



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

**ANEXOS Y AMPLIACIONES AL
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2025-2030**

El poder de nuestros derechos

Noviembre, 2024

Contenido

I. Introducción.....	6
II. Contexto.....	7
2.1. Marco jurídico.....	7
2.2. Determinación del valor público.....	10
2.3. Identificación de personas usuarias y prioridades institucionales	11
2.4. Definición del marco de procesos	16
2.5. Identificación de productos institucionales.....	21
2.6. Análisis situacional: contexto nacional	24
2.7. Identificación de recursos.....	32
2.8. Definición de riesgos.....	38
2.9. Identificación de resultados.....	42
III. Estrategia institucional.....	49
3.1. Marco filosófico	49
3.2. Objetivos institucionales e indicadores estratégicos.....	50
3.3. Objetivos específicos y líneas de acción por eje estratégico.....	54
IV. Plan de acción	86
4.1. Plan Operativo Institucional POI INAMU.	86
4.2. Indicadores de resultado y de productos	92
4.3. Análisis de la estructura organizacional	92
4.4. Estrategia de divulgación	100
V. Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora.....	100
5.1. Seguimiento y sistema de indicadores institucionales.....	100
5.2. Evaluaciones: Agenda institucional de evaluaciones.....	102
5.3. Sistemas de gestión y mejora continua	104
VI. Previsión de recursos humanos, financieros y materiales.....	104
6.1. Prevista de requerimientos de personal.....	104
6.2. Prevista de requerimientos presupuestarios para el período	108
6.3. Prevista de recursos materiales (proyectos de infraestructura, equipos y tecnológicos)....	116
VII. Anexos	117

Índice de cuadros

Recuadro N°1:	Valor Público del INAMU	10
Recuadro N.º 2.	Servicios institucionales según programa y estructura programática presupuestaria	19
Recuadro N.º 3.	Estructura programática presupuestaria, 2020	20
Recuadro N.º 4.	INAMU. Bienes y servicios. Productos intermedios que coadyuvan a la mejora de los procesos de trabajo y la toma de decisiones institucionales	21
Recuadro N.º5.	INAMU. Bienes y servicios. Productos intermedios que coadyuvan con la gestión del talento humano y la innovación tecnológica	22
Recuadro N.º 6.	INAMU. Bienes y servicios. Productos intermedios que coadyuvan con la gestión de los recursos	23
Recuadro N.º 7.	INAMU. Características de la población ocupada	26
Recuadro N.º 8.	Porcentaje de mujeres electas magistradas titulares en el Poder Judicial. 2022	31
Recuadro N.º 9.	INAMU. Presupuesto ordinario ejercicio económico 2023. Cantidad de plazas según subpartida	34
Recuadro N.º 10.	INAMU. Riesgos asociados a los ejes estratégicos: Eje1. PEI 2024-2030	38
Recuadro N.º 11.	INAMU. Riesgos asociados a los ejes estratégicos: Eje 2. PEI 2024-2030	39
Recuadro N.º 12.	INAMU. Riesgos asociados a los ejes estratégicos: Eje 3. PEI 2024-2030	40
Recuadro N.º 13.	INAMU. Riesgos asociados a los ejes estratégicos: Eje 4. PEI 2024-2030	40
Recuadro N.º 14.	INAMU. Resultados esperados asociados a los ejes estratégicos: Eje1. PEI 2024-2030	41
Recuadro N.º 15.	INAMU. Resultados esperados asociados a los ejes estratégicos: Eje 2. PEI 2024-2030	45
Recuadro N.º 16.	INAMU. Resultados esperados asociados a los ejes estratégicos: Eje3. PEI 2024-2030	46
Recuadro N.º 17.	INAMU. Resultados esperados asociados a los ejes estratégicos: Eje4. PEI 2024-2030	47
Recuadro N.º 18.	INAMU. Valor público, misión y visión institucional	48
Recuadro N.º 19.	INAMU. Valores institucionales	48
Recuadro N.º20	Indicadores estratégicos	52
Recuadro N.º21	Indicadores y metas estratégicas 2024-2030. EJE 1	54
Recuadro N.º 22.	INAMU. Resumen de estrategias asociadas a los programas sustantivos: Atención a mujeres en su diversidad y Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas	56
Recuadro N.º 23.	INAMU. Beneficios a personas usuarias de los servicios institucionales según programa	61
Recuadro N.º 24.	INAMU. Resumen de la cadena de resultados EJE 1	62
Recuadro N.º 25.	INAMU. Indicadores y metas estratégicas 2024-2030. EJE 2	72
Recuadro N.º 26.	INAMU. Resumen de estrategias asociadas al programa 1 de Actividades centrales, parte I: Toma de decisiones y gestión por procesos	74
Recuadro N.º 27.	Bienes y servicios asociados al EJE 2	77
Recuadro N.º 28.	Resumen de la cadena de resultados EJE 2	78
Recuadro N.º 29.	Indicadores y metas estratégicas 2024-2030. EJE 3	79
Recuadro N.º 30.	INAMU. Resumen de estrategias asociadas al programa 1 Actividades Centrales, parte II: talento humano y TIC	80
Recuadro N.º 31.	INAMU. Bienes y servicios asociados al EJE 3	81
Recuadro N.º 32.	INAMU. Indicadores y metas estratégicas 2024-2030. EJE 4.	82
Recuadro N.º 33.	INAMU. Resumen de estrategias asociadas al programa 1 de actividades centrales. Parte III: recursos financieros y materiales	83
Recuadro N.º 34.	INAMU. Bienes y servicios asociados al EJE 4	83
Recuadro No.35:	INAMU. Relación entre indicadores de resultado y producto	90
Recuadro N.º 36.	Matriz FODA del diagnóstico del INAMU	92
Recuadro N.º 37.	Sistema de seguimiento operativo y estratégico del Plan Estratégico Institucional del INAMU 2024-2030.	99

Índice de tablas

Tabla 1:	INAMU: Resumen programático para todos los años del Programa 1: Actividades Centrales	84
Tabla 2:	INAMU. Resumen programático para todos los años del Programa 2: Atención a Mujeres	87
Tabla 3:	INAMU. Resumen programático para todos los años del Programa 3: Rectoría y vigilancia	88
Tabla 4:	INAMU. Distribución prevista de plazas según dependencia 2023 vs 2024 y subsiguientes	103
Tabla 5:	INAMU. Detalle Histórico Proyecciones Ingresos Corrientes desde FODESAF	107
Tabla 6:	INAMU. Proyección del Superávit	109
Tabla 7:	INAMU: Egresos proyectados	110
Tabla 8:	INAMU. Relación Ingresos y Gastos período 2024-2027	113
Tabla 9:	INAMU. Resumen de proyectos de inversión pública	114

Índice de gráficos

Gráfico 1: Gestión por procesos del INAMU	18
Gráfico 2: Incidencia de la pobreza por método, según región y zona	27
Gráfico 3: Número de alcaldes y alcaldes electos. Elecciones nacionales 2006-2020	31
Gráfico 4: La administración permite realizar el trabajo de forma más eficiente dentro de la Institución	36
Gráfico 5: La institución está estructurada de manera tal que facilite el logro de los objetivos y metas	36
Gráfico 6: Percepción de que se cuenta con una descripción detallada del puesto	36
Gráfico 7: Propuesta de organigrama del INAMU	97
Gráfico 8: INAMU. Evolución de Ingresos provenientes de FODESAF entre el 2019-2023	108

Índice de figuras

Figura 1: Infografías sobre distribución sexual del trabajo	28
Figura 2: Infografías sobre percepción de la población costarricense en relación con el avance de los derechos de las mujeres	30
Figura 3: Jerarquía de los objetivos	50
Figura 4: Análisis meca de los hallazgos encontrados	94

Siglas y acrónimos

4

9.1.1:	Número telefónico para la atención de emergencias en Costa Rica
AYA:	Instituto Nacional de acueductos y alcantarillados
CGR:	Contraloría General de la República.
CEDAW:	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women, por sus siglas en inglés. En español, se entiende como Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres.
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CCAD:	Comisión de capacitación y desarrollo del INAMU.
CCSS:	Caja Costarricense del Seguro Social
CEAAM:	Centro de atención y albergue para mujeres víctimas de violencia, sus hijos e hijas.
CLAIS:	Comité local de atención inmediata y seguimiento víctimas de violencia en riesgo de femicidio.
COAVIFMU:	Centro Operativo de atención a la violencia intrafamiliar y la violencia contra las mujeres.
CONAPDIS:	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad.
CONADECO:	Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal.
CONAPAM:	Consejo Nacional de Personas Adultas Mayores.

CONARE:	Consejo Nacional de Rectores de las universidades públicas de Costa Rica.
CONASIDA:	Consejo Nacional de Atención Integral del VIH sida.
COVID-19:	Se refiere a la enfermedad infecciosa pandémica causada por el virus SARS-CoV-2 (coronavirus) en el año 2019.
CSC:	Enfoque de Corresponsabilidad Social de los Cuidados.
DEI:	Departamento especializada de información-INAMU.
DINADECO:	Dirección Nacional de Desarrollo Comunal.
ENPEDEMU:	Encuesta Nacional de Percepción de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica.
FODESAF:	Fondo de desarrollo y asignaciones familiares.
FOMUJERES:	Fondo de Fomento de Actividades Productivas y de Organización de las Mujeres.
GpRD:	Gestión para Resultados en el Desarrollo (enfoque de administración pública).
ICE:	Instituto Costarricense de electricidad.
ICODER:	Instituto Costarricense de Deporte y Recreación.
IFAM:	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.
INFOCOOP:	Instituto de Fomento Cooperativo.
IMAS:	Instituto Mixto de Ayuda Social.
INAMU:	Instituto Nacional de las Mujeres.
INDER:	Instituto Nacional de Desarrollo Rural.
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
LGTBIQ+:	Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans, Intersex, Queer y el "+" hace referencia a otras personas dentro de las diversidades sexuales. Nota: Se usa TRANS como concepto sombrilla, la transexualidad está ahí pero no es la única población que se representa. LGBTI+: se utiliza para referirse a las mujeres que se autodenominan sexualmente diversas.
MAG:	Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica.
MECA:	Herramienta analítica para identificar qué acciones institucionales Mantener, Explotar, Corregir o Afrontar
MEP:	Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.
MCM:	Ministra de la Condición de la Mujer.
MIDEPLAN:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica.
MJP:	Ministerio de Justicia y Paz de Costa Rica.
MTSS:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica.
NICSP:	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.
OAPVD:	Oficina de Atención a Personas Víctimas del Delito, según la Ley 8720.
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
OESS:	Organizaciones de la Economía Social Sostenible.
ONU:	Organización de las Naciones Unidas.
OFIM:	Oficina Municipal de la Mujer.
PIP:	Plan Institucional de Proyectos de Inversión Pública.
PEI:	Plan Estratégico Institucional.
PETIC (PETI):	Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones.
PIEG:	Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres 2019-2030
PLANNOVI:	Política Nacional para la Prevención y Atención de las Mujeres de todas las edades en Costa Rica 2017-2032.
PNC:	Política Nacional de los Cuidados.
POI:	Plan Operativo Institucional.
REDCUDI:	Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil.
RECOMM:	Red Costarricense de Mujeres Municipalistas.
SCI:	Sistema de Control Interno.
SEVRI:	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.
SIPGAF:	Sistema Integrado de Planificación y Gestión Administrativa-Financiera y de Recursos Humanos.
STAP:	Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.
TDRN:	Trabajo Doméstico No Remunerado.
TIC:	Tecnologías de información y comunicación.
TSE:	Tribunal Supremo de Elecciones.
UCR:	Universidad de Costa Rica.
UNA:	Universidad Nacional de Costa Rica.
UNED:	Universidad Estatal a Distancia.
UNGL:	Unión Nacional de Gobiernos Locales.
VcM:	Violencia contra las Mujeres.

