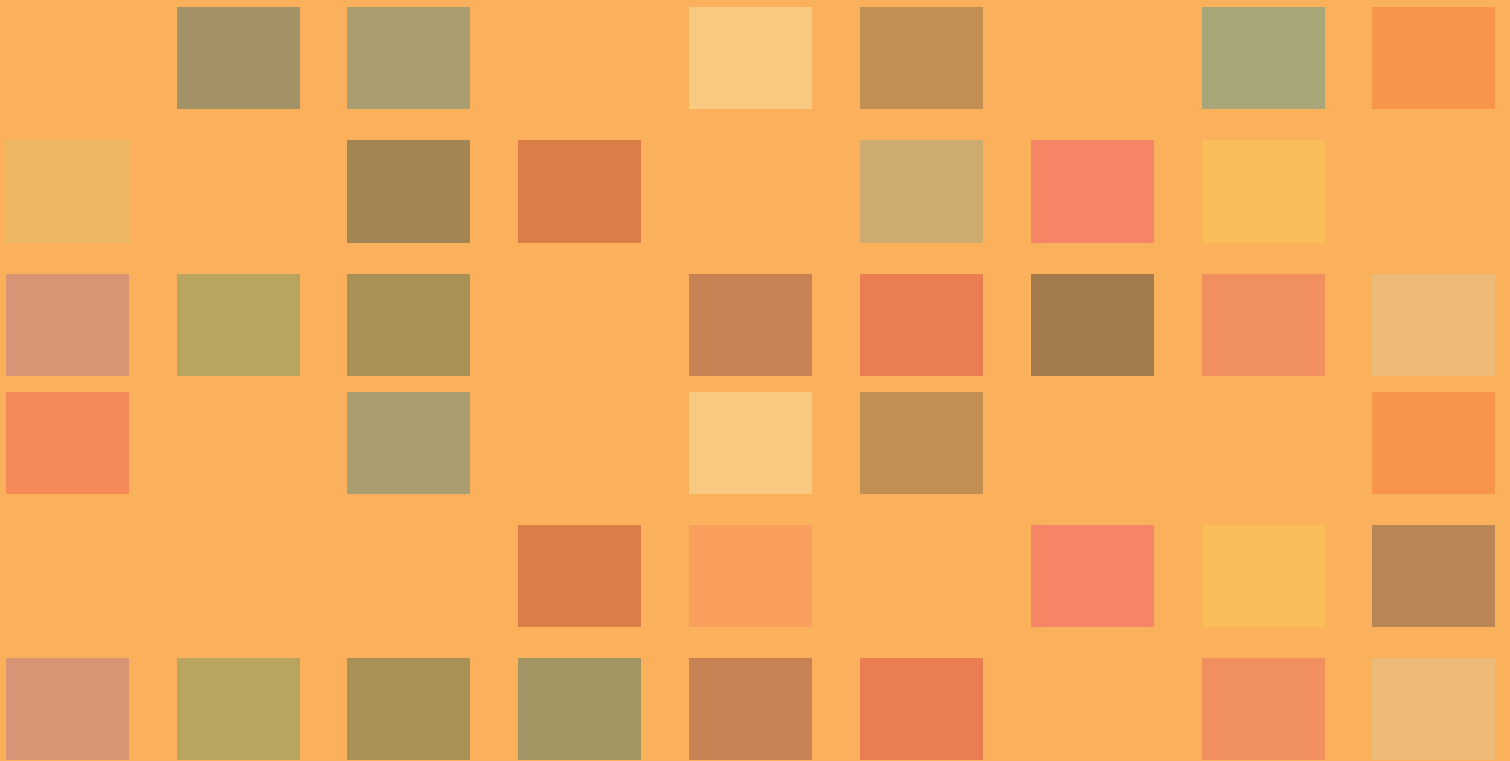


16. **Hallazgos:** información que refleja de manera aceptable, descrita por los datos y los insumos de prueba recolectados y de la intervención desde la percepción de los actores consultados y de la población beneficiaria.
17. **Interseccionalidad:** entendida como las múltiples discriminaciones hacia las mujeres.
18. **Indicadores:** Información utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema o proceso emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas (Valle y Rivera, 2008, p.3).
19. **Intervención Pública:** surge a partir de una necesidad o problemática sentida y expresada por un sector de la ciudadanía, ante la cual el Estado tiene la responsabilidad de accionar para poder atenderla y, en la medida de lo posible, mitigarla o resolverla (Mideplan, 2017).
20. **Marco normativo:** orienta la formulación, la asignación de recursos, el seguimiento y la evaluación de una Política, Plan, Programa o Proyecto, está contenido en una amplia legislación costarricense.
21. **Mecanismos de seguimiento:** los mecanismos de seguimiento permiten constatar avances y rezagos de las políticas e informar a la ciudadanía de su cumplimiento. Tienen básicamente 3 componentes: insumo, procesamiento y salida de información.
22. **Modelo gestión:** se configura a partir de los objetivos de un programa y de la forma e interacción de los componentes de su gestión (procesos, estructura, clima y cultura organizacional, funciones y contexto) (CEPAL, 1998).
23. **Monitoreo:** El seguimiento o monitoreo es un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso, a efectos de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno.
24. **Objetivos de desarrollo sostenible:** conjunto de objetivos mundiales relacionados con los desafíos ambientales, políticos, económicos con se enfrenta nuestro mundo. Son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.
25. **Objetivos estratégicos de la PIEG:** son los objetivos diseñados en función de los retos actuales del país, para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres, eliminando o reduciendo las brechas entre géneros.
26. **Plan:** conjunto integrado de programas que responden al cumplimiento de objetivos y metas de desarrollo que se ejecutan en el corto, mediano y largo plazo y que cuentan con recursos humanos y económicos (Mideplan, 2017).
27. **Política pública:** se comprende como el resultado de una acción colectiva que se desarrolla en lo público, así como de una serie de transacciones políticas en donde el gobierno ya no tiene como único objetivo ejecutar lo planeado, sino también garantizar la coordinación y la cooperación de los actores clave (Torres-Melo y Santander, 2013, p. 56). Es un conjunto de objetivos, decisiones y acciones para solucionar un problema determinado que tanto la ciudadanía como el gobierno consideran prioritario (Mideplan, 2017).
28. **Población beneficiaria:** es la que recibe efectivamente el bien o servicio

generado a partir de una política, plan, programa o proyecto, forma parte de la población objetivo de una intervención.

29. **Política institucional:** es una decisión escrita que se establece como una guía para alcanzar el objeto social de los miembros de un país, estado, sobre los límites dentro de los cuales pueden operar distintos asuntos, proporciona un marco de acción lógico y consistente.
30. **Programa:** conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos y comunes (Mideplan, 2017).
31. **Proyecto:** conjunto articulado de actividades integradas destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, y orientado a la producción de bienes y servicios (Mideplan, 2017).
32. **Rectoría:** la capacidad del Estado para orientar o conducir acciones, programas y proyectos para alcanzar el desarrollo nacional. Desde la rectoría se definen y conducen las estrategias y políticas públicas de cada sector y debe asegurarse de que estas sean cumplidas.
33. **Secretaría Técnica de la PIEG:** es la entidad responsable de la coordinación técnica de la PIEG que incluye monitoreo y seguimiento de los avances y ejecución de los Planes de Acción. Decreto Ejecutivo No. 34729.
34. **Teoría intervención:** es la articulación lógica sobre la manera esperada en que los recursos asignados a la intervención permiten desarrollar actividades que tendrán determinados productos, los cuales, a su vez, generarán cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo sobre la sociedad (Mideplan, 2018).
35. **Transversalidad de género (Mainstreaming):** la transversalidad o mainstreaming de género es: la organización y/o reorganización, la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que la perspectiva de la igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas.
36. **Teoría del cambio:** la teoría del cambio explica cómo se entiende que las actividades, produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de, un proyecto, un plan, un programa, una política, una estrategia o una organización. En el caso de una evaluación, permite interpretar los resultados, para determinar no solo los impactos que se han logrado, sino también para describir cómo se han conseguido.





# Introducción

A continuación se presenta el informe final de la evaluación del Proyecto 0092271: “Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género”, ejecutado por el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el marco del Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo, cuyo objetivo es el ingreso de las mujeres al mercado laboral y el mejoramiento de la calidad del empleo y cuya intervención específica es el Sello de Igualdad de Género.

El objetivo de esta evaluación es realizar un análisis crítico del Proyecto INAMU/PNUD, para determinar si las estrategias diseñadas y los resultados obtenidos son los previstos dentro del marco de la alianza.

Se trata de una evaluación final externa, de carácter formativo, con elementos sumativos de procesos y resultados de tipo cualitativo y cuantitativo. Además a partir de la información recolectada y analizada, se darán recomendaciones acerca de: la lógica de la teoría del cambio, la mejora de los procesos de gestión y toma de decisiones respecto a la implementación y sostenibilidad futura del Programa Sello de Igualdad de Género desde el INAMU, así como para la mejora de la Norma INTEG38: 2015.

El INAMU, desde el año 2002 y hasta la fecha, ha venido trabajando en el desarrollo de un modelo de gestión en igualdad de género para el cierre de brechas entre mujeres y hombres en el empleo. Dicho modelo, se ha fortalecido mediante la creación de mecanismos y herramientas para la inclusión de la igualdad de género en organizaciones públicas y privadas.

Durante el periodo 2011 – 2013, se desarrolla el proceso de cambio de la Norma pasando de norma INAMU y constituyéndose en Norma Nacional, para lo cual la institución gestiona este cambio ante el organismo normalizador nacional INTECO. Para contar con empresas certificadoras, también gestiona con el Ente Costarricense de Acreditación, ECA, los criterios de género que deben cumplir los organismos certificadores para aplicar la norma INTE-38-01-01:2015.

En el año 2015, INAMU y PNUD deciden realizar una alianza de colaboración para apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales del INAMU para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los Sistemas de Gestión en Igualdad de Género en el empleo dirigidos a organizaciones públicas y privadas.

El Sello para la Igualdad de Género busca generar transformaciones culturales y cierre de brechas de género, mediante un conjunto de procedimientos y prácticas de

gestión organizacional cuyo fin es transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales con enfoque de género.

Los principales productos que se esperaban obtener de esta alianza son:

1. Fortalecidas y ampliadas las capacidades del INAMU en gestión para la implementación del Sistema de Reconocimiento (Sistema de Gestión de Igualdad de Género - SIGIG).
2. Implementada una estrategia de promoción y comunicación para las poblaciones y sectores definidos en el SIGIG.
3. Creadas y fortalecidas las alianzas público – privada y público – público, alrededor de la igualdad de género en el marco del SIGIG.
4. Desarrollados mecanismos de gestión de conocimiento para la inclusión de género en organizaciones públicas y privadas, en el marco del SIGIG.
5. Definidos mecanismos de seguimiento y evaluación del proyecto.

El Programa del Sello de Igualdad de Género, es una herramienta concreta para que los sectores público y privado, se unan en pro de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante la reducción de las brechas de género y la promoción tanto de la igualdad en el lugar de trabajo como del empoderamiento económico de las mujeres, desarrollando una estrategia organizacional que incorpore la igualdad de género como parte integral de la organización, las empresas participantes deben implementar medidas integrales para cambiar su estructura y cultura organizacional, creando condiciones justas y decentes para los y las trabajadoras.

Por lo tanto, mediante el uso de instrumentos de tipo cualitativo y cuantitativo, se pretende obtener información de personas funcionarias del INAMU, PNUD y de las empresas e instituciones públicas que han firmado la carta de compromiso con el Sello de Igualdad de Género, la evaluación será de utilidad para la toma de decisiones sobre el planteamiento del Programa del Sello de Igualdad de Género.

Como bien lo señala el documento de Directrices de evaluación del PNUD (2019): evaluar es una manera de fortalecer el aprendizaje a fin de favorecer una mejor toma de decisiones y promover el aprendizaje entre las partes interesadas. Al mismo tiempo, resulta de vital importancia para la rendición de cuentas y la transparencia, ya que refuerza la capacidad de las partes involucradas.

Finalmente, el presente documento, se divide en tres grandes capítulos. El primero refiere a la descripción de la teoría de la intervención, en el cual se abordan elementos como el contexto general de la intervención, el problema y origen de la

intervención, sus objetivos, su estructura y su funcionamiento, los recursos de los que dispone, las acciones que ejecuta, y la población meta del beneficio. Un segundo capítulo que describe el diseño y proceso de evaluación a seguir. Y un tercer capítulo que detalla el análisis de los hallazgos de evaluación, y un cuarto capítulo donde se hace un análisis de las conclusiones y recomendaciones.



## CAPÍTULO 1:

# DESCRIPCIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN



# 1. Descripción de la teoría de intervención o teoría del cambio

La descripción de la teoría de cambio o de la lógica de la intervención, en el proceso evaluativo permite ordenar y describir las ideas, pensamientos, cuerpo de conocimientos, la experiencia y las condiciones necesarias para determinar el cambio deseado por la intervención del Sello de Igualdad de Género, en un contexto determinado. Agrega valor al proceso de evaluación y suministra el encuadre de la intervención en el que se plantean las conclusiones y recomendaciones (Retolaza, I, 2010).

## 1.1. Contexto General de la Intervención

El avance en materia de igualdad y equidad de género ha ido ganando terreno en la agenda de política pública internacional y nacional, se le reconoce claramente como componente fundamental en el diseño de estrategias para la promoción y protección de los derechos humanos y el logro de un desarrollo humano sostenible.

Actualmente existe un pleno reconocimiento de las desigualdades de género como objeto de atención de política pública, que ha sido fruto de una prolongada e intensa labor desde diversas esferas, entre ellas organizaciones de mujeres, movimientos feministas, comunidades académicas, organismos de Naciones Unidas, entre otros.

Entre las acciones a nivel nacional “destaca la creación y fortalecimiento del mecanismo nacional a favor de la igualdad: Instituto Nacional de las Mujeres –INAMU, mediante la Ley 7801, de 1998, con rango de institución autónoma” (INAMU, 2014, p.2).

La institución ha sido fortalecida en los últimos años mediante un aumento sostenido de su presupuesto y algunos esfuerzos de dotación de recurso humano que, aunque aún son insuficientes, han contribuido a la ampliación de su cobertura, mediante un proceso de regionalización iniciado en 2009 (INAMU, 2014, p.2).

Uno de los mandatos establecidos en la Ley 7801, de creación del Instituto Nacional de las Mujeres en su artículo 3, es el “formular e impulsar la política nacional para la igualdad y equidad de género, en coordinación con las instituciones públicas, las instancias estatales que desarrollan programas para las mujeres y las organizaciones sociales y vigilar su cumplimiento.”

La primera Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género (PIEG) 2007-2017, se formula bajo un enfoque participativo y estructurado, estuvo respaldada por el

Diagnóstico en materia de igualdad y equidad de género, elaborado por el Estado de la Nación, que presenta los principales problemas y brechas de género, presentes en el momento de su formulación, y que requerían atención para los siguientes 10 años, además de referentes jurídicos de alcance nacional e internacional, enfoques orientadores, y también por el reconocimiento de aquellos desafíos pendientes, donde se identificaron como brechas estratégicas el tema de ingresos económicos, educación, responsabilidad social del cuidado, salud sexual y reproductiva, entre otras, presentando al Estado una serie de retos sobre los cuales debía trabajar para lograr la igualdad y equidad de género.

La política, la cual se planteó para el período 2007-2017, definió tres grandes núcleos de acción estratégica de la política son: la autonomía económica, la participación política y el cambio cultural, considerados pilares fundamentales para superar las barreras de la desigualdad que afectan específicamente a las mujeres. Se trata de aspectos transversales y prioritarios en esta propuesta, ya que atacan nudos estructurales expresados en brechas por razones de género, que han incrementado la desigualdad reflejada en los niveles de pobreza, el desempleo, prácticas sociales y culturales excluyentes que constituyen obstáculos para el adelanto de las mujeres.

A pesar de los esfuerzos emprendidos en esta materia, los datos señalan, que aunque Costa Rica ha efectuado una inversión económica y social considerable en programas de atención a mujeres a lo largo de las tres últimas décadas, el fortalecimiento de la autonomía y los derechos económicos de las mujeres demandan de cambios en las capacidades de las mujeres, el mercado de trabajo y la economía. No es suficiente ampliar el capital humano, no basta con mejorar el nivel educativo y la empleabilidad de las mujeres, el reto consiste también en incidir en el mercado y el empleo.

Es por eso que la nueva Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres 2018-2030, se plantea el siguiente objetivo en el Eje 3: Distribución de la Riqueza:

*“Fortalecer la autonomía económica de las mujeres mediante el empleo inclusivo de calidad y el uso, acceso y control a ingresos, recursos y beneficios, reduciendo la desigualdad en la distribución de la riqueza del país y, considerando la corresponsabilidad social de los cuidados como eje de empoderamiento económico en todas las regiones y zonas” (INAMU,2018, p. 84).*

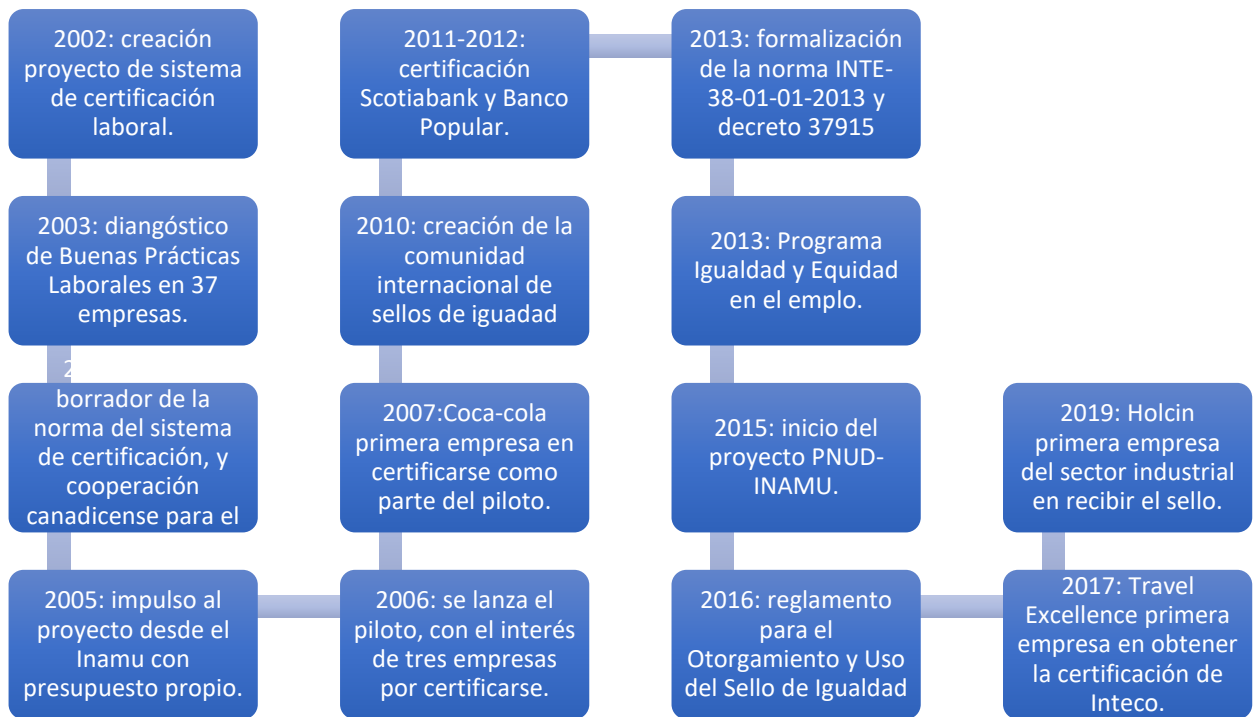
Uno de los resultados esperados al 2030, en este eje es: **más mujeres con empleos de calidad en todos los sectores, especialmente en los altamente dinámicos para la economía, con accesibilidad universal y, en los que se reducen brechas de género persistentes por: ingreso, salarios, aseguramiento, maternidad, lactancia, cuidado y por acoso sexual y laboral.**

Como parte de las acciones institucionales para dar respuesta a este reto se plantea desde el Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo, el Sello de Igualdad de Género y el Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género (SIGEG). Este sistema busca impulsar el ingreso de las mujeres al mercado laboral, pero también el mejoramiento de la calidad de su empleo, en aspectos relacionados con la igualdad salarial, hostigamiento sexual, acoso laboral, corresponsabilidad social, familiar y laboral de los cuidados, la salud integral (que incluye la salud sexual y salud reproductiva), la contratación y selección de personal, entre otros.

El Programa se ubica dentro de la estructura del INAMU en el área estratégica de Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género, desde donde se ha venido acompañando la promoción de políticas públicas en el ámbito laboral, dentro de sus esfuerzos incluye el *Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo, creado mediante decreto 37905-MP-MCM*, que tiene el con el objeto de promover el ingreso de las mujeres al mercado laboral y el mejoramiento de la calidad de su empleo, para lo cual abordará prioritariamente temas como: intermediación laboral, selección y contratación, salud integral en el empleo, corresponsabilidad familiar y laboral, entre otras.

Tal y como lo establece el artículo 4 del mencionado decreto, el INAMU será la única entidad que puede otorgar el uso del "Sello de Equidad de Género" que es una marca inscrita a nombre del INAMU en el Registro de la Propiedad Industrial del Registro Nacional, como parte de las acciones del Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo y previa verificación de que la organización interesada ha obtenido la certificación con la norma INTE-38-01-01; 2012. Los requisitos para el otorgamiento del Sello de Equidad de Género en el Empleo serán establecidos en un reglamento del INAMU, de acuerdo con sus competencias.

A continuación se establece una línea de tiempo general de las acciones realizadas por el INAMU, en esta línea.



Como se muestra en la línea de tiempo, el INAMU, desde el año 2002 y hasta la fecha, ha venido trabajando en el desarrollo de un modelo de gestión en igualdad de género para el cierre de brechas entre mujeres y hombres en el empleo, ese primer esfuerzo se hace en apoyo al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde se logra identificar la ausencia de mecanismos legales y administrativos eficaces para monitorear las condiciones de trabajo de las mujeres por parte de ese Ministerio, a pesar de los esfuerzos que se había realizando la Unidad para la Equidad de Género, desde el año 1996, pero debido a sus limitados recursos económicos y humanos, ha habido sido imposible realizar una instrumentalización de la perspectiva de género en las instancias administrativas y de servicios, que contribuya a direccionar los servicios de promoción e inspección del empleo con una perspectiva género sensitiva, que asegurara el respeto de los derechos consagrados en el Código de Trabajo y la normativa internacional, y menos aún promover la ampliación de tales derechos.

A partir del año 2003 se levantó junto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el apoyo financiero de la Organización Internacional del Trabajo y de la Secretaría de Trabajo de los Estados Unidos, un Diagnóstico de Buenas Prácticas Laborales en 37 empresas de diversos sectores productivos, cuyos hallazgos permitieron comprobar que efectivamente existían empresas en el país con interesantes experiencias que beneficiaban a las mujeres, propiciando buenos ambientes laborales. Esto permitió continuar con el proyecto con la seguridad de que la iniciativa de certificar empresas con ese tipo de práctica, podía tener una buena acogida (Inmujeres, sf, p.60).