I. Introducción

Se presenta a continuación como documentos anexos, la versión ampliada y actualizada del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto Nacional de las Mujeres, con el lema “El poder de nuestros derechos”, amparado en la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030 (PIEG) y la Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de Todas las Edades (PLANОВI).

El PEI INAMU se consolida en un único documento a finales del año 2023. Por tal razón, abarca el periodo comprendido entre 2024 y 2030, en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica, y como una oportunidad para contribuir a su gestión.

Este planteamiento estratégico se ha desarrollado siguiendo las orientaciones oficiales del Ministerio de Planificación y Política Económica —MIDEPLAN—, y se basa el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)¹.

En este sentido, la elaboración del PEI INAMU 2025-2030 ha significado un trabajo de análisis profundo y arduo por parte del personal del instituto, de organizaciones que componen el Foro de las Mujeres y de otras instituciones asesoras como la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP), la Contraloría General de la República (CGR), MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda. La revisión y actualización de este documento abarca todas las aristas del quehacer institucional; se ha analizado, descrito y actualizado desde los servicios que se brindan, los procesos que los generan, los procedimientos y capacidades del personal, los sistemas tecnológicos, hasta la revisión y reorganización de los códigos presupuestarios y su estructura estratégica-programática, de manera que sea posible, con el menor grado de incertidumbre, lograr los objetivos institucionales y ofrecer a las mujeres mejores condiciones de vida y posibilidades para el ejercicio pleno de sus derechos en Costa Rica.

¹ MIDEPLAN. (2018). Orientaciones básicas para la elaboración del PEI. Área de Planificación Sectorial.

MIDEPLAN. (2019). Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada a la creación de valor público. Área de modernización del Estado.

II. Contexto

2.1. Marco jurídico

En abril de 1998 la Asamblea Legislativa aprobó la Ley N.º 7801, que establece la transformación del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia (CMF) en el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), con el estatus de institución autónoma, descentralizada y con la responsabilidad en el avance de los derechos de las mujeres.

El artículo 3 de la Ley Constitutiva del INAMU señala los siguientes fines:

- a) 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.
- b) Proteger los derechos de la mujer consagrados, tanto en declaraciones, convenciones y tratados internacionales como en el ordenamiento jurídico costarricense; promover la igualdad entre los géneros y propiciar acciones tendientes a mejorar la situación de la mujer.
- c) Coordinar y vigilar que las instituciones públicas establezcan y ejecuten las políticas nacionales, sociales y de desarrollo humano, así como las acciones sectoriales e institucionales de la política nacional para la igualdad y equidad de género.
- d) Propiciar la participación social, política, cultural y económica de las mujeres y el pleno goce de sus derechos humanos, en condiciones de igualdad y equidad con los hombres.

Adicionalmente, se ha aprobado legislación que le establece a la institución una serie de responsabilidades, entre las que se destacan:

1) La Ley de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza y Vulnerabilidad, N.º 7769, junto a la Ley N.º 8563, Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social, vigente desde el 06 de febrero de 2007, imponen al Instituto Nacional de las Mujeres la responsabilidad de financiar y ejecutar capacitación en formación humana para mujeres en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, con recursos propios y adicionales del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), a fin de garantizar el mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres.

2) La Ley N.º 8688 indica al INAMU coordinar el Sistema Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres y la Violencia Intrafamiliar, y se le establecen compromisos en la Política Nacional conocida como PLANОВI. El INAMU coordina la Secretaría Técnica de dicho Sistema y participa en el seguimiento de esta instancia. En el año 2010 se aprueba una reforma a la Ley de Violencia Doméstica N.º 7586, que en su

artículo 17 establece: *“Es responsabilidad de los órganos públicos que forman parte del Sistema nacional para la atención y prevención de la violencia intrafamiliar, de conformidad con sus competencias, brindar un acompañamiento integral a las personas víctimas de violencia, que les permita mejorar su situación, así como, la recuperación y la construcción de un nuevo proyecto de vida. El Instituto Nacional de las Mujeres brindará el asesoramiento para cumplir con este fin y, además, les ofrecerá a las víctimas los servicios de acompañamiento, asesoría jurídica y representación legal necesarios para realizar los trámites contemplados en esta ley. Con este último propósito el INAMU podrá intervenir en el procedimiento, con el fin de garantizar los derechos de las víctimas y representarlas legalmente con las mismas facultades y atribuciones otorgadas a la Defensa Pública en materia penal”.*

Esta disposición le impone al INAMU la necesidad de tomar una serie de acciones destinadas a proteger los derechos de aquellas mujeres que están siendo sometidas a una situación de violencia y que requieren acudir a la instancia judicial.

3) A partir de la aprobación y presentación oficial, en 2017, de la Política Nacional de Violencia contra las Mujeres 2017-2032, se coloca un hito en la ruta del país en temas de prevención, atención y reducción de este tipo de violencia contra las mujeres. Por ello la institución, a través de instrumentos de planificación anual como los planes operativos institucionales, ha previsto recursos para la puesta en ejecución de una serie de medidas institucionales en consonancia con dicha política, pero, especialmente, para dar atención al cumplimiento del Decreto Ejecutivo N.º 41240 MP-MCM que DECLARA DE INTERÉS PRIORITARIO LA INTERVENCIÓN, LA ATENCIÓN Y LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES, así como la Directriz Presidencial N.º 018 MP-MCM en el mismo sentido, ambas firmadas y publicadas en agosto del año 2018.

4) Así mismo, en abril de 2018 los tres Poderes de la República y el Tribunal Supremo de Elecciones aprobaron y firmaron la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030, la cual se operacionaliza a través de planes de acción para los periodos 2019-2022, 2023-2026 y el tercero que se prevé será en el cuatrienio del 2027-2030. Al INAMU le corresponde coordinar la Secretaría Técnica de la PIEG y dar seguimiento a su Política y planes de acción a lo largo de los periodos estipulados, por lo que también se han tomado provisiones en este sentido.

La Política Nacional PIEG 2018-2030 ha sido estructurada en cuatro ejes de trabajo y rescata la obligación de todo el sector público costarricense de abocarse al cumplimiento de los siguientes objetivos globales:

Eje 1. Cultura de los Derechos para la Igualdad

Objetivo 1.1: Promover cambios culturales en la ciudadanía, favorables a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres para la promoción, protección, respeto y garantía de sus derechos humanos, en las todas las regiones y zonas del país

Objetivo 1.2: Fortalecer la cultura para la igualdad y la institucionalidad de género en el Estado.

EJE 2. Distribución del tiempo

Objetivo 2: Promover la corresponsabilidad social de los cuidados de personas en situación de dependencia y del trabajo doméstico no remunerado, que posibilite oportunidades y el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres.

EJE 3. Distribución de la riqueza

Objetivo 3: 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.

EJE 4. Distribución del poder

Objetivo 4: Fortalecer a las mujeres en su empoderamiento personal, liderazgo individual y colectivo, el autocuidado y su bienestar para la ciudadanía plena y el logro de la igualdad efectiva.

Como se observa en el resumen anterior, le competen al INAMU funciones, obligaciones y compromisos directamente vinculadas con la promoción de los derechos de las mujeres, en colaboración con otras instituciones y con organizaciones de la sociedad civil. Son particularmente sus atributos para la formulación y seguimiento a las políticas PIEG y PLANNOVI los que imprimen al instituto un carácter de rectoría técnica en materia de género, y le facultan para incorporar la perspectiva de igualdad y derechos humanos de las mujeres en el resto de las instituciones del sector público. Además, la normativa permite la atención a mujeres de manera directa, en aquellos casos en los cuales las demás instituciones del Estado no resultan suficientes o no manejan aún un enfoque de servicios públicos orientado a la protección de los derechos humanos de las mujeres, como, por ejemplo, la atención en violencia de género y la promoción de la empresarialidad de las mujeres, considerando los riesgos específicos de sus condiciones de género.

Una actualización de este marco jurídico, realizada en el año 2022 a solicitud de la Contraloría General de la República – CGR², introduce tres nuevas leyes, según las cuales el INAMU aumenta sus funciones, lo cual conlleva un ajuste en los procesos internos de trabajo. De manera que el PEI considera estos ajustes del contexto legal, a saber:

5) Ley N.º 10263 “Reparación Integral para Personas Sobrevivientes de Femicidio”, la cual fue aprobada en abril del año 2022 y publicada en mayo de ese mismo año. Tiene por

² Véase el Informe DFOE-BIS-IF-000014-2021 Informe de auditoría especial sobre la aplicación en el INAMU del enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo. Disposiciones 4.5 y 4.6 obligan a la actualización de este marco estratégico institucional.

objetivo *“posibilitar que las víctimas vivas del femicidio cuenten con una oportunidad de reconstruir un proyecto de vida, porque la violencia femicida no solo acaba con la vida de las mujeres, también produce afectaciones devastadoras sobre hijas, hijos, madres, padres y personas cercanas que dependían de ellas”*.

De acuerdo con esta Ley el INAMU manejará un fondo, establecido por el artículo 10 inciso b), el cual retribuirá económicamente a las personas sobrevivientes y familiares de víctimas de femicidio. Lo anterior coloca un reto importante para la institución, que le implica una adaptación técnica y administrativa para dar cumplimiento a la citada ley en el mediano plazo.

6) Ley N.º 10158 (2022) “Consolidación del Centro Operativo de Atención a la Violencia Intrafamiliar y la Violencia contra las Mujeres (COAVIFMU) y declaratoria de los servicios de atención de la violencia contra las mujeres como servicio esencial”, que dispone el traslado de dicho centro operativo al INAMU. El COAVIFMU es un servicio de atención inmediata y especializada al que se accede por medio del Sistema Nacional de Emergencias 9-1-1, que atiende a mujeres mayores y menores de edad, víctimas de violencia intrafamiliar o sexual, explotación sexual comercial, trata y hostigamiento sexual, entre otras manifestaciones de violencia contra las mujeres. Inicialmente, el centro fue creado mediante un convenio entre el Instituto Costarricense de Electricidad –ICE–, el Sistema de Emergencias 9-1-1 y el INAMU. El traslado de sus operaciones enteramente al INAMU ha implicado cambios importantes en la gestión técnica y administrativa.

7) Finalmente, también se aprueba en el año 2022 la Ley N.º 10.235 Ley para prevenir, atender, sancionar y erradicar la Violencia contra las Mujeres en la Política. A partir de este momento, el país cuenta con una normativa que conceptualiza lo que las mujeres lideresas viven en su vida cotidiana, y que establece sanciones para quienes ejercen este tipo de violencia de género.

2.2. Determinación del valor público

El marco filosófico institucional (ver apartado III de este documento) fue actualizado mediante talleres participativos a nivel interno, en el marco de la construcción de este PEI. Fruto de este proceso se revisaron, definieron y acordaron varias ideas rectoras, generando, entre otros resultados, el siguiente valor público institucional:

Recuadro N°1: VALOR PÚBLICO

La promoción para el cambio cultural hacia la igualdad de género y la protección de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad.

Es esto lo que constituye el principal aporte que ofrece el INAMU a la sociedad costarricense, hasta tanto las desigualdades de género no sean eliminadas.

2.3. Identificación de personas usuarias y prioridades institucionales

Las discusiones sobre prioridades poblacionales tuvieron como línea base los debates nacionales sobre el mismo tema que se llevaron a cabo entre 2017 y 2019, durante la formulación de las políticas nacionales PIEG y PLANOVI³, las cuales se consultaron ampliamente a nivel regional y nacional, y en las que se afirma:

El punto de partida para la definición de la población meta son todas las mujeres habitantes del país, sin obviar la responsabilidad desde el Estado y otros sectores públicos y privados de darles respuesta en su diversidad ante las situaciones de discriminación que se ejerce contra ellas por barreras que dificultan su plena igualdad y su progreso como son: la edad, idioma, origen étnico, orientación sexual, identidad de género, cultura, religión, discapacidad, pertenencia a poblaciones originarias o por otros factores (...).

(...) En las consultas las participantes coincidieron en la exigibilidad de avanzar hacia una sociedad inclusiva, de respeto a las diversidades y a la no discriminación, eliminando estereotipos y prejuicios. Se exige además el reconocimiento y cumplimiento de todos los derechos humanos y el acceso a servicios institucionales géneros sensitivos incluyendo los de salud sexual y salud reproductiva.

En los grupos se plantearon además demandas específicas desde las condiciones particulares de las consultadas. Algunas de ellas son:

- Las mujeres rurales sobre el acceso y tenencia de la tierra, y el acceso al crédito para emprendimientos.*
- Las mujeres indígenas para el reconocimiento a la pluriculturalidad y sus tradiciones.*
- Las mujeres afro sobre el respeto a su etnia, la generación de datos que rescaten sus particularidades, el acceso a recursos financieros para emprendimientos y la atención de dolencias específicas en materia de salud.*
- Las mujeres refugiadas, migrantes y asiladas plantean la necesidad del conocimiento sobre la situación y diferencia de estatus de refugiadas, migrantes y asiladas, así como la generación de estadísticas que reconozcan sus condiciones y necesidades, como insumos para la política pública.*
- Las lesbianas y bisexuales el derecho a servicios en salud sensibles y de calidad, especialmente servicios en salud sexual y salud reproductiva que reconozcan sus particularidades, y el derecho a las uniones de hecho.*
- Las mujeres con discapacidad sobre servicios de salud integral adecuados a la diversidad funcional y el acceso a la educación y formación en el uso de nuevas tecnologías.*

³ Se refiere a las dos políticas que según las Leyes 7801 y 8868 son coordinadas por el INAMU:

- PIEG: Política Nacional para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres 2019-2030.
- PLANOVI: Política Nacional para la atención y prevención de la violencia contra las mujeres de todas las edades 2017-2032.

- *Las mujeres trans sobre el derecho a la identidad de género y al cambio de nombre en documentos oficiales como la cédula de identidad.*
- *Las mujeres jóvenes sobre la participación y representatividad en diversos sectores que favorezca su inclusión, acceso al mercado laboral, y educación en temas financieros que promuevan su independencia económica.*

Las propuestas sobre la prevención y atención de situaciones de violencia se encuentran inscritas en acciones públicas definidas en la Política Nacional para la Atención y la Prevención de la violencia contra las mujeres de todas las edades PLANVI 2017-2032. (INAMU, 2018, p-p. 65-67)⁴.

Aunque el punto de partida es la atención de todas las mujeres en su diversidad, es importante mencionar que el Plan Estratégico Institucional debe atender el enfoque de interseccionalidad a la hora de priorizar las atenciones. En este sentido, cuanto mayor sea la discriminación vivida por un grupo de mujeres, mayor deberá ser la intervención estatal y por lo tanto, esta debe considerarse prioritaria con respecto a la atención de otros grupos en circunstancias similares.

Es importante resaltar que el Comité para el seguimiento de la CEDAW, en sus Observaciones finales sobre el octavo informe periódico de Costa Rica (CEDAW/C/CRI/CO/8; 2023, 2 de marzo), incluye dentro de sus recomendaciones la atención prioritaria en temas específicos a mujeres con discapacidad, mujeres que viven en la pobreza, mujeres jefas de hogar, mujeres adultas mayores y mujeres empleadas en el sector informal de la economía. Además, establece apartados particulares sobre la atención de mujeres del medio rural, mujeres indígenas y afrodescendientes, mujeres migrantes, refugiadas y solicitantes de asilo, mujeres lesbianas, bisexuales, transgénero e intersexuales y mujeres privadas de libertad. Estas recomendaciones serán tomadas en cuenta para generar acciones particulares dirigidas a los grupos de mujeres mencionados y al momento de priorizar los servicios institucionales, sin que esto signifique que otras mujeres que no pertenecen a estos grupos también puedan beneficiarse de dichos servicios.

Con tal de abordar operativamente la diversidad de mujeres planteada en las políticas y sus posibles interseccionalidades⁵, este Plan Estratégico Institucional retoma en cada una de

⁴ Para mayor ampliación de las discusiones y consideraciones tenidas en cuenta durante los debates de población meta sostenidos en el marco de las formulaciones de PEIG y PLANVI como políticas que motivan este Plan Estratégico Institucional, puede verse: INAMU. (2018). Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030. III PARTE: PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA NACIONAL PARA LA IGUALDAD EFECTIVA ENTRE MUJERES Y HOMBRES PIEG 2018-2030, páginas 41-49.

⁵ Las interseccionalidades de género resultan, como concepto, de un debate no acabado según el cual una persona puede ser víctima de varias discriminaciones de manera simultánea. Si esto sucede, el problema central motivado por la desigualdad se agrava al extremo. De ahí que la política pública y sus intervenciones, indicadas en planes estratégicos como este documento, deben procurar el abordaje interinstitucional en conjunto, e integrar dicha multiplicidad de problemas convertida ahora en demandas para el Estado costarricense. De acuerdo con el INMUJERES de México “La interseccionalidad es una categoría de análisis para referir los componentes que confluyen en un mismo caso, multiplicando las desventajas y discriminaciones. Este enfoque permite contemplar los problemas desde una perspectiva integral, evitando simplificar las conclusiones y, por lo tanto, el abordaje de dicha realidad. Bajo la óptica de la interseccionalidad, por ejemplo, cualquier persona puede sufrir discriminación por el hecho de ser adulta mayor, ser mujer, provenir de alguna etnia indígena, tener alguna discapacidad o vivir en una situación de pobreza; y todas las posibilidades de desigualdad antes mencionadas, pueden coexistir en una sola persona, lo que le pone en un mayor riesgo de vulnerabilidad.” <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/interseccionalidad>

sus estrategias de abordaje un conjunto específico de mujeres con características asociadas a los temas priorizados. Este conjunto de estrategias denominado Plan Táctico Institucional (ver apartado III de este documento) se sustenta en los tres programas del INAMU, a saber:

Programa 1: Actividades Centrales. Este programa contribuye, desde el ámbito del soporte administrativo, la conducción político-estratégica y las actividades comunes, al cumplimiento de todos los objetivos estratégicos del INAMU previstos en el presente documento (PEI 2024-2030). Contiene indicadores y metas propias orientadas hacia la eficiencia institucional que debe cumplir todos los departamentos técnicos y administrativos de la institución⁶.

Programa 2: Atención a Mujeres en su Diversidad. El Programa 2 contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales que están dirigidos a la ciudadanía previstos en este PEI 2024-2030. Este programa es particularmente importante para alcanzar las metas del Objetivo de Desarrollo que aspiran al cambio cultural y al posicionamiento favorable de los derechos humanos de las mujeres en la opinión pública en Costa Rica⁷.

Programa 3: Rectoría y Vigilancia de Normativas y Políticas Públicas. Este programa institucional se deriva de la Ley de Creación del INAMU (N.º7801) y está orientado al nivel nacional, regional y local. En este programa se incluyen objetivos y metas dirigidas a la formulación de normativas y políticas públicas nacionales, municipales e institucionales, en coordinación con diversos sectores del país⁸.

En este sentido, se identifican las siguientes poblaciones priorizadas por el INAMU, según los tres programas institucionales definidos anteriormente:

- Programa Actividades Centrales:
 - a. Ciudadanía en general.
 - b. Personas funcionarias del INAMU.
- Programa Atención a Mujeres en su Diversidad:
 - c. Mujeres en condiciones de pobreza.
 - d. Mujeres en situaciones de violencia.
 - e. Mujeres en situaciones de vulnerabilidad económica y sociocultural por edad, etnia, discapacidad, estatus migratorio, contexto geográfico, orientación sexual e identidad de género, entre otras condiciones.
 - f. Mujeres empresarias o con emprendimientos, sean individuales o grupales.

Para más información sobre este tema pueden verse las siguientes fuentes teóricas: Alayza Sueiro, A. (2021). El aporte de la interseccionalidad a una política pública que responda a las necesidades de las mujeres indígenas. *Politai*, 12(22), 1-21. <https://doi.org/10.18800/politai.202101.006>. Barrère Unzueta, María Ángeles (2010). La interseccionalidad como desafío al mainstreaming de género en las políticas públicas. *Revista Vasca de Administración Pública*. Herri-Arduralaritzako Euskal Aldizkaria, ISSN 0211-9560, N° 87, 2010

⁶ INAMU (2021). Catálogo de Programas e Indicadores Institucionales INAMU 2020-2030.

⁷ Idem.

⁸ Adaptado del Catálogo de Programas e Indicadores Institucionales INAMU 2020-2030 de noviembre del 2021.

- Programa Rectoría y Vigilancia de la Normativa y Políticas Públicas:
- a. Empresas y cámaras empresariales.
 - b. Instituciones públicas gobierno central, municipal y descentralizado.
 - c. Organizaciones sociales de mujeres y mixtas, que trabajen en derechos de las mujeres
 - d. Organizaciones no gubernamentales.
 - e. Organizaciones políticas.
 - f. Mecanismos interinstitucionales para la defensa y ejercicio de los derechos de las mujeres, en ámbitos nacional, regional y local.
 - g. Personas funcionarias públicas para que conozcan y apliquen los derechos humanos de las mujeres, con el fin de mejorar los servicios y todos los programas públicos en su conjunto.

Prioridades geográficas

Uno de los objetivos específicos de este Plan Estratégico Institucional, que cobra gran relevancia, consiste en rediseñar el modelo de gestión, instalando la gestión por procesos, la regionalización del instituto y el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo, de manera transversal según los cinco pilares recomendados por MIDEPLAN: planificación, presupuesto, adquisiciones y contabilidad, programas y proyectos, y seguimiento y evaluación.

Particularmente en torno a la regionalización, se propone mejorar y profundizar la presencia del INAMU en todas las regiones programáticas del país, de acuerdo con lo establecido por MIDEPLAN, según la Ley N°16068 Reforma División Regional del Territorio de Costa Rica, la Regional Central del país presenta una especificidad, pues condensa alrededor del 45% de la población costarricense y contiene circunscritos al menos 43 cantones que exigen la presencia institucional con tal de avanzar hacia la igualdad de género. Por ello en la Región Central, el INAMU propone establecer dos sedes con idénticas facultades e idéntica dotación de recursos humanos y materiales, una Sede regional Central Oriente que cubre desde lo establecido en la ley en su Artículo 1 para la provincia de Cartago y San José. Y, la Sede regional Central Occidente que abarca lo correspondiente a la Región Central en las provincias de Heredia y Alajuela.

El proceso de regionalización del INAMU es parte de una estrategia de intervención en la institución (ver apartado III de este documento) que reconoce la atención a mujeres en su diversidad y la asistencia técnica para incorporar la perspectiva de género en la institucionalidad pública, las organizaciones y las empresas privadas como los programas sustantivos que permiten que los servicios públicos y privados resulten sensibles y eficaces en la atención a las mujeres en sus regiones, cantones, distritos y, por otro lado, que se contribuya al cierre de brechas por desigualdades de género en Costa Rica.