En los años 2003 y 2004 la ejecución de este proyecto se llevó al mínimo, básicamente por falta de financiamiento. No obstante en el 2003 se abre un proceso de consulta nacional sobre la iniciativa del sistema de certificación con instituciones públicas, organizaciones sindicales, gremiales-patronales y con mujeres, que le dieron su aval por considerar que se trataba de una propuesta novedosa que podía ser de verdadero beneficio para las trabajadoras del país y para las empresas. En el 2007, 2008 y el 2009 el proyecto recibió apoyo económico del Programa Agenda Económica de las Mujeres de UNIFEM/PNUD (Idem).

En cuanto a las empresas que han formado parte de esta iniciativa de certificación, Coca Cola Industrias (2007) se constituye en la primera empresa en certificarse, en el marco de un proyecto piloto, con la norma del INAMU, posteriormente el Banco Popular (2011) y el Scotiabank (2012).

Estos esfuerzos pioneros por contribuir con la autonomía económica de las mujeres, desde el espacio laboral, se ven fortalecidos desde el contexto internacional con la creación de la Comunidad del Sello de Igualdad de Género, que se creó bajo la asociación de siete países de la región junto al Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, con la firma del Memorando de Entendimiento (MOU) en el 2010, por parte de los Ministerios de Trabajo y Mecanismos de la Mujer. Por cerca de una década los sellos de igualdad de género se han puesto en marcha en 14 países de la región, de los cuales 11 permanecen activos en Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Jamaica, México, Panamá, República Dominicana y Uruguay.

El objetivo de esta comunidad es promover la igualdad de género en empresas de la región y establece una oportunidad para intercambiar conocimiento, buenas prácticas y herramientas que inspiren y faciliten la implementación de políticas de igualdad en otros países. Es un espacio para fomentar la cooperación sur-sur, la asistencia técnica y el aprendizaje sobre: prácticas de conciliación entre la vida familiar, laboral y personal con corresponsabilidad social, la inserción y el desarrollo profesional, el impacto de la igualdad de género en la productividad y competitividad, estrategias para combatir el acoso laboral y sexual en las empresas, entre otros temas centrales (PNUD, 2016c).

Durante el periodo 2011 – 2013, se desarrolla el proceso de cambio de la Norma pasando de norma INAMU y constituyéndose en Norma Nacional, para lo cual el INAMU gestiona este cambio ante el organismo normalizador nacional INTECO. Para contar con organismos certificadores, el INAMU también gestiona con el Ente Costarricense de Acreditación, ECA, el Esquema de Certificación que deben cumplir los organismos certificadores para aplicar la norma INTE-38-01-01:2013.

El Sistema de certificación Laboral en Igualdad y Equidad de Género se basa en los modelos de las Normas ISO y en consecuencia su aplicación recorre similares procesos pautados por la Norma del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SIGIG).

De esta manera, la organización o empresa que decide certificarse, hace un inventario de sus condiciones en materia de igualdad y se somete a la auditoria de una tercera parte y si cumple con la mayoría de requisitos de la Norma se hace acreedor a la certificación.

Por otra parte, si la auditoria revela inconformidades o no cumplimientos de la Norma, la empresa debe comprometerse a superarlas en un plazo razonable; a estas se le denominan dentro del sistema como “oportunidades de mejora”, debido a la posibilidad que ofrece de ampliar las condiciones y beneficios para las mujeres después de haberse sometido a una auditoria.

Esta práctica se ubica dentro de una concepción de mejora continua, si una organización incumple en un alto porcentaje la Norma, se deniega la certificación. La comprobación de cumplimiento de la Norma se hace con el respaldo de pruebas documentales, testimoniales y de otro tipo que permitan verificar en forma contundente que la Norma ha sido aplicada.

Para mantener la certificación la empresa debe sujetarse a auditorias de seguimiento, las cuales se realizan a solicitud de la organización, aun cuando está normado que la adherencia al SIGIG obliga a las empresas a someterse a dichas auditorias cada año (en el primer año después de la certificación) y cada dos años luego de la primera re- certificación.

Los actores involucrados han cuidado que dicho proceso se asemeje lo más posible al que se aplica en las Normas ISO, en el sentido de que cumpla requisitos y estándares similares. Sin embargo, esto no debe reducir su aspecto cualitativo, ya que el género impacta a nivel social, laboral y en la vida cotidiana, por lo tanto, los problemas arraigados y derivados de brechas de género son estructurales y culturales, en ese sentido la certificación es importante, pero también es relevante reconocer los esfuerzos y frutos dados por las empresas en el camino hacia la certificación.

En el año 2013, se crea el Programa de Igualdad y Equidad de Género en el empleo y formación de la Norma Nacional Voluntaria, mediante decreto N° 37905-MP-MCM, cargo del Instituto Nacional de las Mujeres; con el objeto de promover el ingreso de las mujeres al mercado laboral y el mejoramiento de la calidad de su empleo, para lo cual abordará prioritariamente temas como: intermediación laboral, selección y contratación, salud integral en el empleo, corresponsabilidad familiar y laboral, entre otras. El INAMU adoptará, desde su naturaleza autónoma, las acciones necesarias para el cumplimiento de este objetivo y promoverá los procesos de certificación de los Sistemas de Gestión de Igualdad y Equidad de género en el empleo y colaborará con el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), en lo que sea pertinente a su criterio técnico, en la acreditación de los entes certificadores en la materia.

El decreto mediante el artículo 5, crea la Comisión Otorgamiento del Sello Equidad de Género: compuesta por dos representantes del Ministerio de Trabajo, dos representantes del INAMU y una persona de la Sociedad Civil vinculada a la defensa y promoción de los derechos humanos laborales de las mujeres siempre y cuando no sean parte directamente interesada en el SIGIEG. Esta Comisión tendrá las siguientes funciones:

- a. Decidir el otorgamiento del "Sello de Equidad de Género en el Empleo" a partir de los criterios establecidos en la reglamentación que el INAMU dicte al respecto.
- b. Estudiar y analizar los documentos presentados por las organizaciones para optar por el Sello de Equidad de Género, garantizando total confidencialidad.
- c. Proponer a la Presidencia Ejecutiva del INAMU los mecanismos de promoción del Sello de Equidad de Género y su sistema de incentivos.
- d. Alertar respecto a alguna situación que ponga en riesgo el Sello de Equidad de Género.
- e. Participar en actos públicos pertinentes, cuando se le invite o solicite.

Para el año 2015 a la fecha, se le da un nuevo impulso al Sello de Igualdad con la firma del proyecto de cooperación entre el INAMU y el PNUD: Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género.

Dicha alianza nace con el fin de apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales del INAMU para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los Sistemas de Gestión en Igualdad de Género en el empleo dirigidos a organizaciones públicas y privadas.

“El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) cuenta con una amplia experiencia internacional en el abordaje del tema de la inclusión de igualdad y equidad de género en el sector empresarial, mediante programas como: la comunidad de Sellos de Igualdad de Género (espacio para el intercambio de conocimientos, buenas prácticas y herramientas que facilitan la implementación de políticas de igualdad), Empresas por la Igualdad y el Sistema Regional de Seguimiento de Brechas de Género. Asimismo, el PNUD cuenta con un Sistema de Formación para la Igualdad (en modalidad virtual y presencial), dirigido a personas asesoras en igualdad de género en organizaciones públicas y privadas. De igual manera cuenta con una extensa base de datos de personas expertas, nacionales e internacionales, así como la experiencia de apoyo a otros países como es el caso de Colombia, República Dominicana y otros países de la Comunidad de Sellos” (PNUD/Inamu, TDR, p.2).

En el caso de Costa Rica, el SIGIG como sistema de certificación ha pasado por diferentes fases y momentos que le han permitido adquirir aprendizajes y readecuar sus propuestas. Si bien a la fecha, según se ha dicho, se han certificado solamente dos empresas, después del proceso de normalización y de la actualización de la norma en 2015, el desarrollo de este sistema se ha dado con pasos muy firmes, con la ejecución

de procesos de capacitación y sensibilización a las empresas y reconocimiento de buenas prácticas empresariales.

En el año 2016, se publicó en la gaceta el Reglamento para el otorgamiento y uso del sello de igualdad de género, que establece el artículo 1, los requisitos y el procedimiento para otorgar y utilizar el “Sello de Igualdad de Género” del Instituto Nacional de las Mujeres de Costa Rica (INAMU) a organizaciones que cumplen con la norma INTE 38-01-01 y el esquema para la certificación de los Sistemas de Gestión para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral.

En el año 2017, la empresa Travel Excellence , fue la primera empresa del país que logró cumplir con todos los requisitos para obtener la certificación Sistema de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral (SIGIG), que regula la norma nacional INTE 38-01-01, entre los aspectos que hicieron acreedora de la certificación a esta empresa están: contar con permiso de paternidad, permisos especiales para que el personal aborde temas de tipo familiar, y procura contratar proveedores que tengan prácticas contra el hostigamiento sexual y la discriminación.

Y finalmente en el año 2019, Holcim Costa Rica se convirtió en la primera empresa del sector industrial en recibir el Sello de Igualdad de Género, por medio del establecimiento de su propio sistema de gestión para la igualdad de género, teniendo como premisa el respeto a los derechos de las mujeres, el aumento de la competitividad empresarial y el compromiso con un desarrollo humano integral y el cierre de brechas persistente entre hombres y mujeres.

## 1.2. Problema que origina la intervención

El trabajo en el avance de la igualdad de género, es un desafío que ha venido asumiendo Costa Rica, de forma sostenida en los últimos 30 años y sobre todo en lo que se refiere a los avances en la legislación y generación de políticas públicas, tendientes a disminuir las barreras de participación igualitaria y efectiva de hombres y mujeres en la sociedad.

Sin embargo, persisten las desigualdades de género en todo el mundo, y en particular en Costa Rica, en cuanto a:

- Acceso desigual de las mujeres a los recursos económicos y activos, incluyendo el derecho de propiedad, crédito financiero, desarrollo y transferencia de tecnología, recursos naturales y finanzas del medio ambiente/clima.
- La discriminación contra la mujer en la fuerza laboral se manifiesta en la desigualdad de remuneración, oportunidades y empleo vulnerable.
- Carga desproporcionada de las mujeres en el trabajo no remunerado, como el cuidado de niños y niñas, personas adultas mayores y enfermas; en los países en desarrollo, la recolección agua y combustible para cocinar y para calefacción. (UNDP, 2016).



En materia social, uno de los principales problemas estructurales de Costa Rica está en el mercado de trabajo, el cual acumula ya varios años de no generar puestos suficientes. Esto repercute en los indicadores de pobreza y desigualdad (pobreza multidimensional), debido a que más del 80% de los ingresos de los hogares proviene del empleo (Estado de la Nación, 2018).

De acuerdo con la OIT, a lo largo de la vida laboral, las mujeres siguen percibiendo grandes dificultades para acceder a empleos dignos. “Únicamente se han obtenido avances mínimos desde la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, estas brechas persistentes deben trabajarse en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por las Naciones Unidas en 2015” (OIT, 2016, p. 3).

Según el trabajo desarrollado por este organismo y denominado *las Mujeres en el Trabajo: Tendencias de 2016*, la desigualdad entre mujeres y hombres persiste en los mercados laborales mundiales, en lo que concierne a las oportunidades, al trato y a los resultados. En los dos últimos decenios, los valiosos adelantos efectuados por las mujeres en cuanto a los logros educativos no se han convertido en un avance similar de su posición en el ámbito laboral. En muchos territorios del mundo, las mujeres poseen mayores posibilidades de encontrarse y durar en condición de desempleo que los hombres, se encuentran con menores opciones de participar en la fuerza de trabajo y cuando lo logran por lo general se ven forzadas a aceptar empleos de inferior calidad.

Los avances ejecutados en estas temáticas se han venido dando lentamente, y solo en algunas regiones del mundo. Así mismo, en numerosos países en los que la diferencia en la contribución de la fuerza de trabajo y el desempleo se ha disminuido y en los que las mujeres están abandonando el trabajo familiar auxiliar para concentrarse en el sector de los servicios, la calidad de las vacantes para las mujeres son alarmantes. La desigualdad en los trabajos de cuidado y las labores domésticas sin remuneración entre las mujeres y los hombres, y entre las familias y la sociedad, es un punto definitivo en cuanto a las desigualdades de género en el ámbito laboral (OIT, 2016, p. 3).

Según los datos de la reciente Encuesta Continua de Empleo del INEC, para el segundo trimestre del año 2019, aún persisten brechas de género en las tasas de participación en el mundo laboral y de ocupación, la fuerza de trabajo esta compuesta en la actualidad por 996 mujeres (experimentado un incremento en 90 mil), y 1,48 millones de hombres, la población ocupada para Costa Rica es de 2,18 millones de personas, de las cuales 1,34 son hombres y 846 son mujeres, dándose un aumento para este último trimestre del año de 49,000 mujeres. A nivel nacional, la tasa de desempleo para este trimestre fue de 11,3 %, sin cambio respecto al primer trimestre del año anterior. La tasa de desempleo de la población masculina fue de 9,3 %. Por otro lado, la tasa de desempleo femenina fue de 14,2 %. Ambas tasas se mantiene sin cambio estadísticamente significativo respecto al mismo periodo del año anterior.

Según los datos de la población ocupada por sexo para el año 2017, las mujeres poseen un mejor perfil educativo: una tercera parte posee educación superior versus un 21% de los hombres. Entre ellos el nivel predominante es primaria o menos (40%). En el contexto internacional, Costa Rica es el cuarto país de América Latina (entre diecisiete) con la menor participación laboral femenina, a pesar de que en los últimos veinte años este indicador aumentó en casi diez puntos porcentuales (Informe del Estado de la Nación, 2018, pág. 80).

El sector privado, es el principal empleador para ambos sexos, la función pública tiene mayor peso entre las mujeres (19%) que entre los hombres (11,5%). El 80% de las mujeres ocupadas reside en zonas urbanas, versus el 72,4% de los hombres (estas cifras son similares a la distribución de la población total del país). Esto confirma la poca presencia de mujeres rurales en el mercado laboral (Idem).

Un estudio realizado por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el marco del proyecto Ganar-Ganar que ejecuta ONU Mujeres con fondos de la Unión Europea sobre la participación económica de la mujer, (2018), confirma que existen rezagos y diversos obstáculos como la falta de un entorno propicio para conseguir una participación plena y equitativa de las mujeres en el entorno laboral. Entre los detalles más relevantes se mencionan que en sólo el 17% de las empresas de nuestro país más del 50% de la planilla son mujeres, mientras que en el 54% de las empresas, más de la mitad de sus planillas están conformadas por hombres. Casi una tercera parte de las empresas ticas tiene planillas muy “masculinizadas”; es decir, que las mujeres representan menos del 20 % de los colaboradores, mientras que en otro tercio, llegan a tener entre el 20 % y el 40 % de los puestos. Esto evidencia un grande rezago en el país, donde la principal barrera se debe a los estereotipos sobre el papel y las habilidades de las mujeres.

Según ese mismo estudio, el problema se agudiza en los altos cargos, donde solo el 14 % de las empresas ticas tienen a una mujer de CEO, y este número es aún más bajo para las empresas grandes.

El 22 % de las empresas no cuenta con ninguna mujer directiva en los niveles de supervisión y administrativos y esto se incrementa al 57 % en los niveles de gerencia superior y altos cargos ejecutivos.

En materia de uso de tiempo los datos de la encuesta nacional de uso de tiempo realizada por el INEC en el año 2017, calcula el promedio de horas dedicadas a diferentes actividades por parte de la población del país, mayor de 12 años, muestran lo siguiente:

- Las mujeres dedican 8.59 horas a labores de limpieza y mantenimiento de la vivienda mientras que los hombres presentan un promedio de 3:37 horas.

- En materia de preparación y servicio de alimentos las mujeres usan 13 horas con 53 minutos, y los hombres 3 horas y 50 minutos.
- En limpieza de ropa y calzado, las mujeres dedican 4:06 horas y los hombres 0:51 minutos.
- En el único rubro donde se presenta un uso de tiempo más parejo es en el de compras del hogar las mujeres tienen un promedio de 1:34 y los hombres de 1:36.

Estos datos muestran que una de las brechas que persisten para sumar en el avance de una sociedad más justa e igualitaria, es el tema de lo laboral y en materia de uso de tiempo ya sea para su ingreso en el mercado de trabajo, o cuando suman horas de trabajo laboral y en las tareas del hogar de forma no remunerada, lo cual ha llevado a mayores niveles de estrés por parte de las mujeres, asumiendo que las mujeres, son “multi tarea”, y que por lo tanto pueden asumir múltiples funciones que atentan contra su salud.

Otro de los grandes problemas en materia de condiciones laborales igualitarias son las situaciones de hostigamiento sexual, las cuales además en los últimos meses han sido objeto de la mirada pública, debido a que se ha gestado un movimiento de denuncia pública de una problemática de género que ha estado presente desde siempre.

En reporte emitido por la Defensoría de los Habitantes, en el año 2017, se presentaron más de 200 casos de hostigamiento sexual en el sector público, de acuerdo con las estadísticas, la mayor parte de las víctimas fueron mujeres -el 77% de los casos- mientras que el 11% correspondió a hombres, mientras que si tomamos en cuenta la persona denunciada el 94% correspondió a hombres, un 4% de mujeres y un 2% no se reportó esa variable. (Defensoría de los Habitantes, 2018, comunicado de prensa).

*“Las tres entidades públicas donde se registran más denuncias son el Ministerio de Educación Pública con 59 casos, seguido por la Caja Costarricense del Seguro Social con 51 casos y la Universidad de Costa Rica con 18 casos. Por lugar donde ocurrieron los hechos, la provincia de San José encabeza la lista con el 40%, seguido de Alajuela con un 17%; Heredia con 12%, Cartago con 10%, Limón con 8%, Puntarenas con 7% y Guanacaste con un 4%” (Defensoría de los Habitantes, 2018, comunicado de prensa).*

### 1.3. Acciones desarrolladas en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género.

El Proyecto nace con el fin de fortalecer la capacidad de gestión del INAMU, mediante un acompañamiento sistemático por parte de PNUD, bajo la modalidad de “aprender haciendo” en los procesos de implementación y apropiación del Sistema de

Reconocimiento, considerando las herramientas asociadas de gestión, en la metodología de ejecución y la necesaria coordinación entre las distintas instancias implicadas, con el fin de contar con un sistema fortalecido y liderado por el INAMU. Parte de las acciones a desarrollar en el marco del Proyecto era tratar de negociar la asignación de plazas permanentes por parte del INAMU.

#### Objetivo General:

Apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales del INAMU para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los Sistemas de Reconocimientos en Igualdad de Género en el empleo dirigidos a organizaciones públicas y privadas.

#### Los principales productos esperados:

1. Fortalecidas y ampliadas las capacidades del INAMU en gestión para la implementación del Sistema de Reconocimiento.
2. Implementada una estrategia de promoción y comunicación para las poblaciones y sectores definidos en el Sistema de Reconocimiento.
3. Creadas y fortalecidas las alianzas público – privada y público – público, alrededor de la igualdad y equidad de género en el marco del Sistema de Reconocimiento.
4. Desarrollados mecanismos de gestión de conocimiento para la inclusión de género en organizaciones públicas y privadas, en el marco del Sistema de Reconocimiento.
5. Definidos mecanismos de seguimiento y evaluación del proyecto.









Roles y responsabilidades en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género:

1. El Instituto Nacional de las Mujeres – INAMU (organismo asociado en la implementación), dará seguimiento y apoyo técnico al proyecto, asimismo formará parte del Comité Directivo. Al momento de la firma del proyecto nombrará a una persona Director(a) Nacional quien laborará tiempo completo y trabajará de manera conjunta con las personas profesionales del Área de Gestión de Políticas Públicas responsables de esta temática. La dirección, en conjunto con la coordinación del proyecto, tendrá por labor la consecución de los productos del mismo. De igual manera, coordinará con las distintas direcciones del INAMU los aportes específicos que desde la institución se brinden para la implementación, promoviendo la coordinación intrainstitucional. Asimismo, será responsabilidad del INAMU la coordinación interinstitucional e intersectorial para garantizar la participación de las distintas instancias involucradas, así como la integralidad de la ejecución del proyecto y garantizar la sostenibilidad de sus resultados.

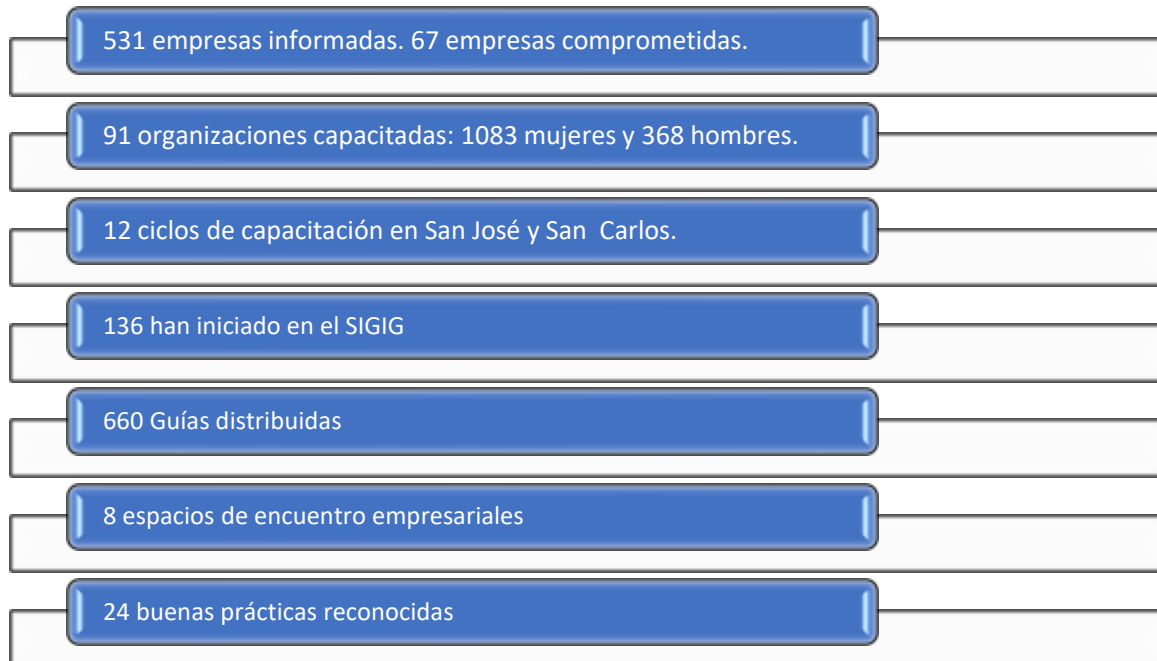
2. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD Costa Rica. El PNUD facilitará la asistencia técnica, administrativa y financiera, mediante la designación de un equipo técnico, que fungirá como punto focal para la gestión del proyecto y facilitará personal de apoyo para el desarrollo de las actividades administrativas y financieras.