Desde el año 2000 el INAMU promueve regionalmente sus servicios y contenidos, pero es hasta el año 2011 que consigue mantener una infraestructura y estructura organizacional (organigrama) mínima, con unidades o sedes de trabajo regional en las seis regiones programáticas vigentes en el país (Brunca, Central, Chorotega, Huetar Caribe, Huetar Norte y Pacífico Central).

Una vez que estas sedes y sus procesos de trabajo hayan sido dotados de contenidos alineados con las políticas PIEG y PLANОВI, cuenten con infraestructura y estructura orgánica funcional suficiente y desarrollen metodologías y procedimientos similares, se estará en capacidad de ofrecer servicios regionalizados a las mujeres en todo el país, para el disfrute de sus derechos y la protección de la violencia contra las mujeres. Esta es la apuesta estratégica del INAMU en esta materia.

Prioridades etarias⁹

En concordancia con las recomendaciones del Comité CEDAW a Costa Rica (CEDAW/C/CRI/CO/8; 2023, 2 de marzo), las mujeres adultas mayores deberán ser una población prioritaria para la atención institucional. No obstante, también será de particular interés la atención de mujeres adolescentes y jóvenes, como una forma de impulsar mejores condiciones de vida futuras para ellas y sus familias, así como un cambio cultural a favor de la igualdad de género.

Prioridades étnicas¹⁰

En seguimiento a las recomendaciones del Comité CEDAW a Costa Rica (CEDAW/C/CRI/CO/8; 2023, 2 de marzo), las mujeres afrodescendientes e indígenas también serán priorizadas en su atención, especialmente a partir de acciones en sus territorios y en seguimiento a sus propias agendas.

⁹ Etaria (o): Según la RAE: Perteneciente o relativo a la edad de una persona, se habla de franjas etarias, por ejemplo.

¹⁰ Étnica (o): Relativo a la etnia. “En Costa Rica residen más de 104 mil personas indígenas, pertenecientes a 8 pueblos, de las cuales 36 mil habitan en 24 territorios. Bribis, Cabécares, Malekus, Chorotegas, Huetares, Ngäbe, Brunca y Térrabas, conforman los pueblos indígenas del país. (2021)”. Tomado de: https://www.google.com/search?q=etnias+de+costa+rica&sca_esv=553117817&rlz=1C1CHBD_esCR1004CR1004&ei=mnfKZLa1LoXbwbkPk5O_CA&oeq=etnia&qslp=Egxd3Mtd2l6LXNlcnAiBWV0bmlhKqllAjlIHEAAyiqUYQzIKEAAyiqUYsQMYQzIFEAAyqAQyBRAAGIAEMqUQABIABDIFEAAyqAQyBRAAGIAE

Prioridades en relación con el cambio climático y la gestión de riesgos¹¹

Como parte del trabajo a desarrollar con las mujeres rurales y en condiciones de pobreza, se incluirán acciones relacionadas con cambio climático y la gestión de riesgos, especialmente en aquellas zonas propensas a ser golpeadas por fenómenos naturales.

2.4. Definición del marco de procesos

Nuevo modelo de gestión por procesos, nuevos programas y organización de los servicios

Un proceso es la forma natural en que se deben estructurar las organizaciones. Los procesos inician con las necesidades de las personas usuarias, instituciones o entidades y posteriormente son transformados, a través de la prestación del servicio, mediante una secuencia de actividades. El paso final constituye el cumplimiento o satisfacción de esas necesidades, de esta forma, los procesos inician con personas usuarias o instituciones y finalizan con personas usuarias o instituciones atendidas.

Luego de la ejecución de talleres de consulta con todo el personal del INAMU, se definió y acordó el siguiente Mapa de procesos. A partir de estos procesos se trabajan todos los derechos humanos de las mujeres, con énfasis en los nudos estructurales de género aprobados por la Comisión Económica para América Latina –CEPAL– e incluidos como prioridad en el Plan Estratégico Institucional (PEI). Con base en lo anterior, se plantearon los siguientes grupos de procesos para la institución, siguiendo las directrices establecidas por la norma internacional ISO 9001:2015:

- Procesos sustantivos: los procesos sustantivos o misionales constituyen la razón de ser de una organización y su eje central. Para el caso del INAMU se definieron dos, a saber:
 - Atención a las mujeres en su diversidad.
 - Rectoría y vigilancia de normativas y políticas públicas.

¹¹ Gestión de riesgo y Cambio climático: De acuerdo con lo indicado por la PNUD: “La gestión del riesgo climático se centra en el desarrollo de sectores que, como la agricultura, los recursos hídricos, la seguridad alimentaria, la salud, el medio ambiente y los medios de subsistencia, son muy sensibles al cambio y a la variabilidad del clima.” Pero ¿Por qué es importante la igualdad de género cuando se trata de acción climática? Si bien el cambio climático es una amenaza para todos, no afecta a todos por igual. Los impactos del cambio climático perpetúan y magnifican las desigualdades estructurales, como las que existen entre mujeres y hombres. Esto es especialmente cierto en muchas partes del mundo donde las mujeres dependen de trabajos sensibles al clima como la agricultura y el trabajo manual para ganarse la vida. La crisis climática, como casi cualquier otro desafío humanitario y de desarrollo, tiene un mayor impacto en las mujeres. Esto se debe al reparto desigual del poder entre mujeres y hombres, la brecha de género en el acceso a la educación y las oportunidades de empleo, la carga de cuidados no remunerados, la prevalencia de la violencia de género y todas las demás formas de discriminación de género profundamente arraigada”. (Véase: PNUD. (2023) Publicaciones de Blog. ¿Qué tiene que ver la igualdad de género con el cambio climático? febrero, 2023. Tomado de: <https://climatepromise.undp.org/news-and-stories/what-does-gender-equality-have-to-do-climate-change>). Por ejemplo, en el caso costarricense ya el Informe 2022 del Estado de la Nación indica lo siguiente: “La relación entre el Índice de Desarrollo Humano (IDH) y los efectos de desastres en el 2021 indica que de los cantones que presentaron más de 25 fichas registradas, solo San Carlos y Turrialba poseen niveles de IDH muy alto, el resto poseen niveles altos y Matina nivel medio. En cuanto al Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), todos los cantones con más de 25 fichas poseen valores entre medio y alto, a excepción de Los Chiles, el cual corresponde al único cantón en todo el país con un IPM en categoría muy alto. (Orozco-Montoya, Ricardo y Alice Brenes-Maykall (2022) Gestión del riesgo en Costa Rica: desafíos e impactos para el desarrollo humano sostenible. CONARE. Estado de la Nación.)

- Procesos estratégicos: corresponden a los procesos mediante los cuales una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. En este caso son:
 - Conducción político-estratégica.
 - Comunicación institucional.
- Procesos de apoyo: los procesos de apoyo constituyen todas aquellas actividades organizadas que se orientan al cumplimiento de los procesos sustantivos. Se definieron los siguientes:
 - Gestión administrativa-financiera
 - Gestión de tecnologías de la información (TI)
 - Gestión del conocimiento especializado en género
 - Asesoría legal institucional
 - Gestión de la cooperación institucional
 - Gestión del talento humano

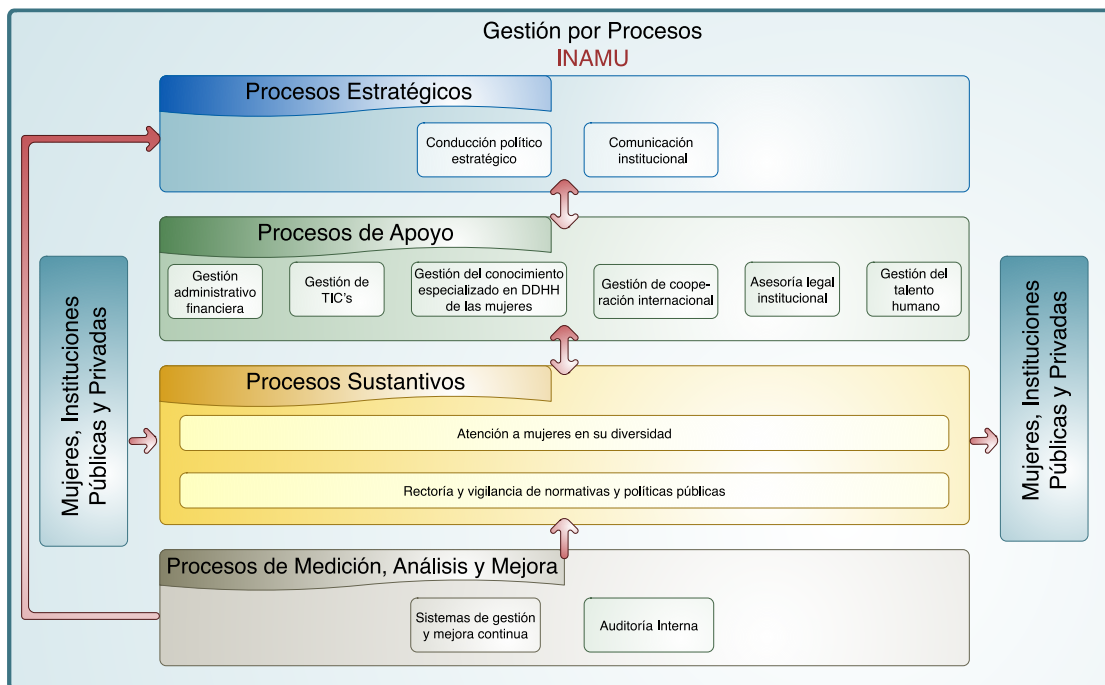
Procesos de medición, análisis y mejora: estos procesos constituyen el corazón de la mejora continua de una organización. Son todas aquellas actividades necesarias para poder cumplir los cuatro pasos de la mejora continua: planear, hacer, verificar y actuar. Para el caso del INAMU, se definieron los siguientes:

- Sistemas de gestión y mejora continua
- Auditoría interna

Cabe destacar que este conjunto de procesos funciona como un sistema, es decir, existe continua retroalimentación entre todos los procesos, ya sean de medición, análisis y mejora, de apoyo, estratégicos o sustantivos. En particular, es necesario que exista una retroalimentación de los procesos estratégicos a los sustantivos, pero también de los sustantivos a los estratégicos, por lo tanto, se considera que estas interacciones son bilaterales, necesarias para establecer un sistema acorde con las necesidades y sostenible en el tiempo.

Un resumen gráfico del mapa es el siguiente:

Gráfico 1: Gestión por procesos del INAMU



Fuente: Informe final. Resultado de la consulta sobre el rediseño de procesos y procedimientos del INAMU. INAMU, 2019.

El mapa anterior, con todas sus desagregaciones, fue aprobado por la Junta Directiva según Acuerdo 4, Acta 02-2020 del día 16 de enero del año 2020, y puede consultarse en los anexos de este plan¹².

Este mapa de procesos sirvió también de base para la definición, en asocio con la STAP-MIDEPLAN-HACIENDA, de la nueva **estructura programática presupuestaria** (ver recuadro N.º 3), alineando así los procesos de trabajo con la organización del presupuesto. Esto permitió que, a partir del año 2020, sea posible calcular el gasto asociado a cada proceso y a cada acción operativa estratégica o subproceso. La siguiente tabla resume la vinculación entre los principales servicios derivados de cada proceso sustantivo y el presupuesto institucional, tanto en el momento de la formulación como en el momento del reporte o informes de ejecución presupuestaria, todo mediante un código presupuestario común.

¹² Véase el estudio completo. Consultores del Talento S.A. Producto 5 INFORME FINAL: RESULTADO DE LA CONSULTA SOBRE EL REDISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL INAMU. INAMU, 2019.

Así mismo, para el año 2021 la Dirección Estratégica del INAMU dio a conocer los servicios institucionales¹³ que ofrece la institución, de acuerdo también con los nuevos Programas institucionales acordados y alineados con los procesos. Estos son:

Recuadro N.º2. Servicios institucionales según programa y estructura programática presupuestaria a partir del año 2020

PROGRAMA 1. Actividades centrales:

- Servicios de promoción y difusión de derechos humanos de las mujeres.

PROGRAMA 2. Atención a mujeres en su diversidad:

- Servicios de información y orientación en derechos de las mujeres.
- Servicios de atención de la violencia contra las mujeres.
- Servicios de capacitación y formación a mujeres para el ejercicio de sus derechos.
- Servicios de asesoría y acompañamiento a mujeres para el ejercicio de sus derechos.
- Financiamiento no reembolsable para actividades productivas y en defensa de los derechos de las mujeres.

PROGRAMA 3. Rectoría y vigilancia en normativa y políticas públicas:

- Servicios de capacitación en derechos humanos de las mujeres a personas funcionarias públicas.
- Servicios de asistencia técnica en derechos humanos de las mujeres a instituciones públicas, a empresas privadas y a organizaciones sociales.
- Servicios de incidencia política o legal para la generación de normativa o política pública en igualdad y derechos de las mujeres.

¹³ Véase en anexos la Circular INAMU-PE-DE- 0027-2021, Servicios institucionales asociados a los programas sustantivos. Así mismo, puede consultarse el Catálogo de Programas e indicadores que se aprobó en diciembre del año 2020.

Recuadro N.º3. Estructura programática presupuestaria, 2023.

(1) Institución: INSTITUTO NACIONAL DE LA MUJER (INAMU) Tabla 5: Estructura programática institucional						
(2) Código					(3) Denominación de la Categoría	(4) Unidad/es ejecutora/s
(a) Programa	(b) Subprograma	(c) Proyecto	(d) Actividad	(e) Obras		
001					PROGRAMA DE ACTIVIDADES CENTRALES	Departamentos Administrativos y Unidades Staff
001	00	00	01	00	ASESORÍA LEGAL INSTITUCIONAL	Asesoría Legal Institucional
001	00	00	02	00	AUDITORÍA INTERNA	Auditoría Interna
001	00	00	03	00	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	Unidad de Comunicación
001	00	00	04	00	DIRECCIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL	JD,Presidencia Ejecutiva, Dirección Estratégica y Dirección Administrativa y Financiera
001	00	00	05	00	DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN	Unidad de Documentación
001	00	00	06	00	FINANCIERO CONTABLE	Departamento Financiero Contable
001	00	00	07	00	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	Unidad de Planificación Institucional
001	00	00	08	00	GESTIÓN DE RECURSOS DE COOPERACIÓN	Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales
001	00	00	09	00	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Departamento Recursos Humanos
001	00	00	10	00	GESTIÓN DE TICS	Unidad de Informática
001	00	00	11	00	INVESTIGACIÓN	Departamento Especializado de información, Unidad de Investigación
001	00	00	12	00	MEJORA CONTÍNUA	Contraloría de Servicios
001	00	00	13	00	PROVEEDURÍA	Departamento Proveeduría
001	00	00	14	00	SERVICIOS GENERALES	Servicios Generales
001	00	02	02	00	Estudio, diseño y construcción de la Sede INAMU en el distrito El Roble, Puntarenas	Dirección administrativa
001	00	03	03	00	Estudio, diseño y construcción de la Sede INAMU en Ciudad Quesada, Alajuela	Dirección administrativa
001	00	04	04	00	Estudio, diseño y construcción del CEAAM ¹ en el Cantón Central Limón	Dirección administrativa
001	00	05	05	00	Compra de terreno para el diseño y construcción del CEAAM ¹ en el Área Metropolitana	Dirección administrativa
001	00	06	06	00	Estudio, diseño y compra de Licenciamientos SIPGAF	Unidad de Informática
001	00	07	07	00	Estudio, diseño y compra de Licenciamientos SisRUAP	Unidad de Informática
002					PROGRAMA: Atención a mujeres para la igualdad efectiva y la prevención de la violencia	Dirección Estratégica
002	00	00	01	00	Información, orientación y referencia	Centro de Información y Orientación
002	00	00	02	00	Atención Directa	Delegación de la Mujer CEAAM - AM CEAAM - OCC CEAAM - HC
002	00	00	03	00	Capacitación y Formación a Mujeres	Departamento Desarrollo regional Centro de Formación Política de las Mujeres
002	00	00	04		Dotación de fondos FOMUJERES	Departamento Desarrollo regional Unidad ejecutora FOMUJERES
003					PROGRAMA: Rectoría y Vigilancia en Normativa y Políticas Públicas	Dirección Estratégica
003	00	00	01	00	Gestión de Políticas Nacionales	Secretaría Técnica PIEG Departamento Violencia de Género (coordinación)
003	00	00	02	00	Rectoría Técnica	Gestión de Política Pública Contrucción de Identidades y proyectos de vida Ciudadanía, liderazgo y Gestión Local (coordinación) Condición Jurídica
003	00	00	03	00	Vigilancia en Normativa	Secretaría Técnica PIEG Departamento Violencia de Género (coordinación)
CEAAM ¹ : Centro Especializado de Aención y de Albergue Temporal para Mujeres en riesgo de femicidio, sus hijos e hijas.						

Fuente: Unidad de Planificación Institucional (2023) Tabla 5 (actualización). Estructura programática presupuestaria con base en modelos Tablas de 1 a 5. STAP-INAMU 2020.

De esta manera, se revisó en estos años, y de manera integral, el modelo de gestión del INAMU y los programas técnicos y administrativos acordados, los cuales deberán gestionar el cumplimiento de los objetivos específicos que se plasman en este documento estratégico.

2.5. Identificación de productos institucionales

Los productos intermedios (bienes/servicios) identificados por la institución se detallan a continuación:

Recuadro N.º4. INAMU. Bienes y servicios. Productos intermedios que coadyuvan a la mejora de los procesos de trabajo y la toma de decisiones institucionales

PROGRAMA	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS INTERMEDIOS DERIVADOS
Programa actividades Centrales o de apoyo	7.1 Gestión del conocimiento en derechos humanos de las mujeres	- Personas funcionarias capacitadas - Investigaciones y procesamiento de datos regionalizados¹⁴ - Servicios de información otorgados - Materiales didácticos y pedagógicos sobre temas priorizados - Publicaciones difundidas y listas de distribución elaboradas - Archivo Central y archivos de gestión actualizados
Programa actividades Centrales o de apoyo	7.2 Gestión de proyectos de inversión pública	- Portafolio de proyectos diseñado - Proyectos formulados, aprobados y con código de MIDEPLAN - Análisis y reportes de viabilidad y costos - Ejecución de proyectos aprobados y financiados en tiempo y forma - Seguimiento trimestral a los proyectos de inversión pública - Evaluación y cierre de proyectos en término
Programa actividades Centrales o de apoyo	7.3 Gestión de adquisiciones institucionales	- Plan de compra o adquisiciones elaborado y actualizado - Contrataciones administrativas ejecutadas exitosamente - Pago a proveedores de manera continua y actualizada - Proceso de registro y entrega de suministros funcionando y actualizado - Inventarios físicos y digitales actualizados - Informes contables y presupuestarios actualizados
Programa actividades Centrales o de apoyo	7.4 Cumplimiento de las acciones relacionadas con los procesos RI, SG, Legal	Gestión de la Cooperación Internacional vinculada con el Plan Estratégico Institucional - Gestión y asesoría de las Relaciones Internacionales en relación con la igualdad de género y la no violencia contra las mujeres - Elaboración y/o revisión de instrumentos jurídicos - Elaborar, emitir criterios jurídicos todo el personal INAMU/ Emisión de poderes y Certificaciones - Procedimientos Administrativos: (Investigaciones Preliminares,

¹⁴ Todas las investigaciones institucionales se articulan bajo el Programa de Investigación Institucional “Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica (2020-2025)”, desde el cual se organiza la Agenda Institucional de Investigación de manera anual, como una forma de establecer las prioridades institucionales en esta línea.

PROGRAMA	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS INTERMEDIOS DERIVADOS
		▪ y Organos Directores) y Procesos Judiciales: Recursos de amparo, Cobro Judicial, Laborales, Transito, denuncias penales. ▪ Procesos de Contratación Pública. ▪ Contrataciones para mantenimiento de edificios
Programa actividades Centrales o de apoyo	8.1 Gestión de la planificación institucional	▪ Plan estratégico institucional aprobado y balances de seguimiento actualizados ▪ Plan Táctico de estrategias aprobado y actualizado ▪ Plan Operativo Institucional actualizado, alineado y avalado ▪ Presupuesto Plurianual aprobado y actualizado ▪ Plan institucional de proyectos de inversión pública aprobado y actualizado ▪ Plan estratégico de tecnologías de información y comunicaciones aprobado y actualizado
Programa actividades Centrales o de apoyo	8.2 Sistemas de gestión y mejora institucional	▪ Mapas de proceso y Manuales de procedimientos, protocolos y guías de atención avalados y actualizados funcionando ▪ Manuales de Clases y cargos aprobados ▪ Directorio de competencias institucionales vigente ▪ Planes de sucesión y de sostenibilidad del servicio aprobados ▪ Estructura programática presupuestaria vigente ▪ Estructura organizacional y funcional vigente ▪ Arquitectura de la información y tecnológica aprobada ▪ Sistemas de gestión (calidad, riesgos, igualdad ambiental y salud ocupacional) formulados, incorporados en los manuales de procedimiento y en operación ▪ Informes de resultados de estudios de percepción de usuarias y de percepción de la ciudadanía sobre los servicios del INAMU aprobados y difundidos ▪ Informes institucionales físicos y financieros, hacia los entes fiscalizadores, con todos los reportes e informes de seguimiento o informes de evaluación derivados, actualizados, aprobados y difundidos ▪ Reportes de seguimiento a planes remediales y de mejora de los instrumentos de planificación en ejecución, emitidos y actualizados ▪ Proyectos de mejora de la gestión institucional emitidos
Programa actividades Centrales o, de apoyo	Gestión del modelo de regionalización ejecutado, en relación con la línea base 2023	▪ Documentos metodológicos para orientar los servicios que se prestan desde las regionales.

Fuente: Elaboración propia.

Recuadro N.º5. INAMU. Bienes y servicios. Productos intermedios que coadyuvan con la gestión del talento humano y la innovación tecnológica

PROGRAMA	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS INTERMEDIOS DERIVADOS
Programa actividades centrales o de apoyo	Incorporación de las tecnologías de información y comunicación en el quehacer del INAMU	- Plan estratégico de tecnologías de información y comunicaciones PETIC 2022-2027 y ss. aprobado - Portafolio de proyectos de TI aprobado y alineado al PETIC - Modelo de arquitectura de la información actualizado y vigente - Catálogo de servicios de TIC dirigido al personal de INAMU actualizado y vigente - Catálogo de servicios de TIC dirigido al público externo actualizado y vigente - Servicios de soporte técnico y de ciberseguridad actualizados, continuos y vigentes
Programa actividades centrales o de apoyo	Implementación de la política de gestión del talento humano	- Emitidos lineamientos e informes relacionados con la gestión de los recursos humanos y el teletrabajo - Servicios administrativos asociados a las remuneraciones y la planilla institucional - Servicios de reclutamiento e inducción al personal de nuevo ingreso - Manual de clases y cargos actualizado, aprobado, difundido y en ejecución - Estudios de cargas de trabajo - Diccionario de competencia aprobado y en ejecución - Plan de captación del talento humano conforme a las necesidades estratégicas institucionales, aprobado y en ejecución - Plan quinquenal de sucesión del personal aprobado y en ejecución, según corresponda. - Evaluaciones del desempeño y planes de mejora asociados a los Servicios de formación y desarrollo actualizados, aprobados y en ejecución - Diagnósticos de clima organizacional en ejecución, continuos, vigentes y con planes de mejora derivados - Servicios de diagnóstico, tratamiento y mejora de la Salud humana y ocupacional de todo el personal del INAMU - Servicios de apoyo a la resolución alterna de conflictos vinculados a las relaciones laborales

Fuente: Elaboración propia.