Asimismo, formará al equipo técnico del proyecto en los procedimientos PNUD; elaborará términos de referencia junto a personal INAMU, para las consultorías y la preparación de contratos y enmiendas; implementará al menos una auditoría financiera con cargo al proyecto; será parte de la estructura de gobernanza del proyecto. El PNUD cuenta con una red mundial de personas expertas; aportando así un valor agregado a la experiencia, en particular porque ya cuenta con práctica de trabajo en otros países de la región, facilitando así la transferencia de conocimientos sobre la inclusión de igualdad y equidad de género para el logro de los productos esperados en la ejecución del proyecto, tales como la implementación de sistemas de reconocimiento en Igualdad de Género, contemplando seguimiento y evaluación; redes de conocimiento; intercambio de experiencias; diseño de campañas de divulgación; conocimiento del mercado en cuanto a sellos de equidad; uso de plataforma; fortalecimiento institucional para una gestión coordinada a lo interno del INAMU.

Como resultado del proceso desarrollado, a la fecha se cuenta con las siguientes herramientas:

-  Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas.
-  Norma Nacional para certificar sistemas de gestión de igualdad y equidad de género Sello de Igualdad de Género del INAMU.
-  Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas.
-  Módulo de capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.
-  Guía para la auditoría del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género conforme a la Norma INTE 38-01-0.
-  Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral - Requisitos.
-  Guía para implementar buenas prácticas laborales de corresponsabilidad social de los cuidados en las organizaciones.
-  Orientaciones a las empresas privadas para la planificación, detección y referencia de casos de situaciones de violencia en el contexto de la relación de pareja.

Las acciones realizadas en el marco del Proyecto a la fecha de la realización de la evaluación son las siguientes:



**Producto 1. Fortalecidas y ampliadas las capacidades del INAMU en gestión para la implementación del Sistema de Reconocimiento.**

- 104 funcionarias y funcionarios del INAMU fueron informados acerca del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género.
- 22 personas (19 mujeres y 3 hombres) capacitadas en planificación estratégica e indicadores con enfoque de género para dotar de competencias para asesorar técnicamente a las organizaciones públicas y privadas que implementen y apliquen mejora continua del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (asesoras técnicas en igualdad de género).
- 29 personas (21 mujeres y 8 hombres) capacitadas como auditoras internas y externas de la Norma, lo que permite apoyar el fortalecimiento de capacidades para la consecución de la certificación por parte de las organizaciones.
- Se han llevado a cabo 4 Ciclos de Sensibilización e Información “Igualdad de Género en el Empleo” cuyo objetivo fue dotar de conocimientos, herramientas y metodologías para poner en práctica e iniciar la implementación de un sistema de gestión para la igualdad de género a lo interno de las organizaciones. En total, han participado 68 organizaciones. En el 2018, se llevó a cabo un ciclo en la región Huetar Norte. Tanto los Ciclos de Sensibilización e Información, como los cursos para personas asesoras, han sido coordinados y apoyados técnicamente por el Centro Regional del PNUD.
- Como seguimiento a los ciclos de sensibilización e información a las organizaciones, se impartieron 3 talleres sobre “Orientaciones a las empresas privadas para la atención básica de casos de violencia contra las mujeres” con el objetivo de brindarles herramientas básicas para el tratamiento del tema de la violencia contra las mujeres en las empresas y validar la herramienta didáctica

desarrollada para este fin, y “Prevención y tratamiento del hostigamiento sexual en las empresas privadas” con la participación de 44 empresas e instituciones públicas.

- Publicación y divulgación de 6 herramientas didácticas: 1. Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas, 2. Guía para la elaboración de políticas de igualdad de género en las organizaciones públicas y privadas, 3. Módulo de capacitación del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género, 4. Guía para la auditoría del Sistema de Gestión para la Igualdad de Género conforme a la Norma INTE 38-01-01 Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en el Ámbito Laboral-Requisitos, 5. Guía para implementar buenas prácticas laborales de corresponsabilidad social de los cuidados en las organizaciones y 6. “Orientaciones a las empresas privadas para la planificación, detección y referencia de casos de situaciones de violencia en el contexto de la relación de pareja”.
- Un organismo certificador con capacidades técnicas para realizar auditoría de la norma SIGIG-INTE-38-01-01:2015.
- 66 organizaciones (53 empresas y 13 instituciones públicas) se han comprometido públicamente, al más alto nivel, con la igualdad de género en sus procesos y gestión interna.
- 24 reconocimientos a Buenas Prácticas Laborales para la Igualdad de Género otorgados.
- Intercambio de experiencias a nivel latinoamericano entre empresas privadas y/o públicas, sobre los alcances, retos y sostenibilidad de los sistemas de reconocimiento de igualdad de género en las empresas. En el marco de la Comunidad de Sellos, Costa Rica ha logrado posicionarse con país pionero en este tema, además de procurar la cooperación intra-regional para llevar la experiencia y buenas prácticas de la institución, empresas aliadas y sector sindical.

### **Producto 2. Implementada una estrategia de promoción y comunicación para las poblaciones y sectores definidos en el Sistema de Reconocimiento.**

- 531 empresas privadas e instituciones públicas informadas sobre el Sello de Igualdad de Género.
- Acompañamiento a 136 organizaciones en la adopción del SIGIG (compromiso de la alta dirección, capacitación, acompañamientos bilaterales).
- Estrategia de comunicación en implementación, mediante el establecimiento de una página web (dentro de la web institucional del INAMU), elaboración de material informativo y videos tutoriales.
- 10 acciones de comunicación para el sistema de reconocimientos ejecutadas.

### **Producto 3. Creadas y fortalecidas las alianzas público – privada y público – público, alrededor de la igualdad y equidad de género en el marco del Sistema de Reconocimiento.**

- Se concretaron 10 alianzas público-público y público-privadas para la promoción, divulgación y fortalecimiento del Sello de Igualdad de Género con las siguientes organizaciones: PROCOMER, BAC CREDOMATIC, Cámara de Comercio de Costa Rica, Alianza Empresarial para el Desarrollo, Asociación para el Liderazgo y Ascenso Social, CADEXCO, Corporación Garnier & Garnier, Foro de Empresarias y Profesionales de Costa Rica, RBA y Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género de Chile.
- Otorgamiento de 2 Sello de Igualdad de Género, a las empresas certificadas en la Norma INTE 38-01-01: 2015.
- Definición de 5 incentivos para las organizaciones a las que se les otorga el Sello de Igualdad de Género: i) Uso de la marca registrada del Sello de Igualdad de Género; ii) Acceso a servicios de acompañamiento técnico especializado del INAMU; iii) Inclusión en redes y foros nacionales e internacionales para el intercambio de conocimientos y buenas prácticas; iv) Puntaje adicional en los procesos de licitación para compras públicas del Estado; v) Puntaje adicional en los procesos de licitación de UNOPS.
- Creación de espacios de diálogo e intercambio entre diferentes actores, promoviendo las alianzas público-privadas, para sensibilizar en la importancia de garantizar la igualdad de género en el empleo con la participación de 498 personas (388 mujeres y 110 hombres) representantes de 227 organizaciones (153 empresas privadas y 74 instituciones públicas). Las actividades se realizaron en el año 2016, 2017 y 2018 (Encuentro Nacional con el Sector Empresarial Costarricense para el Empoderamiento Económico de las Mujeres, Encuentro Empresarial por la Igualdad de Género, y Foro Hacia una cultura de igualdad, el papel de las empresas como entes transformadores). Además, mediante la articulación de esfuerzos con cámaras empresariales, foros y organizaciones de la sociedad civil se ha logrado divulgar el Sello y el apoyo que brinda el INAMU al sector empresarial.
- 10 procesos de acompañamiento bilateral con empresas, así como charlas introductorias al enfoque de género y orientaciones básicas para trabajar el tema de la violencia contra las mujeres. Se han realizado en el Área Metropolitana y en la zona de Monteverde.
- Coordinación con el Área de Violencia de Género la articulación del proceso del Sello de Igualdad de Género y el proyecto de empleabilidad para mujeres víctimas de violencia. Esto ha generado la articulación con empresas privadas para identificar fuentes de empleo para las mujeres, así como espacios para la divulgación de información para prevenir la violencia contra las mujeres. A la fecha, se han referido a 28 mujeres mediante la alianza con 3 empresas/grupos empresariales.

**Producto 4. Desarrollados mecanismos de gestión de conocimiento para la inclusión de género en organizaciones públicas y privadas, en el marco del Sistema de Reconocimiento.**

- 20 empresas e instituciones públicas están utilizando (o utilizaron) la herramienta Sistema Indica Igualdad, en coordinación con el Centro Regional del PNUD.



## Producto 5. Definidos mecanismos de seguimiento y evaluación del proyecto.

- Herramientas de seguimiento, monitoreo, sistematización y evaluación del proyecto definidas, y puestas en práctica.
- 1 taller de evaluación intermedia realizado.

### 1.4. Actores claves en la intervención

Como parte de la comprensión del Proyecto es importante identificar aquellos actores , también llamados “stakeholder”, que tienen intereses al menos potenciales respecto a un tema o un objetivo de cambio relacionado con el programa o proyecto en estudio. De acuerdo con los intereses que se desean defender, o su grado de influencia en el Sello de Igualdad de Género, en términos de su concepción, planificación y ejecución.

A continuación, se presenta el análisis de los diferentes actores sociales involucrados con el desarrollo del Proyecto, según el tipo de actor, nivel de interés, nivel de participación y relación de correspondencia entre ellos. El mismo fue elaborado a partir de la revisión documental , y el trabajo de campo realizado.

Para identificar los actores involucrados en la intervención se utilizó la herramienta de Mapeo de Actores Claves (MAC). Se identificaron actores que se agruparon en cinco categorías (tomadores de decisiones, ejecución de programa y acciones, población beneficiaria, aliados estratégicos y otros actores), indicando además el rol o papel que desempeñan, el tipo de relaciones predominantes y sus niveles de poder en la participación de la gestión e intervención.

#### Actores identificados como población beneficiaria directa

Actores	Papel que desempeñan	Niveles de poder
<b>Empresas privadas e Instituciones Públicas con reconocimiento público sobre la inclusión de la perspectiva de género en la gestión del Sistema de reconocimiento en Igualdad de Género.</b>	Reciben el servicio	Bajo
<b>Personas funcionarias del INAMU que se capacitarán y participarán en procesos de intercambio de conocimientos y experiencias sobre la temática.</b>	Reciben el servicio	Medio

Elaborado por la Evaluadora a partir de la revisión documental y trabajo de campo, 2019.

### Actores identificados como población beneficiaria indirecta

Actores	Papel que desempeñan	Niveles de poder
<b>Personas trabajadoras de las empresas.</b>	Reciben los beneficios de las empresas y mejoran sus condiciones laborales como consecuencia de la inclusión de la perspectiva de género en sus ámbitos de trabajo.	Bajo

Elaborado por la Evaluadora a partir de la revisión documental y trabajo de campo, 2019.

### Actores tomadores de decisión política

Actores	Papel que desempeñan	Niveles de poder
<b>Presidencia de la República</b>	Definición de metas del PND	Alto
<b>Asamblea Legislativa</b>	Aprobación de presupuesto	Alto
<b>Junta Directiva del INAMU y Ministra del INAMU</b>	Recomendar las políticas generales y los lineamientos estratégicos.	Alto

Elaborado por la Evaluadora a partir de la revisión documental y trabajo de campo, 2019.

### Actores identificados como ejecutores

Actores	Papel que desempeñan	Niveles de poder
<b>Secretaría Técnica del INAMU</b>	Seguimiento de la ejecución programática y presupuestaria para la Coordinación y Seguimiento de la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género y de las siete Áreas Estratégicas.	Alto
<b>Área Gestión de Políticas Públicas para al Equidad de Género. INAMU</b>	Proponer y coordinar el desarrollo del Programa del Sello de Igualdad. Sugerir políticas para favorecer el logro de objetivos del Programa, entre otras funciones. Elaborar los planes de acción y en el seguimiento de la implementación de	Medio

Actores	Papel que desempeñan	Niveles de poder
	<p>las acciones del Programa. Realizar la coordinación interinstitucional e intersectorial para garantizar la participación de las distintas instancias involucradas. Forma parte del equipo técnico del Proyecto</p>	
<b>PNUD</b>	<p>Facilita la asistencia técnica, administrativa y financiera, mediante la designación de un equipo técnico, que tiene la función de ser punto focal para la gestión del proyecto y facilita personal de apoyo para el desarrollo de las actividades administrativas y financieras. Forma parte del equipo técnico del Proyecto.</p>	Medio
<b>Programa de Igualdad y Equidad de Género en el empleo</b>	<p>Coordinar acciones técnicas y operativas interinstitucionales relacionadas con la Implementación del Sello de Igualdad. Proponer políticas, programas y acciones pertinentes para su funcionamiento. Participar en la elaboración de los planes de acción y en el seguimiento de la implementación de las acciones. Forma parte del equipo técnico del Proyecto</p>	Medio

Elaborado por la Evaluadora a partir de la revisión documental y trabajo de campo, 2019.

### Actores identificados como aliados estratégicos

Actores	Papel que desempeñan	Niveles de poder
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Participan en la Comisión de Otorgamiento del Sello	Bajo
CEGESTI	Participan en la Comisión de Otorgamiento del Sello	Bajo
Ente Costarricense de Acreditación ECA	Criterios sobre el tema de la certificación	Bajo
INTECO	Ente certificador	Bajo
Programa Estado de la Nación / INEC	Generan indicadores para la toma de decisiones	Nulo
Cámaras de Comercio e Industrias	Aporta en visión y recomendaciones	Nulo
Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado	Aporta en visión y recomendaciones. Alianzas con las empresas.	Nulo
Alianza Empresarial para el Desarrollo	Aporta en visión y recomendaciones. Alianzas con las empresas	Nulo
Comunidad Internacional del Sello	Aporta en visión y recomendaciones	Nulo
Otros organismos internacionales	Aporta en visión y recomendaciones	Nulo

Elaborado por la Evaluadora a partir de la revisión documental y trabajo de campo, 2019.

Estructura y funcionamiento del Programa de Igualdad y Equidad de Género.

Roles y responsabilidades:

1. El Gobierno de Costa Rica reconoce la norma voluntaria INTE-38-01-01; 2012 (SIGIEG) como la herramienta por medio de la cual las empresas y organizaciones interesadas podrán demostrar sus avances en la gestión de la igualdad y equidad de género, Que según lo establecido en el Decreto Ejecutivo N° 37905- MP-M C M" Creación del Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo y Formalización de la Norma Nacional Voluntaria" emitido el 5 de julio de 2013.dentro del Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres.
2. Mediante el decreto el Programa de Igualdad y Equidad de Género en el empleo y formación de la norma nacional voluntaria, el INAMU, (organismo asociado en la implementación), promueve los procesos de certificación de los Sistemas de Gestión de Igualdad y Equidad de género en el empleo y colaborará con el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), en lo que sea pertinente a su criterio técnico, en la acreditación de los entes certificadores en la materia. Es

responsabilidad de la Institución la coordinación interinstitucional e intersectorial para garantizar la participación de las distintas instancias involucradas, así como la integralidad de la ejecución del proyecto y garantizar la sostenibilidad de sus resultados. En el marco del Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo, el Instituto Nacional de las Mujeres.

3. Con base en los requisitos establecidos en la Norma Nacional INTE-38-01-01; 2012 se reconocerán las certificaciones emitidas por organismos de certificación de tercera parte, acreditados por el Ente Costarricense de Acreditación- ECA. Tales certificaciones podrán ser reconocidas por la marca "Sello de Equidad de Género" que otorgará el INAMU.
4. Las demás instituciones públicas, dentro de sus competencias, están llamados a prestar colaboración al INAMU para la implementación y desarrollo de este programa.
5. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Costa Rica, facilita la asistencia técnica, administrativa y financiera, mediante la designación de un equipo técnico, que funge como punto focal para la gestión del proyecto y facilita personal de apoyo para el desarrollo de las actividades administrativas y financieras. Asimismo, forma al equipo técnico del proyecto en los procedimientos PNUD; elabora términos de referencia junto a personal INAMU, para las consultorías y la preparación de contratos y enmiendas; es parte de la estructura de gobernanza del proyecto.
6. Comisión Otorgamiento del Sello Equidad de Género: el decreto establece la Comisión para el otorgamiento del "Sello de Equidad de Género" compuesta por dos representantes del Ministerio de Trabajo, dos representantes del INAMU y una persona de la Sociedad Civil vinculada a la defensa y promoción de los derechos humanos laborales de las mujeres siempre y cuando no sean parte directamente interesada en el SIGIEG. Esta Comisión tendrá las siguientes funciones:
  - Decidir el otorgamiento del "Sello de Equidad de Género en el Empleo" a partir de los criterios establecidos en la reglamentación que el INAMU dicte al respecto.
  - Estudiar y analizar los documentos presentados por las organizaciones para optar por el Sello de Equidad de Género, garantizando total confidencialidad.
  - Proponer a la Presidencia Ejecutiva del INAMU los mecanismos de promoción del Sello de Equidad de Género y su sistema de incentivos.
  - Alertar respecto a alguna situación que ponga en riesgo el Sello de Equidad de Género.
  - Participar en actos públicos pertinentes, cuando se le invite o solicite.

## 1.5. Lógica causal de la intervención y Teoría del Cambio (TC)

La TC explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. Para efectos de la presente evaluación se realizó la TC del Programa Igualdad y Equidad de Género en el empleo, que tiene como objeto promover el ingreso de las mujeres al mercado laboral y el mejoramiento de la calidad de su empleo, para lo cual abordará prioritariamente temas como: intermediación laboral, selección y contratación, salud integral en el empleo, corresponsabilidad familiar y laboral, entre otras.

Es posible desarrollar una TC:

- Cuando los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano, o
- Cuando tal intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de los asociados y otros interesados.

Este ejercicio permite explicar la lógica detrás de la acción del Programa, es decir cómo se entiende que la implementación produzca una serie de resultados que contribuyen al desarrollo de políticas públicas a favor de los derechos económicos de las mujeres en Costa Rica. La TC es un instrumento estratégico para determinar cuál es la situación actual, cuál es la situación deseada y cuáles son los cambios que se tienen que realizar para efectuar la transición entre las dos situaciones. Es importante que la TC refleje los factores contextuales que permitan o impiden el cambio y que establezca las condiciones necesarias para su realización (supuestos).

Debido a que la TC no estaba adecuadamente sistematizada, el proceso de evaluación posibilitó su reconstrucción, de una manera participativa, involucrando a personal responsable de la intervención, tanto de nivel técnico como político. Esto además genera espacios de apropiación y compromiso por parte de los actores y a la vez, consenso sobre lo qué hace, cómo se hace y para qué se hace, lo cual se espera contribuya a potenciar su éxito (logro de objetivos y resultados) (MIDEPLAN, 2017).

El concepto de resultado debe emplearse solamente para referirse a aquellos cambios que pueden atribuirse como una consecuencia de la acción ejecutada por el programa. No es suficiente la simple existencia de un cambio, para que este sea considerado como resultado de un programa, aunque dicho cambio haya formado parte de la planificación del programa y de las consecuencias buscadas por el mismo.

Solamente en el caso de que exista una relación causal evidente, o al menos plausible, podrá catalogarse el cambio observado como “resultado”.

Los resultados pueden clasificarse en voluntarios, involuntarios, esperados o inesperados, positivos o negativos. Pueden afectar no solamente al grupo meta, sino también a las contrapartes y a los intermediarios. No surgen recién cuando ha finalizado un programa, sino que pueden presentarse desde su comienzo y a lo largo de todo el periodo de duración de este. Incluso el poner a disposición del proyecto, recursos de personal, financieros o materiales puede ser ya suficiente para desencadenar los primeros resultados.

La teoría de la intervención se puede describir mediante la siguiente secuencia:

- Los programas obtienen recursos (insumos), a partir de los presupuestos institucionales.
- Estos insumos (inputs), son empleados para el desarrollo de actividades y como consecuencia de estas se generan productos (outputs).
- Los productos son luego empleados por los diversos grupos meta o intermediarios en el proceso conocido como aprovechamiento del producto.
- Como consecuencia de este aprovechamiento, aparecen resultados de desarrollo que podrán ser de mediano y largo plazo. Los resultados de mediano plazo se conocen como efectos o beneficios directos y los de largo plazo como efectos, beneficios indirectos o simplemente impactos.
- Se observa que entre los resultados directos y los resultados indirectos existe un espacio para significar que entran en juego las influencias y acciones de otros actores que también contribuyen a la generación de los resultados indirectos. Este espacio es lo que se conoce como “brecha de atribución” y quiere representar la dificultad de atribuir al proyecto la responsabilidad del logro de estos cambios de largo plazo (efectos indirectos o impactos), por la gran confluencia de otros actores.

### Cadena de resultados

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
<u>Recursos normativos</u>  Norma Nacional INTE-38-01-01.  Decreto 37905-MP-MCM, crea el Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo.  Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante	Estrategia de promoción y divulgación.  Procesos de capacitación y sensibilización con las empresas e instituciones.  Procesos de acompañamiento para la obtención del sello.  Programa de incentivos.	Empresas e instituciones sensibilizadas en temas de igualdad de género.  Empresas firman carta de compromiso con el tema de igualdad de género.  Actividades en las empresas para hacer cambios en la cultura organización a	Empresas certificadas Norma Nacional INTE-38-01-01  Aumento en la contratación de mujeres.  Mejoras en las condiciones de labores en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.	Contribuir a la igualdad de género en el mundo laboral.

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
<p>(2015-2018) y Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (2019-2022)</p> <p>Política Nacional para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. (2018-2030)</p> <p>Objetivos de desarrollo sostenible.</p> <p><u>Recursos financieros</u></p> <p>Presupuesto del INAMU</p> <p><u>Recursos humanos</u></p> <p>Plaza para el Programa creada en el INAMU. Asistencia técnica del PNUD. Liderazgo del área de Políticas públicas.</p> <p><u>Recursos materiales</u></p> <p>Guías para el proceso de implementación del sello. Herramientas didácticas.</p>	Otorgamiento del sello	<p>favor de la igualdad de género.</p> <p>Acercamiento del INAMU al sector empresarial.</p>		



1.



# CAPÍTULO 2

## Diseño y estrategia metodológica

# Capítulo 2.

## Diseño y estrategia metodológica

En este apartado, se detallan las principales características del proceso evaluativo. Una de las preguntas a las que responde es ¿qué se evaluará?, a la vez que se establecen limitaciones como el tipo de evaluación, sus objetivos, el alcance en términos los beneficios seleccionados, de las poblaciones y del accionar geográfico y temporal.

Para efectos de la presente evaluación se parte de la “apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, los resultados y la sostenibilidad para el desarrollo. Se define el enfoque, referido al posicionamiento epistemológico, ontológico y metodológico, que guiará los criterios con los que se plantea realizar la presente evaluación” (OCDE, 2010, p. 21).

Asimismo, se definen los criterios de evaluación que sirven para emitir los juicios de valor que deben dar respuesta a las preguntas que el equipo evaluador prevé contestar en relación con los objetivos planteados.

### 2.1. Tipo de evaluación

Esta es una evaluación externa, realizada por una persona evaluadora contratada y ajena a la implementación de la intervención. La evaluación abarcará los siguientes aspectos:

1. La pertinencia de la intervención
2. Los resultados que ha generado por la intervención
3. Los componentes del diseño del programa (teoría de la intervención);

Igualmente, se espera que esta evaluación proporcione los elementos que permitan conocer los mecanismos que el Programa ha desarrollado para asegurar su sostenibilidad.

Los hallazgos de la evaluación determinan si se han alcanzado resultados y generando cambios en la población beneficiaria, para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos. El objetivo es proporcionar información del proceso de implementación desde el año 2015 y hasta actualidad, para la toma de decisiones.

Según su funcionalidad es una evaluación de diseño, proceso y resultados a nivel de productos. Tomando como referencia lo estipulado en el Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas de Mideplan, la evaluación de diseño pretende analizar la coherencia del diseño del programa con la necesidad que lo origina (Teoría de la intervención). La evaluación de procesos permite valorar la gestión e implementación de la intervención identificando fortalezas y oportunidades de mejora. Y con la evaluación de resultados se determinan resultados (deseados o no) y permite valorar los cambios generados sobre la población beneficiaria directa.

## 2.2. Alcance de la evaluación

**Unidad de estudio:** Programa del Sello de Igualdad de Género

**Temporalidad:** 2015 a 2019.

**Geográfico:** el análisis será de alcance nacional.

## 2.3. Objetivos de la consultoría.

El objetivo de la consultoría versa en la realización de una evaluación cualitativa sobre la pertinencia del programa como estrategia para el alcance de los objetivos propuestos, el logro de los objetivos y resultados del Proyecto, y extraer lecciones aprendidas que puedan fortalecer y dar recomendaciones a la estrategia de implementación del Programa del Sello de Igualdad de Género y su sostenibilidad, para la mejora de la Norma INTE G38: 2015.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un análisis detallado del logro de resultados previstos por el proyecto según las siguientes variables:
  - Relevancia: Identificar la relación del proyecto con los objetivos principales de la autonomía económica e Igualdad de Género en las empresas y las organizaciones, y con las prioridades de desarrollo a nivel local, regional y nacional.
  - Mecanismos de gestión: Analizar la dirección/coordinación nacional, el esquema de trabajo INAMU-PNUD, los aportes institucionales del INAMU y la apropiación hacia el programa y el valor agregado de PNUD. Ello de cara identificar en qué medida la estrategia y herramientas escogidas por el Programa, en lo relacionado a la Norma y los procesos de acompañamiento a las empresas, contribuyen al alcance de los objetivos.
  - Gestión financiera: Analizar con detalle la rentabilidad de las intervenciones, y las alianzas para la cofinanciación de actividades/resultados.
  - Estrategia de relacionamiento con el sector privado: Analizar en qué medida el programa del Sello de Igualdad de Género del INAMU es una estrategia pertinente de acercamiento y alianza con el sector empresarial

- privado del país, para la consecución del objetivo de incidir en el avance de la igualdad entre hombres y mujeres en las relaciones laborales.
- Implicación de las partes interesadas: Estudiar cómo se han desarrollado y forjado el proyecto las alianzas adecuadas, tanto con las partes interesadas directas como con otros agentes tangenciales; analizar el papel activo del sector privado (empresas y gremios) en el proyecto en la consulta y toma de decisiones para mejorar su ejecución; identificar hasta qué punto ha contribuido la implicación y la sensibilización pública en el progreso realizado hacia el logro de los objetivos del proyecto con las empresas, donde es necesario profundizar en la identificación de: a) cuáles han sido aciertos y desaciertos, b) la estrategia de acercamiento a las empresas, c) qué apoyo requieren, qué les haría cambiar de opinión negativa a positivo sobre el Sello, también con empresas que no forman parte del sello.
  - Comunicación: Analizar los canales efectivos para mostrar el progreso y los resultados en: a) campañas de comunicación y sensibilización adecuadas, b) comunicación con beneficiarios/beneficiarias, c) comunicación a lo interno del INAMU; identificar si existen partes interesadas importantes que se quedan fuera de los canales de comunicación; analizar si existen mecanismos de retroalimentación cuando se recibe la comunicación; detallar la contribución de la comunicación con las partes interesadas para que tenga una mayor concienciación respecto a los resultados y actividades del proyecto y a un mayor compromiso en la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del mismo.
  - Sostenibilidad/institucionalización: identificar el riesgo financiero institucional, los riesgos sociales o los políticos, así como establecer los principales factores que están influyendo en el logro o no logro de la sostenibilidad del proyecto; analizar las medidas relacionadas con los ejes de trabajo del programa se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de las actividades/logros y determinar cuáles han sido los elementos que han posibilitado dicha institucionalización.
  - Impacto: Establecer con detalle los posibles indicios de que el proyecto haya contribuido a reducir y/o aumentar efectos en (beneficiarios/as), y haya permitido avanzar hacia esos resultados.
  - Norma: Detallar las principales barreras para avanzar hacia la certificación por parte de las empresas; establecer las recomendaciones necesarias para la mejora: a) sobre la Norma, b) cambio en el tipo de certificación o en el Esquema, c) incluir etapa de verificación y la propuesta quién debería llevarla a cabo.
- Establecer una sistematización detallada de los aprendizajes y buenas prácticas derivados de la implementación del proyecto en su periodo de vigencia.
  - Definir las conclusiones y recomendaciones necesarias para asegurar una adecuada y oportuna sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

## 2.4. Objetivos de la evaluación.

General:

- Evaluar el Proyecto Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones pública y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género, verificando su diseño, procesos y resultados a partir de los criterios de relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, con el fin de fortalecer y dar recomendaciones para su mejora.

Específicos:

- Analizar la relevancia del diseño del Programa de Sello de Igualdad de Género del INAMU-PNUD en el contexto nacional y con los marcos normativos suscritos a nivel internacional.
- Analizar el modelo de gestión del esquema de implementación del Proyecto Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones pública y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género, en la figura de la alianza INAMU-PNUD: los aportes institucionales del INAMU y la apropiación hacia el programa y el valor agregado de PNUD, identificando los principales desafíos.
- Analizar la eficacia y la eficiencia en la ejecución y la rentabilidad de las intervenciones, y las alianzas para la cofinanciación de actividades/resultados.
- Detallar las principales barreras para avanzar hacia la certificación por parte de las empresas; establecer las recomendaciones necesarias para la mejora: a) sobre la Norma, b) cambio en el tipo de certificación o en el Esquema, c) incluir etapa de verificación y la propuesta quién debería llevarla a cabo.
- Establecer una sistematización detallada de los aprendizajes y buenas prácticas derivados de la implementación del Proyecto en su periodo de vigencia.
- Definir las conclusiones y recomendaciones necesarias para asegurar una adecuada y oportuna sostenibilidad del Programa Sello de Igualdad de Género a largo plazo.

## 2.5. Enfoque de la evaluación

Es necesario que el proceso evaluativo, proporcione información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil, para lo cual la presente evaluación asegura la participación de todos los actores involucrados en el proceso, además, brinda recomendaciones para que los resultados obtenidos sean insumos para la toma de decisiones.

Para la presente evaluación se utilizó un enfoque integrado por los siguientes posicionamientos teóricos de análisis:

## Enfoque de Género como categoría de análisis transversal

El Manual para la integración de la igualdad de género en la evaluación, establece que aunque en la programación de la intervención se haya establecido la integración de la igualdad de género y el enfoque de derechos humanos, es importante establecer las diferencias en la historia, enfoque y análisis, las evaluaciones que abordan los DD.HH. y la igualdad de género comparten principios que están interrelacionados, tales como:

- **Inclusión.** Evaluar los DD.HH. y la igualdad de género requiere prestar atención a qué grupos beneficia y qué grupos contribuyen a la intervención evaluada. Los grupos deben estar desagregados en criterios relevantes: grupos desfavorecidos y favorecidos dependiendo de su género o situación (mujeres/hombres, clase, etnia, religión, edad, lugar de residencia, etc.), varios tipos de garantes de derechos y varios tipos de titulares de derechos, para determinar si los beneficios y contribuciones de la intervención evaluada fueron distribuidos equitativamente. En términos de DD.HH. e igualdad de género, es importante señalar que las mujeres y hombres, niños y niñas pertenecientes a grupos favorecidos no están a salvo de ser afectados en sus derechos humanos o derechos de igualdad. Algunos ejemplos son: violencia contra trabajadores de los medios de comunicación pertenecientes a grupos favorecidos que publican casos de infracción o corrupción, o limitaciones a la presencia pública o libertad de movimiento de las mujeres en algunos países, independientemente de si pertenecen a grupos favorecidos o desfavorecidos. Por tanto, el concepto de inclusión debe evaluar criterios que exceden a la situación de las personas. Del mismo modo, no es inusual que una intervención afecte adversamente a algunos grupos. Una evaluación debe reconocer quiénes son estas partes interesadas, cómo son afectadas, y mostrar cómo minimizar los efectos negativos.
- **Participación.** La evaluación de los DD.HH. y la igualdad de género debe ser participativa. Las partes interesadas de la intervención tienen derecho a ser consultadas y a participar en las decisiones sobre qué será evaluado y cómo. Además, la evaluación analizará si las partes interesadas han tenido la oportunidad de participar en el diseño, implementación y supervisión de la intervención. Es importante medir la participación del grupo interesado en el proceso, así como el beneficio obtenido con los resultados.
- **Relaciones iguales de poder.** Tanto los DD.HH. como la igualdad de género buscan, entre otras cosas, el equilibrio de poder en las relaciones entre grupos favorecidos y desfavorecidos y dentro de los mismos. La naturaleza de la relación entre la parte implementadora y la parte interesada de una intervención puede apoyar u obstaculizar el cambio. Cuando las evaluadoras o evaluadores miden el cambio en las relaciones de poder como resultado de una intervención, deben comprender perfectamente el contexto, y llevar a cabo la evaluación de forma que apoye el empoderamiento de los grupos desfavorecidos, por ej. el empoderamiento de las mujeres cuando estas son el género en desventaja en un determinado contexto. Además, los evaluadores y evaluadoras deben tener

conciencia de su propia posición de poder, que puede influenciar las respuestas a las preguntas que se formulan durante la interacción con las partes interesadas. Es necesario ser sensible a estas dinámicas.

La incorporación de dicho enfoque permitió valorar la intervención en función de su contribución a la disminución de las brechas de desigualdad identificadas entre hombres y mujeres, examinando los diferentes factores que reproducen las discriminaciones y desigualdades de género, lo anterior considerando los ámbitos de acción del Programa en todos sus niveles y en términos de la transformación, no solo de condiciones de vida de las mujeres, sino también de su posición en la sociedad costarricense, ofreciendo respuesta tanto a las necesidades estratégicas de género como aquellas de nivel práctico y cotidiano.

### **Enfoque centrado en los resultados**

Otro enfoque que se utilizó es el de Enfoque centrado en el uso, propuesto por Michael Patton, para efectos de la presente intervención, significa un continuo diálogo entre el equipo evaluador y la contraparte en las distintas etapas de la evaluación, ejecución, diseño de los informes y los productos generados darán cuenta de los resultados de la evaluación y su adecuada fundamentación a través de los procesos de identificación de actores, recolección de datos y análisis de la información llevados a cabo por el equipo evaluador, los cuales serán construidos pensando que sean apropiados para los usuarios de la evaluación.

Para la valoración del beneficio los criterios, preguntas de evaluación, instrumentos de recolección e indagación y en general el proceso evaluativo estuvo permeado por los enfoques anteriormente expuestos, además un aspecto clave fue el aseguramiento de la calidad de los resultados de la evaluación para que responda efectivamente a los estándares esperados y que sean utilizados para la mejora del beneficio.

#### **o Criterios y Preguntas de Evaluación**

Los términos de referencia de la presente evaluación incorporar los criterios generales para el desarrollo de la evaluación a saber: relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, y se presentan en la siguiente tabla 4. En el Anexo, se encuentra la matriz de evaluación completa.

Tabla 1. Criterios e interrogantes de evaluación

Criterios	Interrogantes de evaluación.
<p>Relevancia: Medida en que los resultados esperados y los ejes de intervención son congruentes con las prioridades del contexto económico, político y social del país, las necesidades de la población beneficiaria directa e indirecta del programa y los compromisos que emanan de las agendas de desarrollo nacionales e internacionales suscritas por Costa Rica, como la CEDAW y Belem do Pará y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p>	<p>¿Cuál es el grado de correspondencia del diseño del Sello de Igualdad de Género del INAMU-PNUD, con las prioridades nacionales en materia de igualdad de género y autonomía económica de las mujeres, con los marcos normativos nacionales e internacionales, y de que forma se vincula con otros instrumentos de planificación como Planes sectoriales, Plan Nacional de Desarrollo?</p> <p>¿En qué medida el Programa del Sello de Igualdad de Género y la alianza del INAMU-PNUD, es una estrategia relevante de acercamiento y alianza con el sector empresarial privado e instituciones pública del país, para la consecución del objetivo de incidir en el avance de la igualdad entre hombres y mujeres en las relaciones laborales?</p>
<p>Eficacia. Medida en que las acciones implementadas y los bienes y servicios entregados han contribuido a generar algún cambio, en la dirección de los efectos esperados y en términos de efectos no planificados.</p>	<p>¿Cuál es el grado de eficacia del modelo de gestión INAMU-PNUD, los aportes institucionales del INAMU y la apropiación hacia el programa, y el valor agregado de PNUD?</p> <p>¿En qué medida la estrategia y herramientas escogidas por el Programa, en lo relacionado a la Norma y los procesos de acompañamiento a las empresas, contribuyen al alcance de los objetivos?</p>
<p>Eficiencia Medida en que los insumos disponibles se transforman en bienes y/o servicios optimizando los recursos. Esto incluye el análisis de la ejecución presupuestaria, de los tiempos y costos</p>	<p>¿En qué medida es rentable y eficiente la intervención, y las alianzas para la cofinanciación de actividades/resultados?</p>



de transacción, y de la sinergia y/o duplicación de esfuerzos entre las alianzas.	
Sostenibilidad: Medida en que los beneficios generados se pueden mantener en el tiempo más allá del ciclo de implementación de un programa o proyecto, o medida en que se observan condiciones propicias para ello.	¿Cuáles factores fomentan o limitan la sostenibilidad del Programa Sello de Igualdad de Género y la Norma INTE G38: 2015?

### ✓ Metodología de evaluación

De acuerdo con Bamberger (2012), la presente evaluación se sustentó en un método mixto en el cual se combinarán técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de la información. Existen 6 razones principales para la utilización de diseños mixtos de evaluación (Greene, 2005, p.255-256, citado en Bamberger, 2012, p. 4) las cuales fueron tomadas como referencia en el desarrollo de la siguiente propuesta metodológica, esto porque:

- Permite la triangulación de los hallazgos de la evaluación, es decir aumenta su credibilidad o validez, al comparar la información obtenida, a través de diferentes técnicas de recolección de los datos.
- Posibilita utilizar los resultados de un método para ayudar a desarrollar la muestra o instrumentos de otro.
- Aumenta la exhaustividad de los hallazgos de la evaluación y profundizan el análisis realizado.
- Genera nuevas apreciaciones en los hallazgos de la evaluación a través de los resultados de los diferentes métodos que divergen y, de esta manera, requieren de una conciliación a través de análisis adicionales, reformulaciones o un cambio en la perspectiva.
- Fomenta una mayor toma de consciencia respecto de las dimensiones de los valores de la evaluación.

Esta metodología de relación de datos combinó también el enfoque deductivo de análisis, a partir de categorías predefinidas, con uno inductivo que deja espacio a elementos no previstos en el diseño de la evaluación y que puedan surgir durante las entrevistas en el campo.

#### ○ Descripción de las técnicas que se utilizaron

Una de las finalidades del proceso evaluativo es contar con información fiable y objetiva, por lo cual se utilizó una combinación de herramientas de recolección de

información, tanto de carácter secundario como de carácter primario que permitieron obtener evidencias para responder de manera certera a las preguntas de evaluación.

Ilustración 1 Distribución de las herramientas de recolección de información primaria y secundaria según tipo de actor

Herramientas	Equipo Técnico Fiscalizador	Cámaras empresariales	Comisión para el otorgamiento del "Sello de Equidad de Género"	Empresas participantes que han recibido capacitación y buenas prácticas	Personal del INAMU y del PNUD	Instituciones / y alianzas	Empresas reconocidas con buenas prácticas	Instituciones Públicas	Empresas que no han participado en el sello	Empresas certificadas
Revisión documental										
Encuesta en línea										
Entrevistas semiestructurada individuales										
Estudio de caso de buenas prácticas										
Grupos focales										
Taller de teoría de la intervención para Procesos Formativos y mapeo de										

actores, cadena de resultados, FODA, CAME									
Taller de presentación de resultados y validación de recomendacio nes.									

Fuente: elaboración propia.

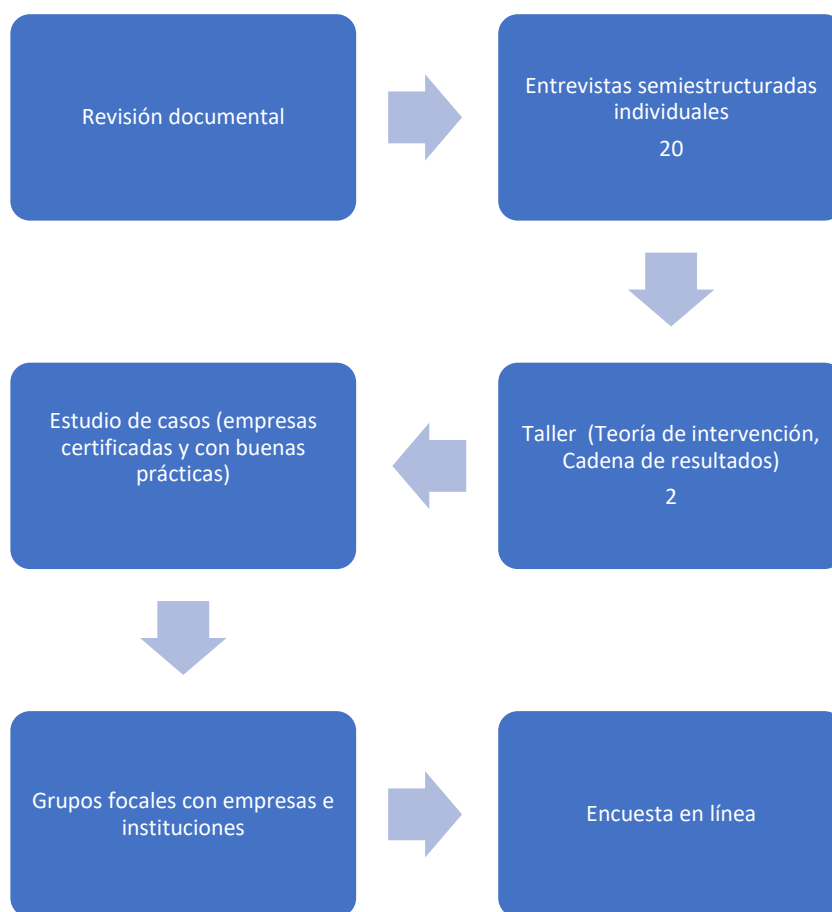
Seguidamente se describen las técnicas que se utilizaron para la recolección y análisis de la información, indicando la justificación de su uso, sus principales características, así como las personas destinatarias previstas.

Los instrumentos fueron diseñados guardando la consideración de respeto por los derechos de las personas, las mejores prácticas éticas en investigación y evaluación y el criterio de confidencialidad. Responderán a las preguntas de evaluación y el análisis considera una lectura desde los enfoques y ejes propuestos para la presente evaluación.

- Descripción de las herramientas de recolección de información y datos

En conjunto el esfuerzo de revisión y recolección de datos se estima, como mínimo, en lo siguiente:

Ilustración 3: Esfuerzo de recolección de datos



Fuente: elaboración propia, 2019.

## Técnicas cualitativas

### a. Revisión documental

Con la información contenida en las fuentes documentales se busca dar respuesta a las preguntas que se formularon en la matriz de evaluación y van a ser fundamentales para la revisión consensuada de la teoría de la intervención y la cadena de resultados, en particular, la información documental de todas las fuentes de información relevante del proyecto ofrecida por el INAMU y el PNUD, además de la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (PIEG, 2018-2030), Política Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades (PLANOVI, 2017-2032), Política Nacional para la igualdad entre mujeres y hombres en la formación, el empleo y el disfrute de los productos de la Ciencia, la Tecnología, las Telecomunicaciones y la Innovación (MICITT, 2018-2027) y el Reporte del Panel de Alto Nivel para el Empoderamiento Económico de las Mujeres del Secretario General de Naciones Unidas, así como los informes y documentos producidos por el Programa.

### b. Entrevistas semiestructuradas individuales y colectivas

La entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa que permite recoger una gran cantidad de información de una manera más cercana y directa entre el equipo evaluador y las personas que figuran como actores claves del proceso evaluativo. La entrevista cualitativa se trata de un diálogo con un alto grado de artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad determina el curso de la interacción de un objetivo planeado con anterioridad, permiten obtener información desde una perspectiva de experiencia o práctica.

Esta técnica se aprovechó, para obtener información acerca de la concepción del programa y su posterior implementación. La lista de personas que participarán como actores claves se consolidará de común acuerdo al equipo técnico fiscalizador de la evaluación y podrá ser ampliada durante la etapa de recolección de trabajo de campo por la persona consultora, según necesidad de profundizar. Entrevistas con: alto nivel político, personas asesoras a empresas, ente acreditador/certificador, Centro Regional PNUD, personal INAMU, personal PNUD y con empresas que no conocen el Sello. En total se proponen al menos 15 entrevistas.

Personas a entrevistar	Organización/ Institución
Lorena Flores	Directora técnica de INAMU.
Ana Victoria Naranjo	Coordinadora del Área de Planificación INAMU
María Esther	Coordinadora de Área de

Personas a entrevistar	Organización/ Institución
Vargas	
Andrea Milla	Programa de fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones públicas y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género.
María Picado	Políticas públicas INAMU.
Katherine Berdugo	Representante del Ministerio de Trabajo ante la Comisión para el otorgamiento del "Sello de Equidad de Género" (establecida de esta forma en el decreto)
Cinthy Castro y José Alex López	Efecto Boomerang
Melania Solano	Consultora independiente.
Ericka Linares	AED
Rafaella Sánchez	PNUD
Kryssia Brade	PNUD
Eugenia Piza	PNUD
Guillermina Martín	PNUD
Diana Gutiérrez	PNUD
Antonio Trejos	Jefe de despacho de la Ministra de la Condición de la Mujer.
Rocío Chaves	UNED
Pilar Ramos	Funcionaria del INAMU
Seidy Alfaro	EKA
Jonathan Pérez y Rebeca Arrones	INTECO
Daira Gómez	Cegesti

### c. Grupos focales

Las sesiones de grupo o grupos focales son reuniones de personas seleccionadas y moderadas por el equipo evaluador. Permiten la obtención de información sobre la percepción, opinión, vivencias, etc. de un determinado grupo sobre un fenómeno concreto, en este caso el programa del sello de equidad de género, según su experiencia con la ejecución del programa y aún desde una perspectiva más amplia, a partir de la discusión que se produce como consecuencia de las preguntas y cuestiones planteadas por las personas moderadoras.

Estos grupos pueden ser de 10 a 12 personas cada uno, para lo que se requiere de una convocatoria un poco mayor (14 a 16 personas). Ahora bien, en algunos casos, por la dificultad de transporte o acceso a la población de interés, puede trabajarse con grupos focales de menor tamaño (con 3 o 4 personas). La duración de los grupos no suele ser menor de 90 minutos y puede extenderse a

los 120, lo que supone que es una técnica muy rica, pero bastante consumidora de tiempo.