Recuadro N.º6. INAMU. Bienes y servicios. Productos intermedios que coadyuvan con la gestión de los recursos financieros

PROGRAMA	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS INTERMEDIOS DERIVADOS
	Óptima ejecución del presupuesto institucional	- Servicios de asistencia técnica a la Comisión POI institucional - Análisis y tratamiento de la información presupuestaria institucional - Presupuesto anual y plurianual elaborado y aprobado

Programa actividades centrales o de apoyo	▪ Informes continuos de cumplimiento de la ejecución presupuestaria ▪ Informes de cumplimiento del Plan NICSP institucional ▪ Reportes o información que requieran las dependencias internas o de entes externos que la requieran ▪ Gestión y pago de planillas y a proveedores
---	--

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Análisis situacional: contexto nacional

Situación de las mujeres en Costa Rica y nudos estructurales que perpetúan las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres.

Para el año 2017, análisis realizados por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) plantean la existencia de cuatro nudos estructurales a nivel latinoamericano que no permiten vislumbrar los avances de los planes y políticas diseñados hasta entonces en materia de derechos humanos de las mujeres y las brechas que persisten entre mujeres y hombres en el continente. Pese al trabajo registrado en la región en materia de igualdad de género, siguen existiendo y persistiendo nudos críticos que dejan en evidencia las problemáticas históricas y culturales aún no superadas, los cuales son clave para la comprensión de la desigualdad de género y su análisis (CEPAL, 2017). Estos nudos se definen como:

- A. **La desigualdad socioeconómica y la persistencia de la pobreza:** es obstáculo para la autonomía económica de las mujeres, y se expresa en el alto porcentaje de informalidad de empleo, un mercado laboral segregado por género, presencia de mujeres en pocos sectores económicos, brechas salariales y presencia en empresas de menor tamaño en comparación con los hombres. Se ha puesto en evidencia que las mujeres están sobrerrepresentadas en el trabajo doméstico, ya que se le relegan los cuidados. Además, persisten las barreras de acceso a tierra, educación, y a la tecnología (Güezmes, Scuro, & Bidegain, 2022).
- B. **La división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado:** limita la autonomía física de las mujeres, en tanto se condiciona el espacio en el que las mujeres pueden movilizarse y desarrollarse (ONU, Mujeres, 2012; Jiménez, 2020). Debido a los cambios en las tendencias demográficas de la región, CEPAL observa que existe un aumento en la demanda de cuidados, y las mujeres seguirán siendo las más afectadas por ser socialmente las encargadas del cuidado (Vaca, 2019). La división sexual del trabajo impacta a las mujeres en todos los ámbitos de su vida: limita sus posibilidades de estudio y trabajo, sus espacios de ocio y autocuidado, afecta su salud integral, define los campos laborales en donde se puede integrar y la remuneración que se recibe, entre otros.
- C. **Los patrones culturales patriarcales discriminatorios y violentos y el predominio de la cultura del privilegio:** se relaciona directamente con la autonomía en la toma

de decisiones de las mujeres. Estos patrones excluyen a las mujeres de ámbitos sociales y reproducen discursos de subordinación y naturalización de la violencia contra las mujeres (VcM) (Vaca, 2019; ONU, Mujeres, 2012; Jiménez, 2020).

- D. **La concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público:** se explica como la ausencia de las mujeres en cargos de poder en los empleos formales, así como la poca presencia de mujeres en cargos públicos y de toma de decisiones en diferentes países a nivel regional (ONU, Mujeres, 2012; Jiménez, 2020).

Mientras la autonomía de las mujeres resulta una condición indispensable para el progreso a nivel económico, político e ideológico, las diferentes formas de violencia contra las mujeres que se encadenan con el fin de perpetuar su exclusión y subordinación, originadas por la división sexual del trabajo, tienden a comprometer los procesos de desarrollo, innovación y resiliencia frente a las crisis (ONU, Mujeres, 2012; Jiménez, 2020).

En ese sentido, la exclusión de las mujeres en la toma de decisiones funge como un mecanismo que fomenta y reproduce la vulneración y la desigualdad: la exclusión política tiene como vehículo los mecanismos de desmoralización y rechazo a la participación de las mujeres en la esfera pública, y se compone de todas las acciones u omisiones que les limiten el acceso o las oportunidades de constituir y participar de espacios de organización política y de toma de decisiones para mejorar su situación laboral y compensar el resto de las condiciones anteriormente definidas (Jiménez, 2020, pág. 23).

A lo interno de la institucionalidad pública esta exclusión puede ocurrir por diferentes vías, entre ellas, el desarrollo de políticas, programas, evaluaciones y otras gestiones que contengan sesgos de género. Los sesgos de género devienen en un trato diferenciado entre hombres y mujeres, estos pueden ser explícitos, cuando esa diferenciación es manifiesta, o implícitos “cuando el impacto de las políticas es diferenciado para mujeres y hombres debido a los arreglos sociales y a los comportamientos y/o conductas culturales establecidas” (ONU, Mujeres, 2012, pág. 457).

Por lo tanto, lejos de asumir que una política o programa tiene un efecto neutro en términos de género, debe identificarse cómo afecta de forma diferenciada a hombres y mujeres o bien, si el impacto generado por la política tiende a compensar las desigualdades históricas o si, por el contrario, las perpetúan.

En Costa Rica, esos nudos estructurales que explican la permanencia de la desigualdad son reconocidos y se han abordado mediante la puesta en marcha de las políticas nacionales PIEG y PLANovi; no obstante, luego de la crisis pandémica por COVID-19, se acentuaron dichas desigualdades en prácticamente todos los campos del quehacer social, político, cultural y económico de las mujeres en el país.

En este Plan Estratégico Institucional se reconocen ambas políticas y sus diagnósticos de partida como asuntos del más alto interés, y constituyen el motor para la intervención del INAMU en los próximos años. En el caso del nudo estructural sobre desigualdad económica y pobreza, recientes estudios del INEC (ECE, III trimestre 2022) y del Informe del Estado de la Nación (2022) confirman esta situación, según se muestran en los siguientes datos.

Recuadro N.º 7. INAMU. Características de la población ocupada.

PORCENTAJE DE SUBEMPLEO

El porcentaje de personas ocupadas con subempleo a nivel nacional se estimó en 9,6 %. Por sexo, la tasa de subempleo masculina se estimó en 7,4 %, mientras que en la femenina en 13,1 %. El subempleo nacional disminuyó en 4,2 p.p. en comparación con el mismo periodo del año anterior; en el caso de los hombres la reducción fue de 4,3 p.p., mientras que en las mujeres fue de 4,2 p.p., todas las reducciones son estadísticamente significativas.

RAMA DE ACTIVIDAD

En cuanto a las ramas de actividad por sexo, del total de hombres ocupados, 249 000 participan en actividades de comercio y reparación, esto corresponde a un 18,6 % de los ocupados; 182 000 a agricultura, ganadería y pesca (13,6 %) y 168 000 a la industria manufacturera (12,5 %). Estos sectores no presentan una variación significativa. En el caso de las mujeres, 151 000 trabajan en el sector de la enseñanza y salud, lo que representa un 18,1 % de la población ocupada femenina, 133 000 laboran en comercio y reparación (15,9 %) y 122 000 se dedican a las actividades de los hogares con empleadores (14,6 %). Estas ramas de actividad no presentan cambios significativos con respecto al mismo periodo del año anterior.

POSICIÓN EN EL EMPLEO

Del total de personas asalariadas, 972 000 son hombres (60,4%) y 637 000 son mujeres (39,6%). El incremento en la población asalariada con respecto al mismo trimestre del año anterior se da en ambos sexos, 83 000 hombres y 45 000 mujeres, aunque este incremento es casi el doble entre los hombres que entre las mujeres. Del total de personas trabajadoras independientes, 360 000 son hombres (66,4 %), y 182 000 son mujeres (33,6 %).

PORCENTAJE DE EMPLEO INFORMAL

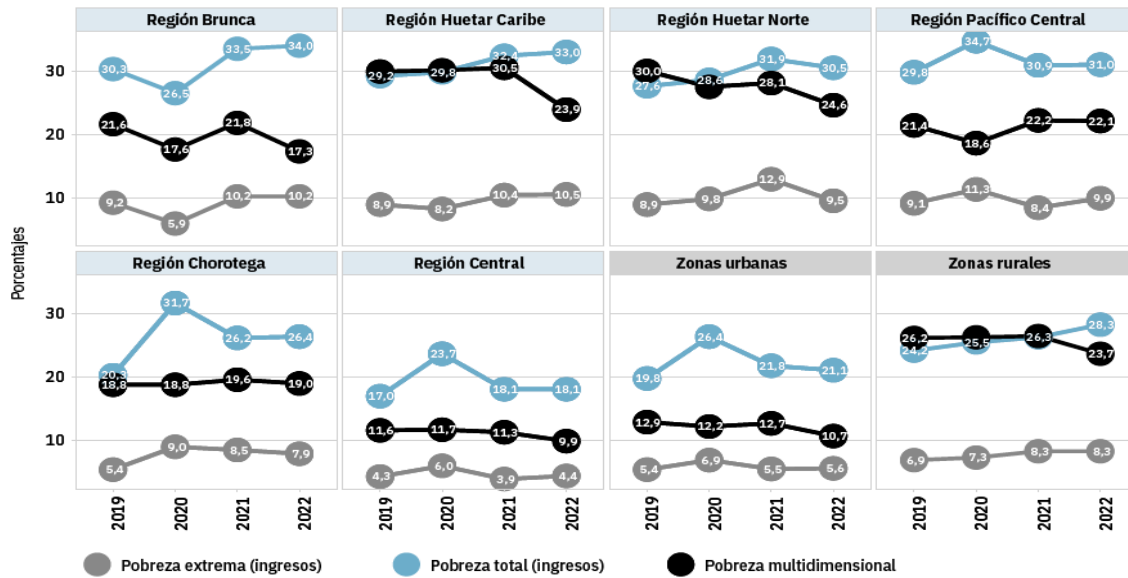
En el trimestre junio-agosto de 2022, el 42,2 % de la población ocupada se clasifica con empleo informal. Del total de hombres ocupados, el 40,3 % están dentro de la informalidad y del total de mujeres el 45,2 %. Tanto a nivel nacional como entre los hombres, el porcentaje de ocupados con empleo informal disminuye de forma interanual en 2,7 p.p. y 5,3 p.p respectivamente. Por otra parte, de la población ocupada independiente el 89,1 % corresponde a empleo informal y en el caso de la población ocupada dependiente fue el 26,6 %.

Posteriormente, en el siguiente trimestre, según la publicación de la ECE JJA 2022 (cuadro 2.2, pág 22), el porcentaje de personas ocupadas con empleo informal en 2021 era de 44.2 y en el 2022 bajó a 42.5 (-1.7%). En el caso de los hombres ese porcentaje bajó de 44.9 a 41.1 (-3.8%). Para las mujeres el porcentaje aumentó de 43.2 a 44.9 (+1.7%). https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-11/ECE_III%20T_2022.pdf

Fuente: INEC. Resumen de resultados. ENCUESTA CONTINUA DE EMPLEO, TRIMESTRE (JUNIO – JULIO – AGOSTO 2022), 6 octubre 2022.