Se realizaron 3 grupos focales con organizaciones aliadas (cámaras empresariales), empresas certificadas, empresas reconocidas con BPLIG, empresas capacitadas, empresas que no conocen el Sello, instituciones públicas, socios estratégicos del proyecto en las diferentes actividades, y otras instancias clave para la igualdad de género en el sector. La selección de los grupos focales se hará de la siguiente forma:

- Empresas privadas avanzadas y activas en el proceso. Fecha 24 de octubre. 9:00 am
- Empresas privadas que formaron parte del proceso pero están rezagadas o que suspendieron su participación. Fecha 17 de octubre. 9:00 am
- Instituciones públicas que han manifestado interés en el proceso. Fecha 15 de octubre. 2:00 pm

#### d. Sistematización de casos de éxito.

Se utilizará la técnica de estudio de caso para sistematizar casos de éxito en la implementación de la obtención de la certificación del sello de Igualdad de género, se realizaron 2 sistematizaciones: empresas certificadas: Travel Excellence y Holcim.

#### e. Talleres participativos

El taller participativo es una técnica de investigación que permite la construcción de conocimiento de manera participativa, la cual consiste en sesiones de grupos de trabajo, que no son solo eventos en donde se agrupa a una suma de actores, sino que se caracterizan por ser sesiones en donde grupos que conforman una serie de interrelaciones trabajan de manera enlazada, lo cual permite crear y obtener sentidos en torno a experiencias comunes, ya sean individuales o colectivas, por medio de la elaboración de actividades conjuntas, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

En el marco de la evaluación de programas y proyectos, estas actividades se desarrollan en un ambiente reflexivo y con carácter altamente constructivo de cara a potenciar la calidad y utilidad de los resultados de la evaluación, ya que estos son validados por todos los participantes.



Para la presente evaluación, se utilizó esta técnica con el propósito de reconstruir la teoría de la intervención, así como para obtener insumos para el mapeo de actores, y también se aplicará para construir la cadena de resultados.

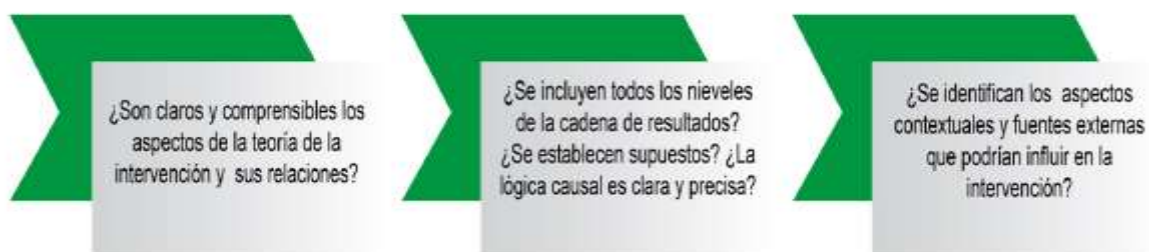
Por lo que en las sesiones participarán personas de una lista que se defina con el equipo técnico fiscalizador.

Se realizó un taller, de reconstrucción de la teoría de la intervención o del cambio y se propone otro de presentación de resultados y validación de recomendaciones, con las personas del Comité Técnico del INAMU. En la reconstrucción de la teoría de la intervención o teoría del cambio deben considerarse los componentes definidos por Mideplan como son:

- Contexto general de la intervención, que comprende las principales características del entorno en el que se desarrolla la intervención, así como la identificación de los resultados deseados. Además, se destacan cambios esenciales que se hayan producido con el tiempo y las implicaciones de esos cambios.
- Problema o necesidad que origina la intervención y sus objetivos, que describe la problemática o necesidad a atender y el objetivo que fundamenta y orienta el diseño y la implementación de la intervención pública.
- Los actores claves de la intervención desde la población objetivo hasta los entes estratégicos y ejecutores de la intervención, entre otros.
- La lógica causal de la intervención donde se ilustra la cadena de resultados.
- Los factores externos que han influido en la ejecución del programa, sea positiva o negativamente, incluyendo otras intervenciones que atienden el mismo problema y cuyo efecto puede confundirse (Mideplan, 2017).

Esta reconstrucción puede ser validada siguiendo las preguntas orientadoras de la siguiente ilustración

*Ilustración 1. Preguntas orientadoras para la validación de la teoría de la intervención*



Fuente: Mideplan, 2017

## Técnicas cuantitativas

### a. Encuesta en línea

Se realizó una encuesta en línea dirigida a: empresas certificadas, empresas reconocidas con BPLIG, empresas capacitadas, empresas que no conocen el Sello, instituciones públicas. Total de la muestra 470 empresas e instituciones públicas, de las cuales se recibieron 80 respuestas: 16 instituciones públicas, y 48 empresas privadas.

#### o Descripción de las técnicas de análisis de datos

Una vez que se han recopilado los datos, mediante las técnicas referidas anteriormente, se debe proceder a su ordenamiento y articulación de manera lógica y sistemática: organizar, clasificar, codificar, tabular, resumir y comparar resultados son parte del tratamiento usual de los datos.

Desde este momento se prevé la estrategia de análisis de datos y la forma en que será integrada la información de diferentes fuentes. Dado que se dispondrá de información cualitativa y cuantitativa, el tratamiento de los datos varía, como se detallará a continuación.

### a. Análisis cuantitativo

En el análisis cuantitativo, los datos se resumen mediante distribuciones de frecuencia, tablas de contingencia y medidas de tendencia central.

El análisis cuantitativo de índole descriptiva se aplicará a la información contenida en las bases de datos y además se pueden incluir mapas sociales de las zonas analizadas. Dentro de las técnicas de análisis de datos, se incluyen:

- Análisis de correlación: para determinar el grado en que se relacionan dos o más variables.
- Tabulaciones cruzadas: obtener una indicación de la frecuencia de dos variables que ocurren al mismo tiempo.
- Tablas de frecuencia: colocar valores de datos recopilados por orden ascendente de magnitud, junto con sus correspondientes frecuencias.
- Medidas de tendencia central: medida resumen que intenta describir un conjunto de datos con un único valor que representa el medio o centro de la distribución.
- Medidas de dispersión: medida resumen que describe la variabilidad o heterogeneidad de los datos.
- Descriptivo multivariable: proporciona relaciones entre varias variables al mismo tiempo.

- Análisis de series temporales: observar datos bien definidos obtenidos mediante mediciones repetidas en el tiempo.

#### b. Análisis cualitativo

En el análisis cualitativo se busca interpretar y comprender comportamientos, relaciones y situaciones que no son medidos ni expresados numéricamente. El tratamiento de los datos incluye organización, lectura y codificación, análisis de contenido e interpretación. Se construyen matrices para hacer esta labor desde la recopilación de los datos.

Sobre las entrevistas a profundidad y las sesiones grupales se aplicó la minería de texto usando software para identificar categorías de análisis (Atlas.ti)

#### Análisis de contenido

El análisis de contenido se aplicó a los diferentes documentos insumo recolectados en la etapa anterior, así como a las entrevistas y grupos focales, para descubrir los componentes básicos relacionados con la respuesta a la pertinencia, eficiencia, eficacia y efectos del Programa.

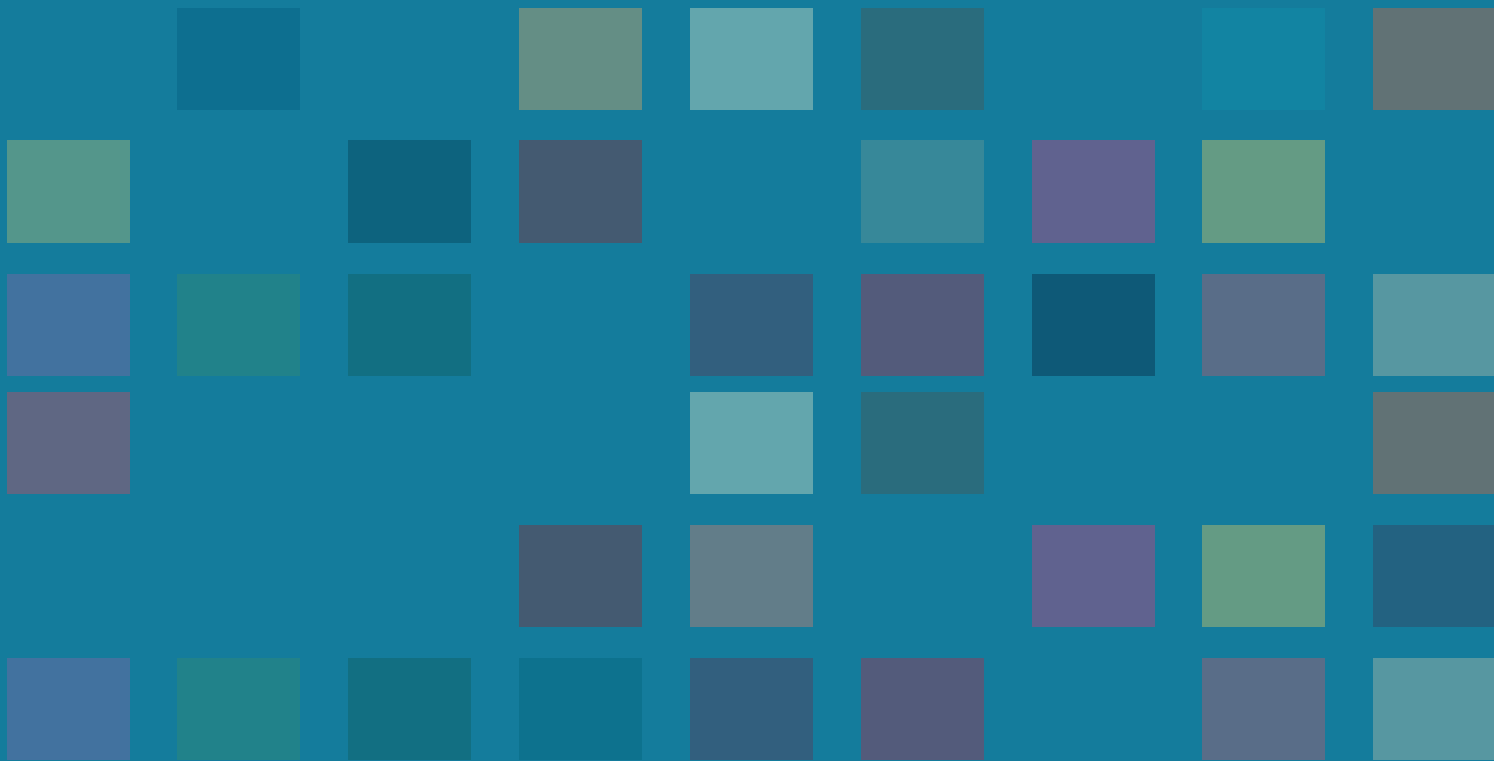
Esta información se analizó para buscar tendencias, focos de interés o patrones, ya sean comunes o divergentes. Los temas que emergen son utilizados, a su vez, como una de las materias primas más valiosas para la construcción de los hallazgos. Aquí se definió el objeto de análisis, las reglas de codificación (para identificar la presencia o ausencia de los elementos buscados) y el sistema de categorías para clasificar los elementos según áreas temáticas.

De manera complementaria a este análisis se utilizó también análisis descriptivo: de la propia intervención, para identificar y situar a los actores, instituciones, beneficiarios y otros. Es habitualmente un paso clave al comienzo del proceso de interpretación y enjuiciamiento de la intervención, que puede utilizarse también de manera complementaria a otros análisis.

#### Triangulación metodológica

La triangulación en investigación es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación. Para efectos de la presente evaluación se harán los siguientes análisis:

- Triangulación de fuentes de datos que consiste en la consideración de las diferentes opiniones de los distintos actores de la evaluación.
- Triangulación metodológica consiste en la combinación de los métodos de recolección y análisis de datos.



# CAPÍTULO 3

## Hallazgos

# Capítulo 3.

## Hallazgos

En este capítulo, se presentan los hallazgos obtenidos del proceso evaluativo a partir de las preguntas y criterios de evaluación.

### Criterio Relevancia:

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al criterio de relevancia, el cual es entendido como la medida en que los resultados esperados y los ejes de intervención son congruentes con las prioridades del contexto económico, político y social del país, las necesidades de la población beneficiaria directa e indirecta del programa y los compromisos que emanan de las agendas de desarrollo nacionales e internacionales suscritas por Costa Rica, como la CEDAW y Belem do Pará y los ODS.

3.1 ¿Cuál es el grado de correspondencia del diseño del Sello de Igualdad de Género del INAMU-PNUD, con las prioridades nacionales en materia de igualdad de género y autonomía económica de las mujeres, con los marcos normativos nacionales e internacionales, y de que forma se vincula con otros instrumentos de planificación como Planes sectoriales, Plan Nacional de Desarrollo?

El Programa del Sello de Igualdad tiene un nivel de un 100 % de relevancia y responde adecuadamente a las necesidades y prioridades país en materia de igualdad de género y de forma especial con uno de los grandes pendientes en materia de acceso para las mujeres al ejercicio de los derechos económicos y su formulación estuvo alineada con la normativa nacional e internacional y responde claramente a una estrategia país, al tener niveles de correspondencia con las políticas nacionales.

En el año 2002, el INAMU, hizo una apuesta visionaria, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las mujeres en materia de su autonomía económica, mediante la creación de un Programa dirigido a cerrar la brecha asociada a la inserción de las mujeres en los mercados laborales, siendo uno de los esfuerzos pioneros a nivel de América Latina.

Era necesario generar un programa que contribuyera de forma adecuada a lograr un aumento de la participación femenina en la Población Económicamente Activa (PEA), y la otra mejorar la situación de que las mujeres acceden a empleos precarios caracterizados por la no remuneración monetaria y altos niveles de informalidad. El reto era apuntar tanto a la cantidad como la calidad del empleo.

Las mujeres necesitan trabajos que les garanticen un salario suficiente para superar la pobreza, que les proporcionen autosuficiencia y seguridad económica y que les aseguren beneficios de protección social como seguro de desempleo y pensiones dignas en la vejez.

Costa Rica se ha distinguido por firmar y ratificar todos los acuerdos y convenciones tendientes a reconocer los Derechos Humanos inherentes a todas las personas sin distinción de nacionalidad, etnia, sexo, procedencia, creencias, opiniones, estratos sociales, orientación sexual e identidad de género, entre otros, tal y como lo consigna la Declaración Universal de Derechos Humanos y los instrumentos internacionales para el avance.

Se puede afirmar que mediante la revisión bibliográfica se pudo detectar que el Programa de Igualdad y Equidad de Género en el empleo, y su expresión Sello de Igualdad de Género, se basan en La Constitución Política que garantiza el derecho a vivir libre de discriminación, y se relaciona con la garantía suprema de igualdad. La protección más importante de no discriminación en nuestro ordenamiento jurídico se encuentra en el artículo 33 constitucional, que lee: “Toda persona es igual ante la ley y no podrá practicarse discriminación alguna contraria a la dignidad humana.” Según la Sala constitucional el principio de igualdad es “un principio rector de nuestra democracia constitucional y permea todo el sistema político y jurídico, no sólo en su dimensión subjetiva, sino objetiva.

Lo cual es reforzado por las convenciones, por ejemplo a partir de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres (CEDAW) de 1979, que en el artículo 11 de la CEDAW, establece el derecho de la mujer al acceso sin discriminación al empleo y las actividades económicas y sociales. Se plantea que “Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos, y la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing de 1995,

La armonización nacional de la CEDAW se realizó a través de la Ley No 7142 de la Promoción de la Igualdad Social de la Mujer. La cual ha incorporado recientemente los artículos 14, 15 y 16 al capítulo III, los cuales vienen a reforzar la protección de la igualdad salarial entre mujeres y hombres. A continuación se describen los citados artículos:

#### Artículo 14.

Las mujeres gozarán de igualdad salarial, tanto en el sector privado como en el sector público, por un trabajo de igual valor sea que se trata de puestos diferentes de igual valor como cuando se trate de un mismo puesto o en funciones similares y bajo un mismo patrono, con excepción de las trabajadoras domésticas remuneradas que laboran para varias patronas(os) no siendo consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre

otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad.

#### Artículo 15.

Se crea la Comisión de Igualdad Salarial entre mujeres y hombres en el sector público y privado. Estará conformada por una persona representante de las siguientes instituciones:

- a) El Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social (MTSS), quien la coordinará
- b) El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)
- c) La Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica
- d) Las Universidades Públicas
- e) El Banco Central de Costa Rica (BCCR)
- f) El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Esta Comisión deberá sesionar al menos dos veces al año y será la encargada de gestionar y velar porque el INEC incorpore el indicador de igualdad salarial en los estudios que corresponda y que profundice sobre las variables que influyen en el ingreso monetario de las personas (por sexo, sector, zona, edad, horas trabajadas, anualidades) para identificar en su complejidad el comportamiento de las diferencias salariales por sexo.

De igual forma, como resultado de esos datos se determinarán los indicadores que permitan evaluar periódicamente las razones de la desigualdad salarial entre mujeres y hombres y establecer las medidas respectivas. Estos indicadores se integrarán al sistema nacional de indicadores administrado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

#### Artículo 16.

El Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social (MTSS) como rector en materia de empleo, coordinará con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), el diseño y la ejecución de acciones que promuevan la igualdad salarial entre mujeres y hombres.”

Por su parte, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing constituye un marco internacional en favor del empoderamiento de la mujer y en su elaboración se tuvo en cuenta el documento clave de política mundial sobre igualdad de género. Establece una serie de objetivos estratégicos y medidas para el progreso de las mujeres y el logro de la igualdad de género en 12 esferas cruciales, a saber:

- La mujer y la pobreza
- Educación y capacitación de la mujer
- La mujer y la salud
- La violencia contra la mujer

- La mujer y los conflictos armados
- La mujer y la economía
- La mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones
- Mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer
- Los derechos humanos de la mujer
- La mujer y los medios de difusión
- La mujer y el medio ambiente
- La niña

Otro aspecto a resaltar, es la aprobación mediante un proceso participativo, de la Resolución 70/1 en setiembre de 2015, por parte la Asamblea General de las Naciones Unidas: Transformar nuestro mundo: la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, la cual consta de 17 objetivos de desarrollo sostenible. La igualdad y el empoderamiento de las mujeres es uno de ellos (ODS5), objetivo que resulta ser un elemento esencial de todas las dimensiones del desarrollo inclusivo y sostenible; la perspectiva de género se crucial y de integración estratégica en los otros 16 ODS. Resulta importante señalar que el Gobierno de la República suscribió la citada “Agenda 2030”, y asumió compromisos para su cumplimiento.

Lograr la igualdad de género de aquí al 2030 requiere adoptar medidas para eliminar las causas de la discriminación que sigue restringiendo los derechos de las mujeres, tanto en la esfera pública como privada. En esta línea la Contraloría General de la República (CGR) presentó en 2018 el Informe de la Auditoria Operativa sobre la Eficacia de la Preparación para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con Énfasis en Género (ODS5), mediante el cual se analizó la eficacia de las acciones de política pública llevadas a cabo por el Gobierno de Costa Rica en la preparación para la implementación de dicho objetivo, y la cual “permitió determinar que el país ha alcanzado una eficacia de un 45% en la preparación de la implementación del ODS 5, según el Índice Integrado elaborado, por esta Contraloría General para evaluar este tema. Este porcentaje representa avances en aspectos como la planificación, normativa y evaluación, pero también revela vacíos en la gestión presupuestaria que deben consolidarse para lograr mediante un Enfoque Integrado de Gobierno la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (CGR, 2018, p. 28)”.

El documento anteriormente citado destaca también como retos para el alcance efectivo de la igualdad de género en el país, los señalados a continuación:

La brecha que presenta Costa Rica se encuentra respecto a la preparación para el financiamiento de la implementación del ODS 5. Puesto que si bien el país cuenta con instituciones que ya están desarrollando distintos programas que benefician a mujeres y niñas, no se tienen herramientas para consolidar esta inversión de manera que permita conocer periódicamente su magnitud. Asimismo, no se



cuenta con un diagnóstico de necesidades que muestre hacia dónde deben dirigirse los recursos y la cantidad en que deben proporcionarse [...] en relación con el seguimiento, evaluación y presentación de informes, se evidencia que el gobierno ha sido eficaz en la realización de indicadores, así como determinación de responsables y procesos. Sin embargo, la mayor debilidad en este campo radica en el incipiente enfoque de gobierno que se ha implementado en esta materia, ya que los indicadores están aislados de las estrategias nacionales relacionados con igualdad de género (ídem, p. 29).

La igualdad de género no es sólo el foco sostenible del Objetivo de Desarrollo 5, también se incorpora a todos los objetivos de desarrollo sostenible. Lo anterior, refleja la creciente relevancia que tiene la igualdad de género sobre los efectos multiplicadores en todo el espectro del desarrollo. El empoderamiento de las mujeres y la reducción de las brechas de género en materia de salud, educación, mercados laborales y otros ámbitos repercuten en disminución de la pobreza, crecimiento económico, mayor productividad agrícola, comunidades más fuertes y mejor nutrición.

Según el Documento de Trabajo: La transversalización de Género en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se puede observar en que cada uno de los objetivos, se apalancan temas de género. Esto, debido a que la incorporación sistemática de la perspectiva de género en la implementación de dicha Agenda es de crucial importancia, para enfrentar las persistentes desigualdades de género en el trabajo, especialmente lo contenido en el Objetivo N. 5.

Esta Agenda ratificó la aprobación mundial acerca de la relevancia que tiene la igualdad de género y de su aporte al logro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible:

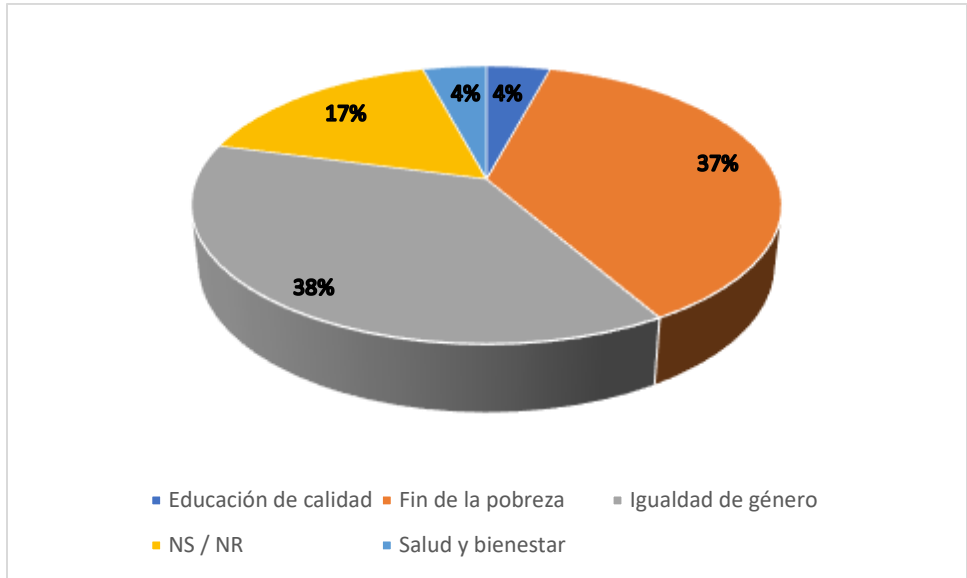
- a) Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
- b) Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.
- c) Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.
- d) Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.
- e) Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.