Si a esto se le suman las desigualdades que se profundizan en Costa Rica en el ámbito regional, se observa que la situación tiende a agudizarse y el nudo advertido por CEPAL se manifiesta de manera tajante en el país, según el siguiente gráfico, presentado en el Informe Estado de la Nación desde el año 2022.

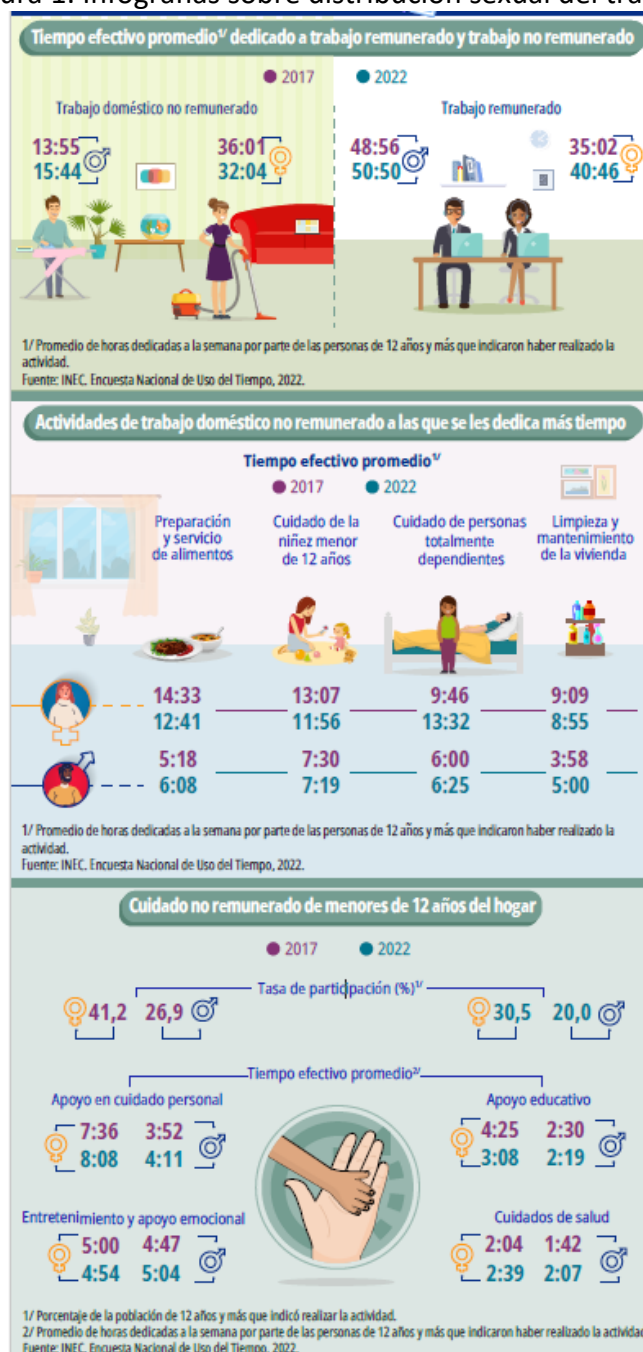
Gráfico 2. Incidencia de la pobreza por método, según región y zona.
(porcentaje de hogares)

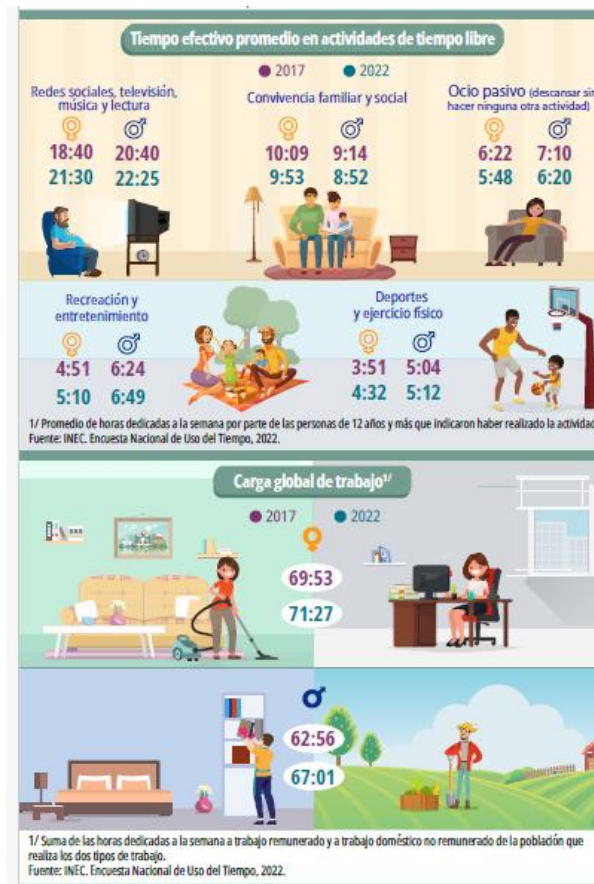


Fuente: Morales, 2022, con datos de las encuestas de hogares del INEC.

En el caso del nudo estructural relacionado con la desigual distribución sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado, es necesario reconocer que durante la crisis social provocada por la pandemia de COVID-19 se aumentó de manera significativa la carga de trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, el cual históricamente ha estado en manos de las mujeres. Un resumen infográfico de la última Encuesta de Uso del Tiempo ejecutada por el INEC en 2022 revela que la carga global de trabajo continúa afectando especialmente a las mujeres, debido a la sobrecarga por cuidado y a la ejecución de trabajo doméstico no remunerado. A continuación, los datos.

Figura 1: Infografías sobre distribución sexual del trabajo





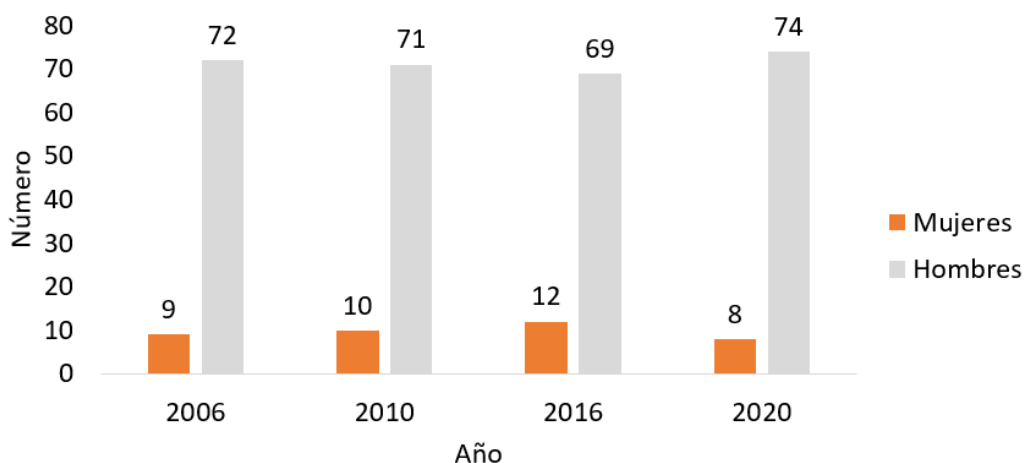
En relación con el nudo estructural relativo al mantenimiento de “patrones culturales patriarcales discriminatorios y violentos y el predominio de la cultura del privilegio”, Costa Rica no ha sido la excepción. La Encuesta Nacional de Percepción sobre los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica (ENPEDEMU), realizada en 2021, muestra la percepción de la población costarricense sobre el avance de los derechos de las mujeres en distintos campos, como se aprecia a continuación:

Figura 2: Infografías sobre percepción de la población costarricense en relación con el avance de los derechos de las mujeres



Finalmente, también se confirma, aunque en menor grado, la vigencia del nudo estructural de género asociado a la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público. A pesar de los avances alcanzados en materia de paridad en la Asamblea Legislativa y los avances normativos en Costa Rica, aún existen espacios de toma de decisiones en donde las mujeres no han logrado ocupar la participación que les corresponde. Datos a continuación muestran algunos ejemplos en este sentido.

Gráfico 3. Número de alcaldesas y alcaldes electos. Elecciones nacionales 2006-2020



Fuente: Unidad de Investigación, INAMU; con base en datos del Tribunal Supremo de Elecciones, 2022.

Recuadro N.º 8. Porcentaje de mujeres electas magistradas titulares en el Poder Judicial. 2022

Año	Mujeres	Hombres
2022	16,0%	84,0%

Fuente: Unidad de Investigación, INAMU; con base en datos del Poder Judicial, 2022.

2.7. Identificación de recursos

Situación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el INAMU

Para el año 2020 el INAMU concluye la ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (2018-2020), después de pasar por varios períodos de discusiones internas de alto nivel. Estas fueron provocadas por el elevado costo de dichas tecnologías versus las necesidades institucionales de contar con sistemas propios de gestión técnica y administrativa altamente informatizados, con tal de reducir el rezago tecnológico institucional. Todo esto se da en el marco de un contexto informático de cambios sumamente acelerados (vertiginosos) a nivel mundial que tuvieron su impacto en Costa Rica y, a partir de los cuales se indujeron avances que, sin notarlo, obligan a las instituciones a moverse entre los sistemas 4.0 a los 5.0, y la presión continua con la robótica instalándose en los países más desarrollados del mundo desde el año 2015.

Con el fin de mejorar la gestión institucional de las TIC se aplicó a dicho PETI (2018-2020) una evaluación final y varias auditorías externas. A continuación, se resumen las principales

recomendaciones de dichos estudios¹⁵, sobre las cuales se desarrolla en la actualidad la propuesta estratégica del INAMU en esta materia.

“1. Producto de la evaluación realizada al Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) 2018 -2020, se determinó que el mismo es congruente en los siguientes aspectos: • El Plan Estratégico de Tecnologías de Información plantea sus objetivos estratégicos en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Institucional del INAMU. • Los cuatros pilares principales para los procesos estratégicos de tecnologías de información cuentan con un análisis de FODA, además, existe un análisis de la situación actual de las tecnologías de información. Con base en estos dos análisis se establecen las oportunidades de mejora. • Producto del taller realizado para elaboración del Plan Estratégico 2018-2020, con la participación de todas las dependencias del INAMU, se propusieron 88 proyectos de TI. • Se definen directrices para la administración y ejecución del PETI para el logro de los objetivos. • El PETI 2018-2020 fue divulgado a las partes interesadas y a su vez se encuentra publicado para su fácil acceso en la intranet e internet. • La Dirección Estratégica, la Dirección Administrativa y la Jefatura de Despacho, al realizar el análisis, aprobaron únicamente el proyecto SIPGAF para el PETI 2018-2020. Adicionalmente, asociado al PETI 2018-2020 se comprobó que se cuenta con una metodología adecuada para la administración de proyectos de TI, a su vez, alineada con la metodología para la gestión de riesgos de TI. Además, se identificó la conformación de un Comité Institucional de Tecnologías de Información como apoyo en temas estratégicos de TI.

Sin embargo, se determinó que el PETI 2018-2020 presenta debilidades con respecto a la normativa en los siguientes puntos: • En el momento de la elaboración del PETI no se contaba con un modelo de arquitectura empresarial. • Ausencia de un lineamiento para su definición y elaboración. • Falta de contenido en la definición (categorización) de los proyectos asociados al PETI. • No se están aplicando los mecanismos de seguimiento incluidos en el PETI. • Inconvenientes presentados en el único proyecto aprobado dificultan avanzar en el cumplimiento de la estrategia de TI. Dado lo anterior, se determina que su resultado es *satisfactorio con excepciones*”.