- f) Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen
- g) Empezar reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.
- h) Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer
- i) Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles. (United Nations, 2015, p. 21).

Es importante anotar que el Sello de Igualdad, también contribuye al cumplimiento del ODS 4, de manera indirecta al promover la inserción en el mercado laboral, las mujeres aumentan sus posibilidades de mejora en la educación, en cuanto el objetivo 8 persigue “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas”, y plantea como una de sus metas lo siguiente: “para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidas las personas jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”.

Un aspecto que suma en el grado de relevancia del Programa y específicamente en el macro del Proyecto con el PNUD, es que las empresas tienen claridad acerca de las contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al implementar el Sello de Igualdad en sus organizaciones, el 79 % de las empresas privadas dijeron conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), e identifican que contribuye en mayor medida al objetivo de igualdad de género con un 38%, seguido por fin de la pobreza con un 37 %.

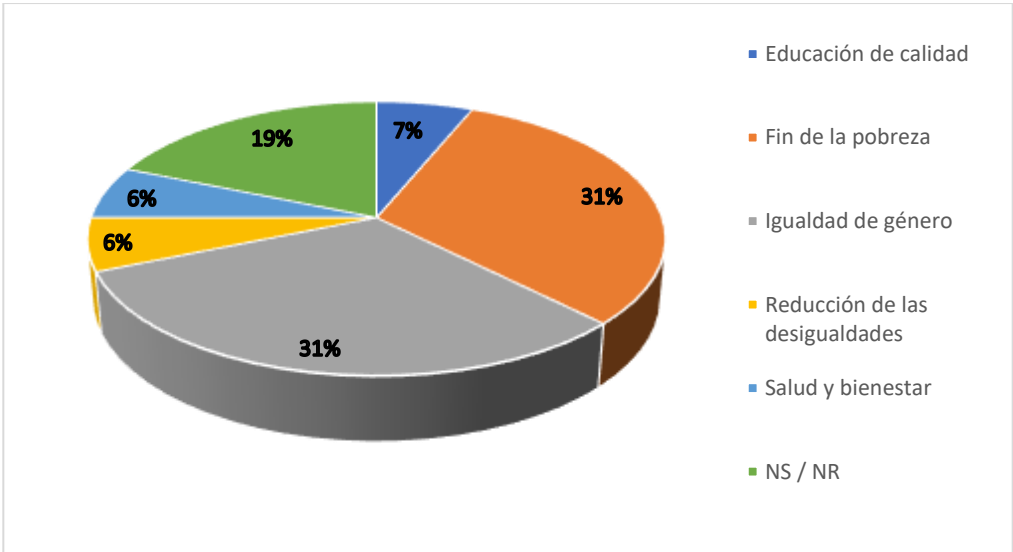
Gráfico 1: ¿A cuáles objetivos de desarrollo sostenible contribuye el sello de igualdad? Empresas Privadas



Fuente: elaboración propia.

En el caso de las Instituciones Públicas, que se muestra en el gráfico 2, un 75 %, dijeron conocer de los ODS, y en igual medida el 31 %, dicen que contribuye con los objetivos de igualdad de género y fin de la pobreza. Para ambos casos es interesante que las personas anoten que el Programa del Sello contribuye con temas de disminución de la pobreza, al ser coincidente con los datos del Estado de la Nación para el año 2018, donde se señala que al crear mayores oportunidades de empleo en las mujeres, habrá un impacto en la disminución de la pobreza a nivel país.

Gráfico 2: ¿A cuáles objetivos de desarrollo sostenible contribuye el sello de igualdad? Instituciones Públicas.



Fuente: elaboración propia.

Uno de los objetivos que promueve El Programa de Sello de Igualdad, es el cierre de las brechas de género persistentes en los lugares de trabajo, reconociendo el rol clave que puede jugar el sector privado en la creación de condiciones igualitarias para hombres y mujeres, que son críticas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las instituciones que reciben el Sello son reconocidas por alcanzar estándares específicos para promover la igualdad de género en el trabajo. Para las empresas participantes, brinda la oportunidad de generar espacios laborales más eficientes e igualitarios, incrementar el desempeño de su personal y mejorar su imagen pública.

El Decreto No. 37905 de setiembre del 2013, para la creación del Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo y la formalización de la Norma Nacional Voluntaria, INTE-38- 01-01 (SIGIEG), es la herramienta por medio de la cual las organizaciones públicas y privadas interesadas podrán demostrar sus avances en la gestión de la igualdad y equidad de género en el marco del Programa mencionado.

A continuación se presentan 2 tablas que describen tanto la normativa internacional como nacional a las que responde el Programa, demostrando su nivel de relevancia y correspondencia.

#### Normativa Internacional en materia de Igualdad y Equidad de Género

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
Convención 100 OIT sobre igualdad de remuneración	1951	<p>Establece que todo país miembro deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en la medida en que sea compatible con dichos métodos, garantizar la aplicación a todas las personas trabajadoras del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.</p> <p>Este principio se deberá aplicar sea por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) la legislación nacional;</li> <li>(b) cualquier sistema para la fijación de la remuneración, establecido o reconocido por la legislación;</li> <li>(c) contratos colectivos celebrados entre</li> </ul>

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		empleadores y trabajadores; o (d) la acción conjunta de estos diversos medios.
Convención 111 OIT sobre la discriminación en el empleo	1958	Establece la obligación para los países miembros de formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.
Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer fue aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas.	1979	La Convención describe la naturaleza y el significado de la discriminación por motivos de sexo y establece la obligación de los Estados de eliminar la discriminación y conseguir una igualdad sustantiva, establece la obligación de los Estados de abordar no solo las leyes discriminatorias, sino también las prácticas y costumbres, así como la discriminación de la mujer en el ámbito privado.
Convención OIT 156 sobre responsabilidades compartidas	1981	Insta a los países miembros que reconociendo que los problemas de los trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares son aspectos de cuestiones más amplias relativas a la familia y a la sociedad, que deberían tenerse en cuenta en las políticas nacionales; en reconocimiento de la necesidad de instaurar la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre las personas trabajadoras de uno y otro sexo con responsabilidades familiares. Considerando que muchos de los problemas con que se enfrentan todas las personas trabajadoras se agravan en el caso de las personas con responsabilidades familiares, y reconociendo la necesidad de mejorar la condición de estas últimos a la vez

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		mediante medidas que satisfagan sus necesidades particulares y mediante medidas destinadas a mejorar la condición.
Convención Belém Do Pará	1994	La Convención de Belém do Pará, establece por primera vez el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia. Este tratado interamericano de derechos humanos ha dado pauta para la adopción de leyes y políticas sobre prevención, erradicación y sanción de la violencia contra las mujeres en los Estados Parte de la Convención, formulación de planes nacionales, organización de campañas e implementación de protocolos y de servicios de atención, entre otras iniciativas; y ha sido un aporte significativo al fortalecimiento del Sistema Interamericano de Derechos Humanos
Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer se aprobó la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing	1995	<p>Se centra en 12 aspectos relativos a la implementación de los derechos humanos de la mujer y establece un programa para el empoderamiento de la mujer. Se basa en los resultados de las tres conferencias anteriores, pero se considera que supone un logro importante al haber definido de manera explícita los derechos de la mujer como derechos humanos.</p> <p>La Plataforma de Acción incluye una serie de objetivos estratégicos para eliminar la discriminación contra la mujer y lograr la igualdad entre mujeres y hombres.</p> <p>Conlleva estrategias políticas y jurídicas a escala mundial basadas en el marco de los derechos humanos.</p> <p>La Plataforma de Acción es la expresión</p>

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		más completa del compromiso de los Estados en favor de los derechos humanos de la mujer.
Convención OIT 183 sobre protección a la maternidad.	2000	Revisa el Convenio sobre la protección de la maternidad de 1952, y de la Recomendación sobre la protección de la maternidad, 1952, a fin de seguir promoviendo, cada vez más, la igualdad de todas las mujeres integrantes de la fuerza de trabajo y la salud y la seguridad de la madre y el niño, y a fin de reconocer la diversidad del desarrollo económico y social de los Estados Miembros, así como la diversidad de las empresas y la evolución de la protección de la maternidad en la legislación y la práctica nacionales.
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	2015	Es la hoja de ruta para lograr el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) a través de la implementación de políticas públicas. Contiene 17 objetivos y 169 metas conexas de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental. Se considera uno de los principales compromisos para los Estados, el cual entró en vigor en enero del año 2016. El compromiso con la igualdad efectiva, los derechos de las mujeres y el empoderamiento de las mujeres y las niñas es transversal a esta Agenda 2030. Se afirma que no es posible realizar todo el potencial humano y alcanzar el desarrollo sostenible si se sigue negando a la mitad de la humanidad el pleno disfrute de sus derechos humanos y sus oportunidades, el igual acceso a una educación de calidad, a los recursos económicos y a la participación política, al empleo, el liderazgo y la adopción de

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		decisiones a todos los niveles.
Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional	2016	<p>Tiene por objeto guiar la plena implementación de los compromisos de los Gobiernos de América Latina y el Caribe con los derechos y la autonomía de las mujeres, y la igualdad de género.</p> <p>Es considerada como la hoja de ruta para alcanzar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en esta parte del mundo. Este instrumento político-técnico busca cerrar la brecha entre la igualdad. Uno de los grandes desafíos para alcanzar la igualdad efectiva hacia el 2030: la desigualdad socioeconómica y la persistencia de la pobreza; los patrones culturales patriarcales discriminatorios y violentos y el predominio de la cultura del privilegio; la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado y, la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público.</p>
Convención 190 recientemente aprobada sobre el tema de violencia y acoso en el trabajo	2019	Establece que los Miembros tienen la importante responsabilidad de promover un entorno general de tolerancia cero frente a la violencia y el acoso con el fin de facilitar la prevención de este tipo de comportamientos y prácticas, y que todos los actores del mundo del trabajo deben abstenerse de recurrir a la violencia y el acoso, prevenirlos y combatirlos.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la normativa.

#### Normativa Nacional en materia de Igualdad y Equidad de Género.

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
Ley 7476 Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la	1995	Establecimiento de un marco jurídico para la prevención y sanción del hostigamiento laboral en el empleo, tanto en el ámbito



Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
Docencia.		público como en el privado.  La ley viene a dar cumplimiento a la responsabilidad del Estado de velar por un ambiente de seguridad y salud en las relaciones laborales, derecho consagrado en el artículo 56 de la Constitución Política.
Ley 7801 de Creación del Instituto Nacional de las Mujeres.	1998	La creación del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), cuyo Objetivo II, trata sobre trabajo remunerado y generación de ingresos, plantea la meta que en el 2017 el país haya removido los principales factores que provocan brechas de ingresos entre mujeres y hombres; desempleo y subempleo femenino, en el marco del mejoramiento general del empleo en el país.
Con la reforma a la Ley 8805 de Hostigamiento Sexual	2010	Se amplía el ámbito de protección a las mujeres (tanto en el sector público como en el privado), en el trabajo, en las instituciones educativas, en los establecimientos de salud y otros lugares en los que se manifiesten actos de violencia tales como la violación, el abuso sexual, la tortura, la trata de personas, la prostitución forzada, entre otros. Su objetivo es prohibir y sancionar el hostigamiento sexual como práctica discriminatoria por razón de género.
Decreto No. 37905	2013	Creación del Programa de Igualdad y Equidad de Género en el Empleo y la formalización de la Norma Nacional Voluntaria, INTE38 01 01 (SIGIEG), como la herramienta por medio de la cual las organizaciones públicas y privadas interesadas podrán demostrar sus avances en la gestión de la igualdad y equidad de género en el marco del Programa mencionado.
Promulgación de la ley 9220 de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.	2014	Se crea la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (Redcudi), con la finalidad de establecer un sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público, universal y de financiamiento solidario que articule las diferentes modalidades de

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		<p>prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral.</p> <p>Es uno de los grandes retos en la actualidad para el diseño de acciones públicas por parte del Estado a favor de la población objetivo prevista en esta ley y de la igualdad para la autonomía económica de las mujeres.</p>
Ley de Contabilización del aporte del trabajo doméstico no remunerado en Costa Rica.	2015	La ley tiene por objeto medir la economía del cuidado conformada por el trabajo doméstico no remunerado de acuerdo con lo que establece el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN), de forma que brinde una visión integral de las actividades emprendidas por las mujeres y otras personas integrantes de los hogares al desarrollo económico y social del país.
Ley 9343 de Reforma Procesal Laboral.	2016	Establece en el capítulo 8 la prohibición de discriminación en el trabajo por sexo, orientación sexual, discapacidad, edad, etnia, estado civil y otras formas análogas de discriminación.
Reglamento para la inscripción de patronos y el aseguramiento contributivo de las trabajadoras domésticas.	2017	Contiene las disposiciones generales para que todo patrono físico que emplea una o más trabajadoras domésticas, cumpla con su obligación de incluir a éstas como trabajadoras asalariadas en los seguros administrados por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). De forma adicional, este Reglamento establece un conjunto de condiciones particulares, que permiten a los patronos de trabajadoras domésticas, ya sea de una o varias trabajadoras, utilizar una escala de Bases Mínimas Contributivas Reducidas, cuando los salarios devengados y reportados sean inferiores al monto fijado en la Base Mínima Contributiva aprobada por la Junta Directiva de la CCSS.
Reforma a la Ley 7142 de Promoción de la Igualdad Social de la	2019	La reforma a la ley fomenta la igualdad salarial entre mujeres y hombres, por medio de la inclusión de tres artículos, con esta

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
Mujer		<p>inclusión se pretende el reconocimiento del derecho de las mujeres a gozar de igualdad salarial, tanto en el sector privado como en el sector público, por un trabajo de igual valor, cuando se trate de un mismo puesto o distintos puestos con funciones similares y bajo un mismo patrono.</p> <p>Además se crea la Comisión de Igualdad Salarial entre mujeres y hombres en el sector público y privado, con representación de varias instituciones que tiene como principal labor la realización de estudios (a través del INEC) que analicen las circunstancias propias que puedan desencadenar en desigualdades salariales entre mujeres y hombres ante iguales labores.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la normativa.

Adicionalmente el Programa del Sello de Igualdad, tiene un alto grado de relevancia al contemplar en su diseño acciones que contribuyen con las siguientes Políticas y Planes.

Tabla  
Políticas públicas en materia de Igualdad y Equidad de Género.

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
Política Regional de Igualdad y Equidad de Género (PRIEG).	2013	El Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana (COMMCA), es el órgano de carácter político del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), especializado en materia de género y derechos humanos de las mujeres y tiene entre sus fines promover propuestas de políticas en el ámbito regional orientadas a transformar la condición, situación y posición de las mujeres de la región y a la adopción de una política y estrategia sostenible de equidad de

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		<p>género.</p> <p>El 14 de Diciembre de 2013, en el marco de XLII Reunión Ordinaria de la/los Jefes de Estado y de Gobierno de la Región, aprobaron la Política, cuyo primer Eje, es el de Autonomía Económica de las Mujeres. Esto privilegia una oportunidad para promover normas regionales para la igualdad y la equidad de género en las empresas privadas y públicas de la región.</p>
<p>Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres en Costa Rica.</p>	<p>2018-2032</p>	<p>Es importante resaltar dos ejes de la Política vinculados con el Sello de Igualdad:</p> <p>Eje 2: Distribución del tiempo Se coloca como uno de los ejes la “distribución del tiempo” con el fin de dar respuesta al nudo estructural de género vinculado con la división sexual del trabajo y la injusta organización social de los cuidados. Esta distribución del tiempo entre mujeres y hombres se considera un asunto público, de justicia social y de respeto a los derechos humanos.</p> <p>La meta es continuar con acciones estratégicas interinstitucionales e intersectoriales que contribuyan a reconocer y revalorizar el mundo del trabajo doméstico y de los cuidados, que mayoritariamente hacen las mujeres y que constituye fuente de riqueza para Costa Rica y bienestar para las familias.</p> <p>Eje 3: Distribución de la riqueza. Establece como objetivo fortalecer la autonomía económica de las mujeres mediante el empleo</p>

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		<p>inclusivo de calidad y el uso, acceso y control a ingresos, recursos y beneficios, reduciendo la desigualdad en la distribución de la riqueza del país y, considerando la corresponsabilidad social de los cuidados como eje de empoderamiento económico en todas las regiones y zonas.</p>
<p>Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades 2017-2032.</p>	<p>2017-2032</p>	<p>La aspiración de la política va dirigida a promover una cultura no machista, la ruptura de los ciclos de transmisión social e intergeneracional de la VcM, la no impunidad y la debida diligencia en la respuesta del Estado Costarricense para el avance en la erradicación de esta violencia y como condicionantes para el pleno desarrollo humano de las mujeres y la sociedad. Sus objetivos van direccionados a “propiciar un cambio en la cultura machista, promover masculinidades no violentas y que impulsen la igualdad, y -paralelamente- reducir los niveles de impunidad, garantizar mayor protección a las mujeres y prevenir los femicidios. Esta política plantea los siguientes ejes estructurales, los cuales tienen sus objetivos y acciones estratégicas (INAMU, 2017):</p> <p>Eje No. 1: Promoción de una cultura no machista.</p> <p>Eje No.2: Promoción de masculinidades para la igualdad y la no violencia.</p> <p>Eje No.3: Articulación de iniciativas de desarrollo social para desvincular pobreza multidimensional, exclusión y VcM.</p>

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		<p>Eje No. 4: Protección efectiva, acceso real, debida diligencia, sanción y no re-victimización.</p> <p>Eje No. 5: Prevención, atención integral y no re-victimización frente a la violencia sexual.</p> <p>Eje No. 6: Prevención del femicidio.</p>
<p>Política Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en la Formación, el Empleo y el Disfrute de los Productos de la Ciencia, la Tecnología, las Telecomunicaciones y la Innovación (PICTTI) 2018-2027.</p>	<p>2018</p>	<p>Esta política plantea el fomento del trabajo de las mujeres en la Ciencia, la Tecnología y Telecomunicaciones, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La incorporación de la perspectiva de género y visión de futuro en los mecanismos de intermediación de empleo.</li> <li>• Fomento de la certificación de las empresas de base científico-tecnológica, mediante el sello de igualdad entre hombres y mujeres.</li> </ul>
<p>Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo: Alberto Cañas Escalante. 2015-2018:</p>	<p>2015</p>	<p>Cuyo objetivo 12.1, plantea Garantizar el bienestar social de las mujeres, potenciando sus capacidades para el ejercicio de su autonomía económica, el acceso a servicios de calidad, la atención y la prevención intrafamiliar y contra las mujeres, para avanzar en la reducción de las principales brechas de género.</p>
<p>Vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública.</p>	<p>2019</p>	<p>En el Sector trabajo, Desarrollo Humano e Inclusión Social, con los objetivos: 1.8 Incrementar la cobertura de personas trabajadoras asalariadas, con tutelaje de sus Derechos Fundamentales a nivel nacional y por región, 1.9 Disminuir la tasa de infracciones en el cumplimiento de salarios mínimos y aseguramientos mediante la intervención de la Dirección Nacional de Inspección de Trabajo, y 3.12 Desarrollar programas y proyectos dirigidos hacia mujeres</p>

Normativa	Año de emisión	Aspectos relevantes asociados a la Política.
		para el ejercicio efectivo de sus derechos en igualdad con los hombres, en un ambiente libre de violencia y de respeto a los derechos humanos y de inclusión. (Decretos Ejecutivos N°41115- MP-MCM y N°41240-MP-MCM)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la normativa.

Un aspecto a rescatar en materia de articulación, es con el sector de Ciencia y Tecnología, directamente con la incorporación de acciones en la Política Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres en la Formación, el Empleo y el Disfrute de los Productos de la Ciencia, la Tecnología, las Telecomunicaciones y la Innovación (PICTTI) 2018-2027, lo cual muestra el sentido visionario, y de cara a una discusión que tiene que darse en torno a la prospección del empleo en el marco de la revolución 4.0 y género. Además que representa un sector dinámico de la economía, que esta ligado con las cadenas de valor a nivel mundial y un campo donde las mujeres están accediendo a mayores oportunidades de inserción laboral, por lo tanto es un aspecto a resaltar como parte de los logros del Programa, sin embargo es un área poco explorada por el INAMU en las articulaciones interinstitucionales.

3.2 ¿En qué medida el Programa del Sello de Igualdad de Género y la alianza del INAMU-PNUD, es una estrategia relevante de acercamiento y alianza con el sector empresarial privado y público del país, para la consecución del objetivo de incidir en el avance de la igualdad entre hombres y mujeres en las relaciones laborales?

El Programa del Sello ha sido una estrategia 100 % relevante de acercamiento del INAMU/PNUD al sector empresarial, y se puede afirmar que logra incidir en la realización de acciones positivas a favor de la igualdad de mujeres y hombres, en el lugar de trabajo de forma planificada y sistemática a través de la difusión de buenas prácticas y experiencias desarrolladas en empresas en materia de igualdad de oportunidades.

El 100 % de las organizaciones consultadas coinciden en que el Programa contribuye a la identificación de las acciones que pueden ayudar a mejorar la gestión de sus recursos humanos y la calidad de sus resultados.

La incorporación de las mujeres en el ámbito laboral ha ido incrementándose en los últimos años. Entre las razones principales esta que las mujeres tienen un mayor grado educativo, la estructura y las composición de las familias tradicionales ha ido cambiando, y por lo tanto los roles de género se han ido modificando, si bien es cierto este un aspecto positivo, también se generan nuevos retos: como la incorporación de las mujeres a puestos directivos, los cuales han sido históricamente ocupados por hombres, resolver como sociedad la corresponsabilidad de los cuidados de personas dependientes, y del hogar, y las culturas organizacionales resistentes al cambio.

Ya se ha visto que la relevancia del Programa (en el contexto país) es acertada al ofrecer un servicio necesario que estaba ausente. Ahora se va a analizar si además de haber establecido un objetivo adecuado, la estrategia de actuación es apropiada y se adapta a los beneficiarios.

En la consulta cualitativa con empresa privadas y en los tres grupos focales convocados, el 100 % de las personas coinciden en que las resistencias organizacionales al cambio, son el principal obstáculo interno para la realización de acciones en materia de igualdad de género, y que esto obedece a factores culturales que van más allá de la certificación.

En ese sentido el Sello de Igualdad de Género, representa un nuevo marco de actuación y gestión en el que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es un aspecto clave en la cultura de las organizaciones. Este planteamiento proporciona un valor público, que se traduce en una mayor incorporación de las mujeres al mundo laboral, y por ende una mejora en sus condiciones, en el caso de las empresas privadas e instituciones públicas, trae claros beneficios, de cara a su funcionamiento interno, que se ve reflejado en sus a sus resultados económicos, a su imagen externa, y que por lo tanto permea al personal de las empresas.

Para 15 de las 20 personas entrevistadas en el marco de la evaluación, la estrategia propuesta por el INAMU, en el año 2002, a nivel nacional es una apuesta visionaria y que significó, el primer intento de acercamiento al sector empresarial, sin embargo, también reconocen que era un tema nuevo, y donde se tenía la expertis de género, pero no necesariamente el conocimiento en temas de calidad y de las prácticas culturales a nivel empresarial. Rescatan además que es la única estrategia institucional que tiene un acercamiento al sector empresarial de forma clara y por lo tanto contribuye al cumplimiento de la Política Nacional de para la Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres.

Los hallazgos encontrados a partir de las consultas cualitativas a las empresas por medio de entrevistas y grupos focales, las empresas reconocen que el Programa del Sello, es una estrategia adecuada de acercamiento de parte del INAMU, un 75 % reconoce que antes de ingresar en el Programa, tenían una



imagen de que el INAMU; era una Institución para la atención a mujeres en situaciones de pobreza, e identificaban la Institución con acciones dirigidas a la mujeres en situaciones de violencia y con lenguajes poco accesibles.

El 100 % de las empresas reconocen que cambiaron su visión del INAMU, a partir de las capacitaciones y actividades de sensibilización en las que han participado, y citan como un aspecto fundamental la alianza con el PNUD, porque les dio confianza en el proceso. Dicen que sienten mayor respaldo y un nombre que tiene visibilización a nivel nacional e internacional, lo cual un factor importante para las empresas, un aspecto que reconocen de manera positiva del PNUD, es la posibilidad de establecer diálogos, y procesos de acercamiento. A nivel de las Instituciones Públicas reconocen que alianza da un mayor peso para que las instancias políticas hagan el proceso de adhesión al Programa del Sello.

Un aspecto a rescatar en la sistematización de las buenas prácticas por parte de las empresas que han recibido la certificación es que consideran que desde que iniciaron el procesos para ingresar en el Sistema de Gestión para la igualdad de Género, se iniciaron cambios de carácter cultural y en la forma de ver el tema como “un buen negocio”, también rescatan que el proceso no es fácil y que a diferencia de otras certificaciones requiere mayor tiempo de aplicación, debido a que se trata de cambios en la cultura organizacional, uno de los aspectos que mencionan como mejora, es explicar a todas las empresas que quieren entrar en el proceso, que no se trata simplemente de hacer cambios en los reglamentos y procedimientos de la empresa, requiere un proceso de sensibilización y de cambios en la cultura institucional.

Como la valoración de este criterio se ha manifestado a lo largo del informe en distintos apartados, y acá se expone más claramente, y que es uno de los aspectos más importantes, es que desde los diferentes actores que se entrevistaron se refleja la apropiación del Sello de Igualdad por parte de las empresas, el hecho de que toda la información que se imparte salga en el marco de la alianza, hace que no se den distorsiones, siendo un aspecto positivo de la estrategia., sin embargo esto aplica para las empresas que han participado en los ciclos de capacitación, todavía a nivel de las empresas que solamente han firmado la carta de compromiso hay un nivel importante de desinformación de la importancia del Sello, y lo procesos que conlleva.

Ante la pregunta de cuál es el principal aporte del Sello a las empresas, se configuro el siguiente mapa de palabras: donde las palabras derechos, habilidades blandas, conocimiento son las que se mencionan con más fuerza.



mujeres en las empresas y algunas piensan que eso se logra teniendo mayor número de mujeres contratadas.

### Diagrama de Ishikawa

A partir de la información recopilada en la evaluación y al analizar la estrategia del Sello y su relevancia de acercamiento y alianza con el sector empresarial privado y público del país, para la consecución del objetivo de incidir en el avance de la igualdad entre hombres y mujeres en las relaciones laborales, se hizo el análisis de las causalidades para ver en que medida se da el cumplimiento de los objetivos.

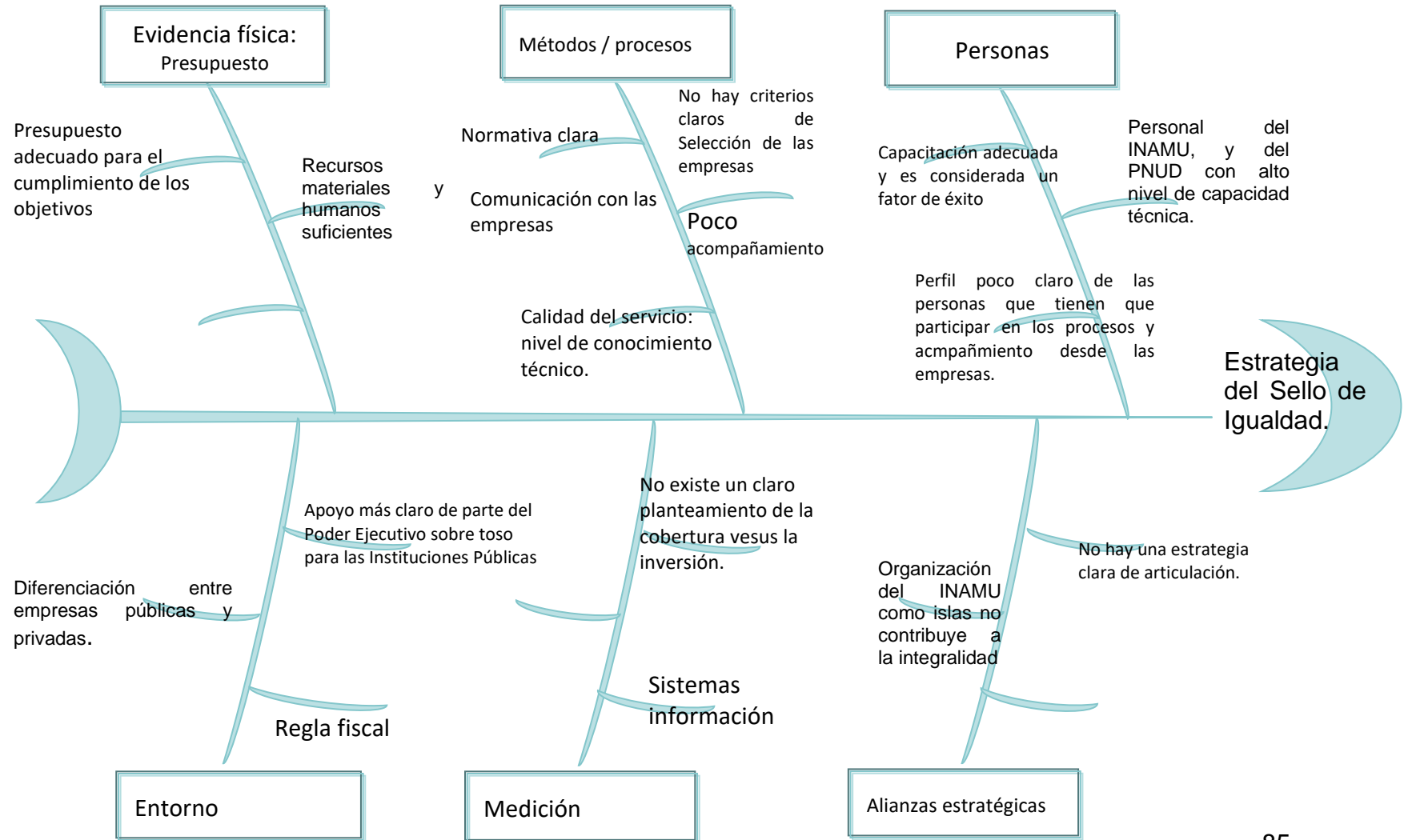
El Diagrama de Ishikawa, conocido también como de causa-efecto, es una herramienta que surge en el siglo XX primero en el ámbito industrial y luego en servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones, particularmente en la calidad de procesos, productos y servicios. Las causas usualmente se organizan siguiendo el método de las seis m, esto es, mano de obra, maquinaria, método, medio ambiente, medición y material. Pero en el ámbito de servicios se puede considerar: entorno, habilidades, sistemas, proveedores. El análisis utilizó una mezcla de estos dos enfoques.

- Mano de obra / Personas: Se consideran todos los aspectos asociados a las personas que participan en el proceso. Las organizaciones están conformadas por personas y éstas son las que prestan los servicios, por lo que hay un gran valor estratégico en disponer de personas motivadas y en consonancia con los objetivos del Programa.
- Maquinaria / Evidencia física / Materiales: En el caso de los servicios, al ser un intangible, se debe considerar la infraestructura o espacios físicos donde se prestan los servicios, artículos que refuercen de una manera tangible la prestación del servicio como los manuales, folletos o catálogos con información del Sello. También se considera todas las herramientas con las que se cuenta para brindar el servicio, como software, hardware, equipamiento, instalaciones, etc.
- Métodos / Procesos: Se evalúa la forma en la que se hacen las diversas actividades para producir el resultado deseado y es independiente del personal utilizado. No solo es importante el servicio según la demanda de la población objetivo, sino que el proceso se realice de una forma eficiente para cumplir con la propuesta de valor, en forma y tiempo. Por ello es importante tener profesionales trabajando en la optimización de los procesos.

- **Medición:** Se incluye lo que corresponde a la inspección, las diferentes medidas con que se trabajan, el aseguramiento de la calidad, etc.
- **Materia prima / Proveedores / Alianzas Estratégicas:** Para atender la meta se requieren de muchas alianzas organizacionales e institucionales, creando sinergias que permitan obtener mejores resultados en menos tiempo de una manera más eficiente y minimizando riesgos para la población objetivo.
- **Medio ambiente:** Se refiere a las condiciones y el entorno en el que se trabaja, tales como cultura y clima organizacional y otros aspectos del país. Aquí puede incluirse aspectos políticos, rectoría técnica y otros asuntos relacionados con el control presupuestario o la regla fiscal.

## Ilustración 2

### Diagrama de Ishikawa



El análisis del gráfico de pescado o diagrama de Ishikawa, nos señala como fortalezas: la pertinencia de la alianza entre el INAMU y PNUD, en donde se resalta la capacidad técnica de ambas instancias, así como la existencia de una normativa clara para la implementación del Programa, y como debilidades se tiene que mejorar el nivel de seguimiento del Programa, y la estrategia de articulación a lo interno del INAMU.

#### Criterio Eficacia:

Medida en que las acciones implementadas y los bienes y servicios entregados han contribuido a generar algún cambio, en la dirección de los efectos esperados y en términos de efectos no planificados.

#### 3.3. ¿Cuál es el grado de eficacia del modelo de gestión INAMU-PNUD, los aportes institucionales del INAMU y la apropiación hacia el programa, y el valor agregado de PNUD?

El modelo de gestión, es visto tanto por el INAMU como por el PNUD, como eficiente, porque vino a darle un impulso significativo a las acciones que venía desarrollando la Institución en estos temas, y es una opinión de consenso entre las partes entrevistadas. Situación que es corroborada por las empresas al manifestar el valor agregado del PNUD, lo cual es valorado por el 95 % de las personas entrevistadas como un plus.

Sin embargo, hay una pérdida del grado de eficacia en relación a la apropiación institucional del Programa de Sello de Igualdad, por parte del INAMU.

En primera instancia es importante anotar que en el marco del Proyecto de Fortalecimiento, las personas ejecutoras del Proyecto como también parte de las personas responsables de la toma de decisiones, señalan que el Programa ha tenido estrategias diferentes dependiendo de las personas a cargo y niveles de posicionamiento diferentes. Algunos de los factores que incidieron en este sentido se puede mencionar el cambio organizacional en el PNUD, los cambios en la coordinación del Área de Políticas Públicas del INAMU, lo que ha incidido en el logro de la estrategia.

Un aspecto en que la alianza ha sido poco eficaz es el producto: Fortalecidas y ampliadas las capacidades del INAMU en gestión para la implementación del Sistema de Reconocimiento, que era uno de los objetivos de la alianza. A partir de análisis de las personas entrevistadas hay una carencia de información acerca de la teoría de la intervención, y las estrategias y los

resultados que se quieren lograr con el Sello, hay un desconocimiento, y falta de articulación con las otras áreas de trabajo de la Institución.

Un aspecto en donde ha sido mayormente exitosa la estrategia es el sector empresarial, sin embargo a nivel interno las personas tienen poca claridad de las acciones realizadas y los resultados obtenidos.

Entre los aspectos mencionados es que no se ha difundido lo suficiente la estrategia, visualizan la importancia de vinculación con el sector empresarial, sin embargo no hay una articulación clara con las diferentes áreas de la Institución (INAMU).

Hay un posicionamiento claro de que la Institución desde la Alta Dirección, donde se concibe el Sello como una estrategia de relacionamiento con las empresas, y nuevas formas de interlocución del INAMU, con este sector, sin embargo se perciben pocos resultados, en términos de la forma como se mide el avance en las empresas en la materia.

En el análisis de la estructura organizacional el Sello tiene una ubicación estratégica desde el Área de Políticas Públicas, debido a las articulaciones externas y vinculaciones con la institucionalidad pública en materia de empleo, que es uno de los objetivos más importantes del Programa, sin embargo es importante crear una lógica de procesos a nivel institucional, debido a que todas las áreas tienen una labor importante en el desarrollo del mismo.

El desarrollo de la alianza además ha tenido altos y bajos durante el proceso de implementación, producto de los cambios institucionales dentro de la Institución y los cambios también dados desde el PNUD en su estructura operativa.

A partir del trabajo de recolección de la información con las entrevistas se hizo la siguiente síntesis de análisis FODA.

## Fortalezas

- Ejecución presupuestaria eficiente y eficaz
- Capacidad de gestión privada efectiva
- Alianza público-privada
- Naturaleza de la alianza público-privada para la sostenibilidad del programa
- Objetivos y marco legal claro
- Marco jurídico normativo robusto
- Recurso humano especializado para la implementación del programa
-

## Debilidades

- Información (entre ambas instituciones y el intercambio en todos los niveles)
- Procesos de comunicación a lo interno
- Falta de conocimiento del Programa
- Falta de trabajo articulado

## Oportunidades

- Implementar propuesta de la estrategia de empleabilidad
- Revolución e industrial 4.0
- Clima positivo en las empresas
- Apoyo del gobierno actual
- Trabajo complementario con otras áreas de la Institución.

## Amenazas

- Situación fiscal del país y recortes presupuestarios
- Restricción presupuestaria
- Ciclos políticos
- Visiones erradas de los actores y su legitimidad



3.4. ¿En qué medida la estrategia y herramientas escogidas por el Programa, en lo relacionado a la Norma y los procesos de acompañamiento a las empresas, contribuyen al alcance de los objetivos?

La estrategia y las herramientas desarrolladas por el INAMU/PNUD, en el marco de la alianza, han cumplido con el criterio de eficiencia, y se han obtenido resultados visibles, entre los hallazgos más importantes esta que se ha dado un mayor grado de apropiación de la empresa privada que de las instituciones públicas a nivel de las estrategias y herramientas en la cultura organizacional y solo como un tema de una persona. Sin embargo es importante anotar que la población beneficiaria percibe mejores beneficios de parte del proceso de acompañamiento, que de la norma, debido a que su implementación es muy compleja y debido a que la mayor parte de las acciones inciden en el tema de los cambios culturales, es muy complejo alcanzar todos los objetivos y es un proceso que lleva por lo menos 2 o 3 años de duración.

Uno de los aspectos fundamentales para la implementación de la norma, consiste en el proceso de apropiación de parte de la alta gerencia, en ese sentido se observan procesos diferentes en las Instituciones públicas y privadas, dándose un mayor nivel de compromiso de la alta gerencia en la empresas privadas con un 92 %, versus un 37 % en las empresas públicas, lo cual fue corroborado en la realización de los grupos focales, donde para las empresas privadas pasa por un cambio de cultura organizacional y donde esta involucrada de manera transversal toda la organización, en cambio desde las instituciones públicas sigue siendo un tema de una persona a cargo del tema, con pocos recursos económicos para la implementación, y sin mayor compromiso de parte del resto de la institucionalidad.

Gráfico 3: La alta gerencia se involucro en el proceso del sello de Igualdad de Género: empresas privadas

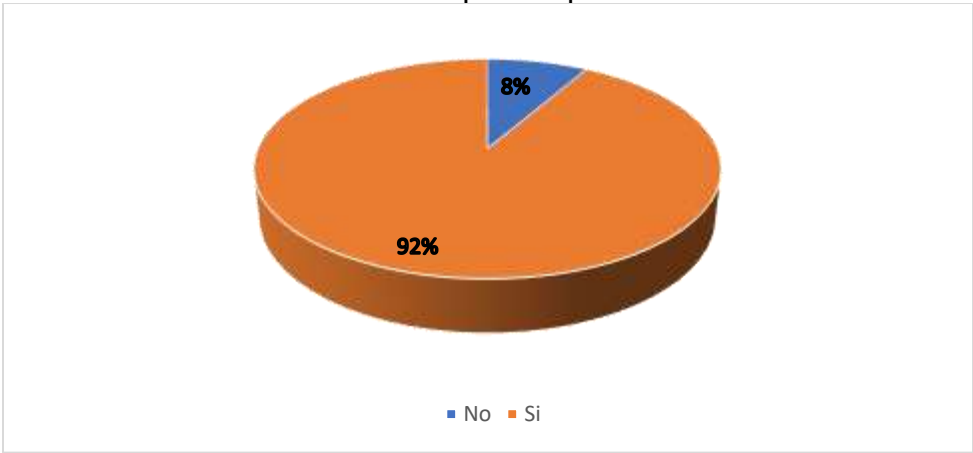


Gráfico N° 4 Existe algún comunicado hacia el personal donde se informe sobre el compromiso de la empresa con el sello de igualdad de género. Empresas privadas.

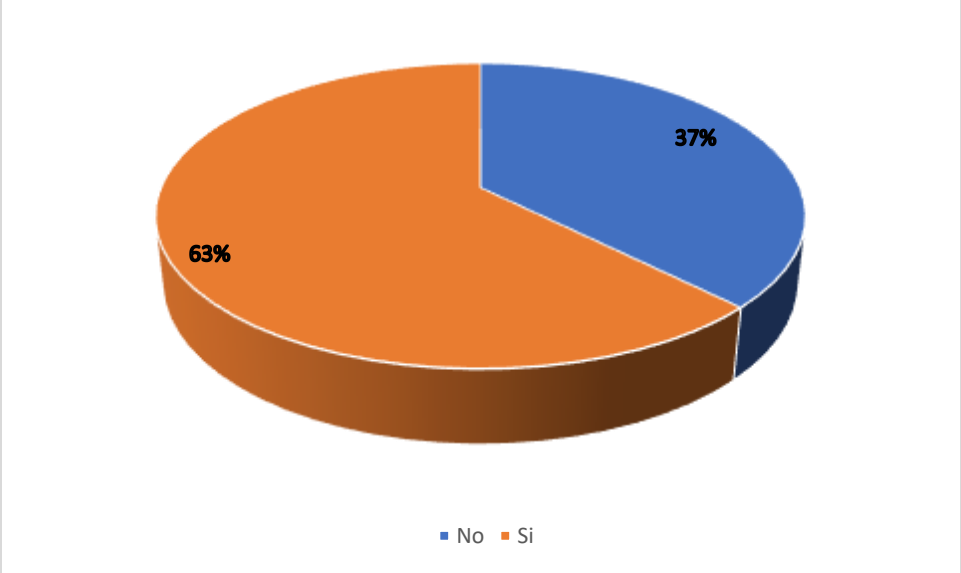


Gráfico 5: La alta gerencia se involucro en el proceso del sello de Igualdad de Género: instituciones públicas.

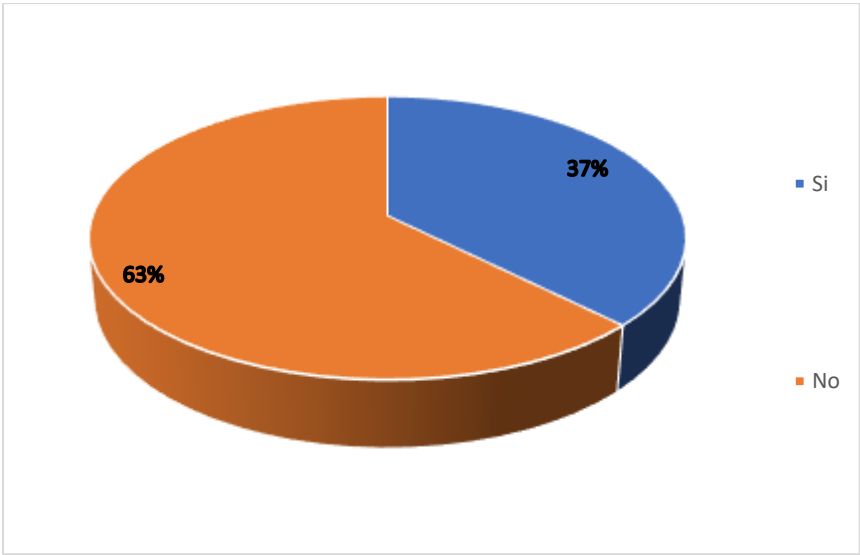
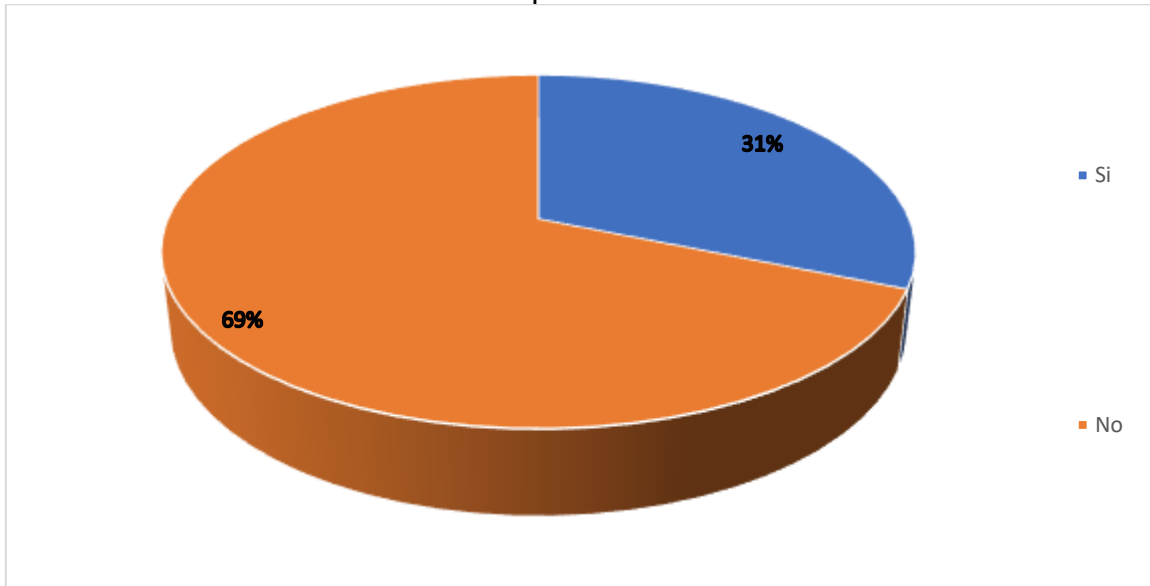


Gráfico N° 6. Existe algún comunicado hacia el personal donde se informe sobre el compromiso de la Institución con el sello de igualdad de género. Empresas públicas.



Lo cual también se corrobora en los gráficos 4 y 6, donde es marcada la diferencia entre la empresa privada y pública, en donde el proceso de participación en la obtención de la certificación, fue difundido por la empresa privada en mayor medida que las instituciones públicas. Lo cual muestra nuevamente que la apuesta al trabajo con las empresas privadas es altamente eficiente para el logro en el avance en pro de la igualdad de género.

Conclusiones:

### **Sobre la pertinencia del programa respecto a la realidad nacional**

A nivel conceptual y desde la perspectiva del diseño del Programa del Sello, este tiene un alto grado de pertinencia con el contexto país en el que surge, debido su congruencia con convenios internacionales, políticas y estrategias de atención de la igualdad de género y acciones tendientes a la autonomía económica de las mujeres.

Tiene una lógica claramente definida en su TC, la cual además es altamente pertinente con el marco normativo nacional e internacional.

En la línea de la articulación se visualizan oportunidades de mejora a nivel de poder coordinar acciones más claras con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, específicamente desde las estrategias de prospección del empleo, además en las empresas y las cámaras, y con CINDE y COMEX, de forma tal que a las empresas extranjeras se insertan en el país, puedan tener información del Programa del Sello, y se les incentive a participar.

A nivel país, el Programa está alineado con las acciones en materia de igualdad y equidad de género, y se adapta a las nuevas exigencias de la población beneficiaria, sin embargo se carece de una estrategia para el establecimiento de las alianzas, siendo claramente uno de los productos en el marco del Proyecto: Creadas y fortalecidas las alianzas público – privada y público – público, alrededor de la igualdad y equidad de género en el marco del Sistema de Reconocimiento, será responsabilidad del INAMU la coordinación interinstitucional e intersectorial para garantizar la participación de las distintas instancias involucradas, así como la integralidad de la ejecución del proyecto y garantizar la sostenibilidad de sus resultados. Se tiene que mejorar el modelo de Gobernanza.

La estrategia y herramientas escogidas por el Programa, desde los procesos de acompañamiento a las empresas, contribuyen en mayor medida al alcance de los objetivos que la norma, debido a que ésta presente altos niveles de exigencia, y debido a que son procesos de cambios organizacionales, son muy complejos de lograr en un plazo muy corto de tiempo.

### **Sobre la pertinencia de la institucionalidad para la ejecución del programa**

Para efectos de la presente evaluación, como se ha mencionado anteriormente se reconstruyó la Cadena de Resultados. La TI es altamente pertinente con los objetivos institucionales del PNUD y del INAMU, dado que contribuye a mejorar la condición y posición de las mujeres y los objetivos de desarrollo sostenible.

Por otra parte, es importante destacar que, de acuerdo con las personas consultadas, el tema de incursionar en el trabajo con la empresa privada ha hecho, que se tenga acceso a otros actores que también son protagonistas del desarrollo.

Se observa a su vez, la necesidad de modificar la directriz para que incluya la lógica de operación de institucionalidad en torno al tema, y de la inclusión de la empresa privada.

## **Sobre la congruencia del Programa respecto a las necesidades de las participantes**

No existe un perfil claramente definido del tipo de empresas que deben participar en el Programa, lo cual hace muy complejo manejar los procesos de acompañamiento y seguimiento por parte del INAMU. Las empresas que participan

A partir de la triangulación de los resultados, que permite mayor solidez en las conclusiones, se puede afirmar que las capacitaciones ganan pertinencia en las empresas privadas que en las públicas, a la vez que el cambio es mayor cuando llevaron el curso de sensibilización y aplican los manuales, debido a que tienen una mayor claridad, por lo que el contar con esta herramienta desde un inicio hace que tengan mayores insumos para lograr la certificación.

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, en las consultas a las, las empresas perciben débiles avances en la obtención de la certificación, mencionan como poco accesible el precio y los requisitos solicitados. Es decir que, aunque teóricamente la TC es muy pertinente, en la práctica existe un riesgo importante debido a la dificultad que tienen las empresas en el acceso a la certificación.

Como oportunidades de mejora se puede evidenciar la importancia de hacer procesos parciales de certificación lo cual ayudaría a aumentar la eficacia del Programa

Otro de los aspectos mencionados en el 100% de las empresas e instituciones, es que las metodologías de trabajo propuestas desde los módulos deben adaptarse a las situaciones particulares de las empresas y en un lenguaje más adaptado a la parte empresarial.

## **Sobre la eficacia del programa en cuanto a su vinculación o articulación.**

La mayoría de las empresas, señala que falta comprender con más detalle los distintos procesos de atención institucionales de manera que exista claridad sobre cuáles son los límites y alcances reales de acompañamiento de parte tanto del INAMU, como del PNUD.

Haciendo un balance de la gobernanza de la normativa, en cuanto a su efectividad, y al logro del efecto de que las empresas logren el proceso de certificación, la Norma no cumple con su rol de forma satisfactoria.

Aunque existen progresos y esfuerzos institucionales, las políticas y la legislación aún no están eliminando las desigualdades de género por lo que persisten una importante brecha de acceso a la norma dependiendo del tipo de empresas.

Uno de los problemas detectados es la poca articulación institucional por parte de otras instituciones como MTSS, y con las cámaras empresariales. Por lo que el programa es visto en la mayoría de los casos como una estrategia que compete exclusivamente al IMAS e INAMU.

## Bibliografía

Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011). *Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico*. CEPAL, Chile. Obtenido desde: [https://www.cepal.org/SM/N68/Formulacion\\_prog\\_metodologia\\_ML](https://www.cepal.org/SM/N68/Formulacion_prog_metodologia_ML)

Alkire, Sabina. (2005). *Subjective Quantitative Studies of Human Agency*. Obtenido de <http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Alkire-Subjective-Agency.pdf>.

Banco Mundial (1990). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1990*. México, Banco Mundial. Obtenido desde: [documents.worldbank.org > Site Map > Index > FAQ > Contact Us](http://documents.worldbank.org/Site/Map/Index/FAQ/ContactUs)

Bamberger, M. (2012). *Introducción a los Métodos Mixtos de la Evaluación de Impacto*. Notas sobre la Evaluación de Impacto. Núm. 3, agosto. InterAction y The Rockefeller Foundation. Obtenido desde: <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/04/3-Mixed-...>

Benavides, O. y Gómez, C. (2005). *Métodos en Investigación Cualitativa: Triangulación*. Revista Colombiana de Psiquiatría. Vol. XXXIV, núm. 1, p.118-124, Asociación Colombiana de Psiquiatría, Bogotá, D.C., Colombia. Obtenido desde: <https://www.redalyc.org/pdf>

Cepal (2004) *Entender la pobreza desde la perspectiva de género*. CEPAL-UNIFEM -República de Italia Santiago de Chile. Obtenido desde: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/S0400008\\_es](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/S0400008_es)

Castro, V. (2004). *Décimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Informe final: programas gubernamentales ante la pobreza: alcances y limitaciones en la última década*. San José, Costa Rica.

Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana (COMMCA) (2013). *Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del Sistema de la Integración Centroamericana*. Obtenido desde: [CAC.in](http://CAC.in)

Contraloría General de la República. (2018). *Informe de la auditoria operativa sobre la eficacia de la operación para la implementación de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) con énfasis en género (ODS5)*. División de fiscalización operativa y evaluativa. Área de fiscalización de servicios sociales. San José, Costa Rica. Obtenido desde: [cgrfiles.cgr.go.cr](http://cgrfiles.cgr.go.cr) > [publico](#) > [docs\\_cgr](#) > [SIGYD D 2018020604](#)

Defensoría de los Habitantes (2018) Comunicado de Prensa. Obtenido desde: [www.dhr.go.cr](http://www.dhr.go.cr) > [informacion relevante](#) > [comunicados](#) > [octubre](#) > [19 ho...](#)

Gertler, Paul J.; Martinez, Sebastian; Premand, Patrick; Rawlings, Laura B.; Vermeersch, Christel M. J. (2016). *Impact Evaluation in Practice, Second Edition*. Washington, DC: Inter-American Development Bank and World Bank. Obtenido desde: <https://openknowledge.worldbank.org> > [handle](#)

Herrera, R. (2017). *Informe Final de Gestión febrero 2012-Setiembre 2017. Área de Desarrollo Socioeducativo, Subgerencia de Desarrollo Social. IMAS, San José, Costa Rica*. Obtenido desde: [www.imas.go.cr](http://www.imas.go.cr) > [sites](#) > [default](#) > [files](#) > [docs](#) > [informe fin de gestion r...](#)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (IMAS). *Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (2017)*. Obtenido desde: [www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr) > [default](#) > [files](#) > [documetos-biblioteca-virtual](#) > [reenut2017](#)

Instituto Nacional de la Mujer. *Política Nacional para la Igualdad y la Equidad de Género*. Obtenido desde: [inamu.go.cr](http://inamu.go.cr)

Instituto Nacional de Mujeres. Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades (PLANOVI) .Obtenido desde: [Poder-Judicial.go.cr > observatoriodegenero](http://Poder-Judicial.go.cr > observatoriodegenero)

Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). (s.f.). *Documento Estrategia Puente al Desarrollo*. Obtenido desde: [www.imas.go.cr > sites > default > files > files > Documento-Estrategia-Pue...](http://www.imas.go.cr > sites > default > files > files > Documento-Estrategia-Pue...)

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ley 9343 de Reforma Procesal Laboral. Obtenido desde: [\\_MTSS.go.cr](http://_MTSS.go.cr)

Ministerio de Planificación Social y política Económica (Mideplan). (2017). *Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, Costa Rica*. Obtenido desde: <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-en-evaluacion>

Naciones Unidas (2015). *Transversalización de Género en los Objetivos de Desarrollo Sostenible – agenda 2030*. Obtenido desde: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2018/1/los-17-objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-la-agenda-2030#view>

Naciones Unidas (2015). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Obtenido desde: [SELA.org](http://SELA.org)

Naciones Unidas (2016). *Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional*. Obtenido desde: [Acnur.org](http://Acnur.org)

Naciones Unidas (2011). *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG*. Obtenido desde: [UNEval.org](http://UNEval.org)

ONU Mujeres. (2014). *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos con Perspectiva de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad*. Obtenido desde: [lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/3/evaluacion-de-programas](http://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/3/evaluacion-de-programas).

ONU Mujeres (2014 ). *Declaración y plataforma de acción de Beijing. Declaración política y documentos resultados de Beijing +5*. Obtenido desde: <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/01/beijing-declaration#view>



Organización de los Estados Americanos (1995). *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará)*. Obtenido desde: <https://www.oas.org/es/mesecvi/convencion.asp>

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Las Mujeres en el Trabajo, Tendencias 2016*. Obtenido desde: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_483214/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_483214/lang-es/index.htm)

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Obtenido desde: [CampusVirtualSP.org](http://CampusVirtualSP.org) › [cursospaises](http://cursospaises)

Programa para el desarrollo de las Naciones Unidas para el desarrollo (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano*. Obtenido desde: [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/HDR2016/HDR\\_2016\\_report\\_spanish\\_web.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/HDR2016/HDR_2016_report_spanish_web.pdf)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). *Informe sobre Desarrollo Humano*. Obtenido desde: <https://www.undp.org/content/undp/es/home.html>

Programa Estado de la Nación (2018). *Informe: Estado de la Nación en Desarrollo Sostenible*. Obtenido desde: <https://estadonacion.or.cr/informes/>

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Constitución Política de Costa Rica de 1949. Obtenido desde: [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Ley 7142 de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer. Obtenido desde: [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Ley 7476 Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia. Obtenido desde: [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Ley 7586 contra la Violencia Doméstica. Obtenido desde: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_comp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_comp)

[leto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27926&nValor3=84069&param2=1&strTipM=TC&Resultado=2&strSim=simp](http://leto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=27926&nValor3=84069&param2=1&strTipM=TC&Resultado=2&strSim=simp)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Ley 7654 de Pensiones Alimentarias. Obtenido desde: [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

[Sistema Costarricense de Información Jurídica \(2019\). Ley 7801 de Creación del Instituto Nacional de las Mujeres. Obtenido desde: fao.org › extwprlegs1](#)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Ley 8101 de Paternidad Responsable. Obtenido desde: [Pani.go.cr](http://Pani.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Ley de Penalización de Violencia contra la Mujer. Obtenido desde: [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. Ley del Trabajo Doméstico Remunerado. Obtenido desde: [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019) Ley 9406 de Relaciones Impropias. Obtenida desde: [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Ley 9095 contra la Trata de Personas. Obtenido desde: [pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019) Ley 9095 contra la Trata de Personas. Obtenido desde:  
[pgrweb.go.cr](http://pgrweb.go.cr)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Decreto No. 37905. Programa de Igualdad y Equidad de Género en el empleo y formación de la Norma Nacional Voluntaria. Obtenido desde:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_comp\\_leto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75717&nValor3=94022&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_comp_leto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=75717&nValor3=94022&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2019). Plan Estratégico 2018-2022, Marco, Operativo y Organizacional de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil de acuerdo con la ley N° 9220. Obtenido desde:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_comp\\_leto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=87290&nValor3=113650&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_comp_leto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=87290&nValor3=113650&strTipM=TC)

Sistemas de las Naciones Unidas de Panamá. (2010). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Obtenido desde: [https://www.unicef.org › panama › spanish › MujeresCo\\_web](https://www.unicef.org/panama/spanish/MujeresCo_web)

Tapella, E. (2007) Mapeo de Actores Clave. Obtenido desde: [wordpress.com › files › planificacionsocialunsi](wordpress.com/planificacionsocialunsi)

Valladares, L. (2011). *Autonomía, Agencia y Empoderamiento: el papel de las prácticas educativas interculturales*. Barcelona: XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación. Obtenido desde: [https://es.slideshare.net › cite2011 › 52-autonoma-agencia-y-empoderamie...](https://es.slideshare.net/cite2011/52-autonoma-agencia-y-empoderamie...)

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de evaluación.

**Criterio Pertinencia:** Medida en que los resultados esperados y los ejes de intervención son congruentes con las prioridades del contexto económico, político y social del país, las necesidades de la población beneficiaria directa e indirecta del programa y los compromisos que emanan de las agendas de desarrollo nacionales e internacionales suscritas por Costa Rica, como la CEDAW y Belem do Pará y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
Diseño	Analizar la relevancia del diseño del Programa de Sello de Igualdad de Género del INAMU-PNUD en el contexto nacional y con los marcos normativos suscritos a nivel internacional.	¿Cuál es el grado de correspondencia del diseño del Sello de Igualdad de Género del INAMU-PNUD, con las prioridades nacionales en materia de igualdad de género y autonomía económica de las mujeres,	Niveles de alineación del Programa Sello de Igualdad con los compromisos que emanan de las agendas de desarrollo nacionales e internacionales suscritas por Costa Rica, como la CEDAW y Belem do Pará y los Objetivos de Desarrollo	Personas que han participado y participan en la formulación y ejecución del Programa desde INAMU y PNUD.  Fuentes documentales.  Enlaces del Programa en las Instituciones y	Taller de teoría del cambio y cadena de resultados.  Entrevistas semi estructuradas a personas claves.  Revisión de fuentes bibliográficas.  Encuesta en	Análisis de contenido  Análisis cualitativo por medio del Atlas TI  Triangulación de técnicas y fuentes.

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
		<p>con los marcos normativos nacionales e internacionales, y de que forma se vincula con otros instrumentos de planificación como Planes sectoriales, Plan Nacional de Desarrollo?</p>	<p>Sostenible.</p> <p>Nivel de adecuación de las estrategias de intervención concretas a problemas y realidades del país (contexto de la intervención).</p> <p>Medida en que el Programa da respuesta a las necesidades de la población beneficiaria directa e indirecta.</p>	<p>las empresas.</p>	<p>línea con personas de empresas e instituciones públicas.</p>	
		<p>¿En qué medida el Programa del Sello de Igualdad de Género y la alianza del INAMU-PNUD,</p>	<p>Análisis de la coherencia y el alcance del diseño del Programa Sello de Igualdad en función de los</p>			

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
		es una estrategia relevante de acercamiento y alianza con el sector empresarial privado e instituciones públicas del país, para la consecución del objetivo de incidir en el avance de la igualdad entre hombres y mujeres en las relaciones laborales?	resultados propuestos.  Valoración de barreras o cuellos de botella para la participación de las empresas e instituciones en el Programa del Sello de Igualdad y los eventuales factores que impiden su participación.			

Criterio eficacia: Medida en que las acciones implementadas y los bienes y servicios entregados han contribuido a generar algún cambio, en la dirección de los efectos esperados y en términos de efectos no planificados.

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
Procesos y resultados	<p>Analizar el modelo de gestión del esquema de implementación del Proyecto Fortalecimiento de las condiciones laborales en las organizaciones pública y privadas mediante la inclusión de la igualdad de género, en la figura de la alianza INAMU-PNUD: los aportes institucionales del INAMU y la apropiación hacia el programa y el valor agregado de PNUD, identificando los principales desafíos. Analizar la eficacia y la eficiencia en la ejecución y la rentabilidad de las</p>	<p>¿Cuál es el grado de eficacia del modelo de gestión INAMU-PNUD, los aportes institucionales del INAMU y la apropiación hacia el programa, y el valor agregado de PNUD?</p>	<p>Nivel de cumplimiento de los resultados esperados del Programa.</p> <p>Niveles y tipos de participación de la empresas en el diseño y ejecución de los planes de la estrategia.</p> <p>Existencia, de sistemas de planificación, monitoreo y evaluación para establecer y hacer seguimiento a los indicadores previstos.</p> <p>Valoración del modelo de gobernanza para la implementación del Programa Sello de Igualdad: coordinación interinstitucional y mecanismos de gestión articulados y</p>	<p>Personas que han participado y participan en la formulación y ejecución del Programa desde INAMU y PNUD.</p> <p>Fuentes documentales.</p> <p>Enlaces del Programa en las Instituciones y las empresas.</p>	<p>Taller de teoría del cambio y cadena de resultados.</p> <p>Entrevistas semi estructuradas a personas claves.</p> <p>Revisión de fuentes bibliográficas.</p> <p>Encuesta en línea con personas de empresas e instituciones públicas.</p> <p>Grupos focales con</p>	<p>Análisis de contenido</p> <p>Análisis cualitativo por medio del Atlas TI Triangulación de técnicas y fuentes.</p>

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
	intervenciones, y las alianzas para la cofinanciación de actividades/resultados.	<p>¿En qué medida la estrategia y herramientas escogidas por el Programa, en lo relacionado a la Norma y los procesos de acompañamiento a las empresas, contribuyen al alcance de los objetivos?</p>	<p>consolidados que contribuyan a alcanzar los objetivos.</p> <p>Análisis de la coordinación INAMU/PNUD.</p> <p>Nivel de satisfacción de la población beneficiaria con las acciones desarrolladas en el marco del Programa del Sello.</p> <p>Análisis de: a) campañas de comunicación y sensibilización b) comunicación con beneficiarios/beneficiarias, c) comunicación a lo interno del INAMU.</p> <p>Media en que se han beneficiado las empresas y las instituciones.</p>		empresas e instituciones públicas.	



Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
			<p>Tipo de cambios percibidos por las empresas e instituciones.</p> <p>Accesibilidad de los servicios, igualdad de oportunidades y equidad en beneficio de las poblaciones objetivo.</p>			

Eficiencia: Medida en que los insumos disponibles se transforman en bienes y/o servicios optimizando los recursos. Esto incluye el análisis de la ejecución presupuestaria, de los tiempos y costos de transacción, y de la sinergia y/o duplicación de esfuerzos entre las alianzas

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
Procesos	<p>Analizar la eficacia y la eficiencia en la ejecución y la rentabilidad de las intervenciones, y las alianzas para la cofinanciación de actividades/resultados.</p> <p>Detallar las principales barreras para avanzar hacia la certificación por parte de las empresas; establecer las recomendaciones necesarias para la mejora: a) sobre la Norma, b) cambio en el tipo de certificación o en el Esquema, c) incluir etapa de verificación y la propuesta quién debería llevarla a cabo.</p>	<p>¿En qué medida es rentable y eficiente la intervención, y las alianzas para la cofinanciación de actividades/resultados?</p>	<p>Análisis de la asignación de los recursos (financieros, humanos, técnicos, tiempo, etc.) disponibles del Programa.</p> <p>Existencia de procedimientos documentados.</p> <p>Sistemas de costeo de actividades implementados.</p> <p>Análisis del apoyo político.</p> <p>Análisis de los presupuestos destinados a la</p>	<p>Personas que han participado y participan en la formulación y ejecución del Programa desde INAMU y PNUD.</p> <p>Fuentes documentales.</p> <p>Enlaces del Programa en las Instituciones y las empresas.</p>	<p>Taller de teoría del cambio y cadena de resultados.</p> <p>Entrevistas semi estructuradas a personas claves.</p> <p>Revisión de fuentes bibliográficas.</p> <p>Encuesta en línea con personas de empresas e instituciones públicas.</p> <p>Grupos focales con empresas e</p>	<p>Análisis de contenido</p> <p>Análisis cualitativo por medio del Atlas TI</p> <p>Triangulación de datos.</p> <p>Análisis de diferencias en diferencias.</p> <p>Análisis estadístico.</p>

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
			<p>implementación del Programa.</p> <p>Análisis de los recursos (económicos, humanos, normativos, etc.) que son necesarios para una efectiva implementación del Programa.</p> <p>Análisis de la existencia de oportunidades de cooperación con otras entidades (públicas, privadas, sociedad civil,</p>		instituciones públicas.	

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
			etc.).			

Sostenibilidad: Medida en que los beneficios generados se pueden mantener en el tiempo más allá del ciclo de implementación de un programa o proyecto, o medida en que se observan condiciones propicias para ello.

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
Sostenibilidad	Establecer una sistematización detallada de los aprendizajes y buenas prácticas derivados de la implementación del Proyecto en su periodo de vigencia.	¿Cuáles factores fomentan o limitan la sostenibilidad del Programa Sello de Igualdad de Género y la Norma INTE	Análisis de los mecanismos que se han puesto en marcha para garantizar la sostenibilidad del Programa  Estudiar las lecciones	Personas que han participado y participan en la formulación y ejecución del Programa desde INAMU y PNUD.	Taller de teoría del cambio y cadena de resultados.  Entrevistas semi estructuradas a personas	Análisis de contenido  Análisis cualitativo por medio del Atlas TI  Triangulación de datos.

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
	<p>Definir las conclusiones y recomendaciones necesarias para asegurar una adecuada y oportuna sostenibilidad del Programa Sello de Igualdad de Género a largo plazo.</p>	<p>G38: 2015?</p>	<p>aprendidas que puedan fortalecer la estrategia de implementación del Programa del Sello de Igualdad de Género y su sostenibilidad, para la mejora de la Norma INTE G38: 2015.</p> <p>Factores que están influyendo en el logro o no logro de la sostenibilidad del Programa.</p> <p>Análisis de los elementos que facilitan o limitan a las empresas avanzar en la obtención de la certificación.</p> <p>Forma en que el</p>	<p>Fuentes documentales.</p> <p>Enlaces del Programa en las Instituciones y las empresas.</p>	<p>claves.</p> <p>Revisión de fuentes bibliográficas.</p> <p>Encuesta en línea con personas de empresas e instituciones públicas.</p> <p>Grupos focales con empresas e instituciones públicas.</p>	<p>Análisis estadístico.</p>

Dimensión	Objetivo	Preguntas de evaluación	Ejes de análisis de la evaluación	Fuentes de información	Técnica de recolección de información	Técnicas de análisis de información
			<p>Programa se alinea a la estructura del INAMU y sus pilares de trabajo.</p> <p>Estudiar los elementos que deben ser considerados en el diseño para garantizar la sostenibilidad del programa.</p> <p>Revisión del diseño orientado a fortalecer la estrategia, de manera que mejore sus contribución a la problemática que le dio origen.</p>			