Se evidenció en los informes del POI que en 2019 se calcularon cuatro indicadores, los cuales fueron: “porcentaje de cumplimiento de la cartera de proyectos del PETI vinculados a la plataforma tecnológica”, “porcentaje de cumplimiento de la cartera de proyectos vinculados al desarrollo de sistemas informáticos”, “porcentaje de cumplimiento de la cartera de proyectos del PETI vinculados al mantenimiento informático” y “proyectos del PETI cumplidos”, y en el 2020 se evidenció que se ha calculado únicamente el indicador denominado “porcentaje de cumplimiento del PETI vigente”.

Cabe destacar que ya se tienen definidos los indicadores que se calcularán en el próximo PETI, los cuales son: “porcentaje de cumplimiento en la gestión de la plataforma institucional (según el PETI vigente)”, “porcentaje de cumplimiento de cartera de proyectos

¹⁵ Carvajal y asociados. Producto 4. Informe final de resultados y plan de acción de mejora derivados de la contratación 2020CD-000005-0015800001. INAMU, diciembre, 2020.

PETI vinculados al mantenimiento y desarrollo de los sistemas de información”, “porcentaje de cumplimiento de la gestión de la red institucional de comunicaciones del INAMU”, y “porcentaje de cumplimiento de formularios de servicio técnico atendidos”. Por otra parte, se recomienda que para cada proyecto contenido en el PETI se creen indicadores específicos, con el fin de medir su adecuada gestión y asegurar que se encuentren alineados con el respectivo objetivo estratégico de TI a cumplir. Es decir, cada objetivo estratégico del PETI se encuentra traducido en proyectos y/o actividades de TI, por lo tanto, se identifica la necesidad de incorporar indicadores que permitan determinar el avance del cumplimiento de su respectivo objetivo”.

Para el año 2022 se había podido avanzar en la atención de varias de las oportunidades de mejora señaladas por el estudio, mientras que las otras se plasmaron en el actual Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación PETIC-INAMU 2023-2027, aprobado a finales del año 2022. Cabe mencionar que la formulación y ejecución del PETIC institucional constituye la principal estrategia institucional asociada al objetivo específico n.º 9 de este Plan Estratégico Institucional, que se desarrolla más adelante.

Situación del recurso humano

Para el año 2023 el INAMU cuenta con 339 personas funcionarias entre plazas con cargos fijos e interinas. Desde el año 2015 se ha logrado aumentar paulatinamente el número de personas profesionales que atienden programas de capacitación y atención a las mujeres en todas sus sedes regionales, fortaleciendo poco a poco el otorgamiento de servicios en todas las regiones del país. No obstante, estos pequeños aumentos de personal han sido insuficientes de acuerdo con los servicios y necesidades que se expresan en la población y, en paralelo, la dotación de personal en los procesos de apoyo, seguimiento y mejora ha sido muy débil o nula. Lo anterior ha traído consecuencias que se suman a los demás factores hasta ahora analizados y que tienen que ver con sobrecargas excesivas, pero también con un desenfoque en el modo de gestión que pone en riesgo la cantidad y calidad de los servicios que se brindan diariamente.

Recuadro N.º 9. INAMU. Presupuesto ordinario del ejercicio económico 2023. Cantidad de plazas según puesto.

CARGOS FIJOS	TOTAL
Superior	2
Ejecutivo	32
Profesional	231
Técnico	24
Administrativo	16
Servicio	24
TOTAL	338
SERVICIOS ESPECIALES	
Ejecutivo	0
Profesional	1
Técnico	0
Administrativo	0
Servicio	0
JORNALES FIJOS	0
JORNALES OCASIONALES	0
Subtotal	1
Total, General	339
Observación: Al mes de julio 2022 el INAMU tiene aprobadas 339 plazas, contempladas para el presupuesto 2023.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se retoma a modo de diagnóstico los resultados más recientes que arrojan los estudios de clima organizacional y se resumen las principales necesidades expresadas en recomendaciones emanadas de dichos estudios.

Clima organizacional

En el INAMU, el clima laboral o clima organizacional se ha entendido como aquel que se relaciona con las siguientes características ya propuestas por Benditto, González, Vera y Weigle (2017, p. 171):

- *Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.*
- *Tiene como elemento constitutivo la motivación y se vincula con las expectativas de los colaboradores y los grados de satisfacción que alcanzan, la percepción que estos tienen de los hechos y del sistema de valores de la compañía.*
- *La satisfacción y percepción generan el ambiente entre los miembros de la organización.*

- *Este tiene repercusiones en el comportamiento y rendimiento laboral.*
- *Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.*
- *Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.*
- *El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.*

Con este concepto como punto de partida, el INAMU realizó su último análisis de clima organizacional en el año 2022. Este estudio abarcó a un 81,42% de las personas funcionarias de la institución, aunque fue diseñado para el 100% de ellas. A partir de las respuestas, se pudieron analizar varios aspectos importantes ligados esencialmente a las siguientes variables o factores: comunicación, trabajo en equipo, gestión de conflictos, estándares de calidad, capacitación y desarrollo, confianza, satisfacción, salud ocupacional, liderazgo, sistema de valores y ética, estructura, relaciones interpersonales en el teletrabajo y gestión del teletrabajo.

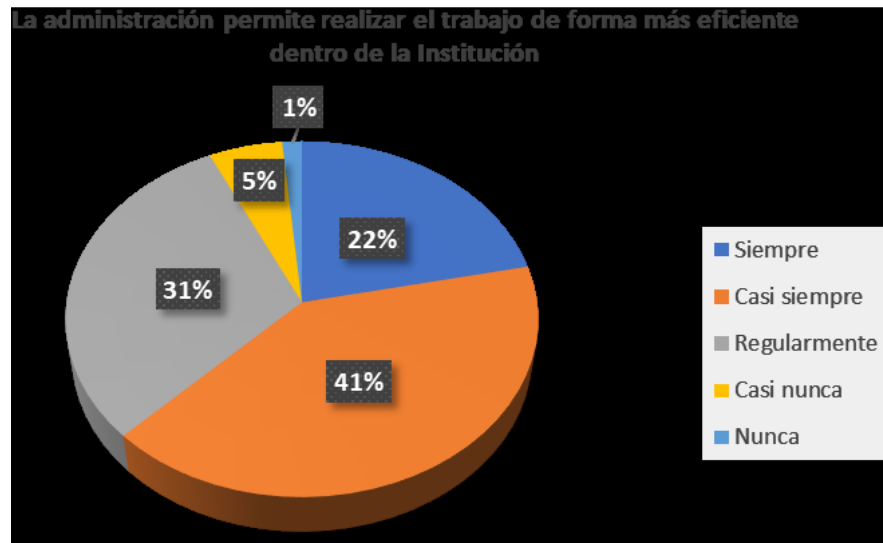
Las principales recomendaciones asociadas a dicho análisis, y que reflejan las necesidades centrales expresadas por el personal se centraron en las siguientes áreas de trabajo:

- A. Comunicación, trabajo en equipo y gestión de conflictos
- B. Estándares de calidad
- C. Capacitación y desarrollo
- D. Confianza
- E. Salud ocupacional
- F. Estructura

En este apartado cabe resaltar los siguientes gráficos que resumen la opinión del personal consultado sobre estos aspectos:

- Trabajo eficiente: “¿permite la administración en general, realizar el trabajo de forma más eficiente dentro de la institución?, se encontró que 59 personas consideran que “siempre”, 111 personas indican que “casi siempre”, 83 “regularmente”, 15 “casi nunca” y 4 “nunca”.

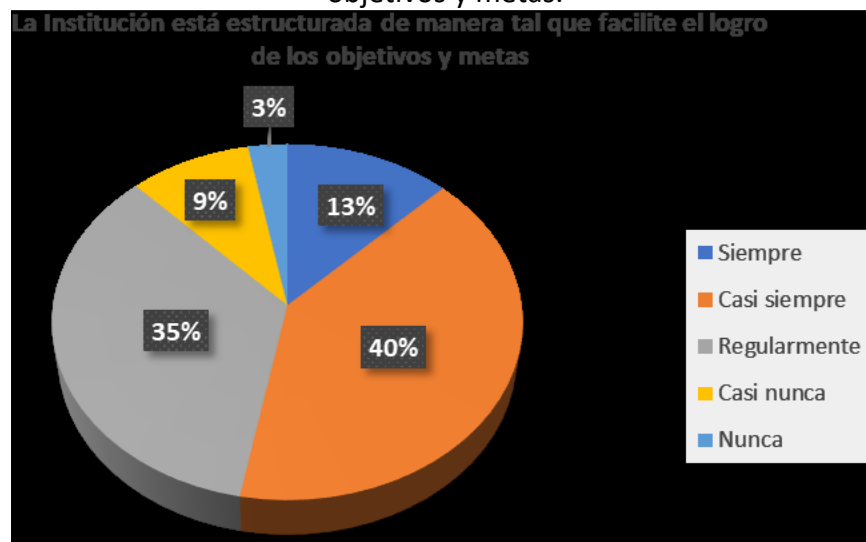
Gráfico 4: La administración permite realizar el trabajo de forma más eficiente dentro de la Institución.



Fuente: INAMU, Departamento de Recursos Humanos, 2022.

- Logro de objetivos y metas.
En lo referente a la percepción de que la institución está estructurada de manera tal que facilite el logro de los objetivos y metas, se encontró que 34 personas consideran que “siempre”, 110 personas indican que “casi siempre”, 95 “regularmente”, 25 “casi nunca” y 8 “nunca”.

Gráfico 5: La institución está estructurada de manera tal que facilite el logro de los objetivos y metas.

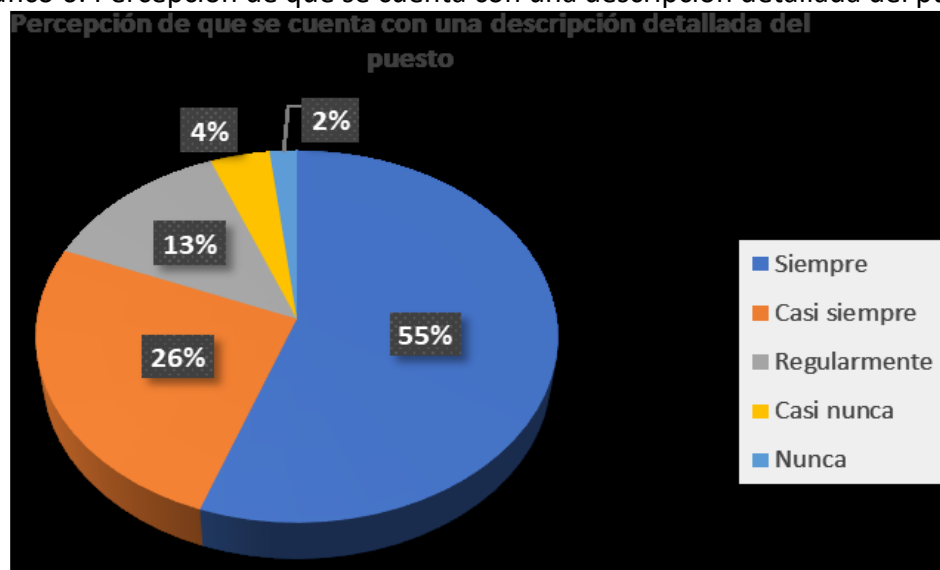


Fuente: INAMU, Departamento de Recursos Humanos, 2022.

- Descripción detallada del puesto: Con respecto a la percepción de que se cuenta con una descripción detallada del puesto, se encontró que 151 personas consideran que

“siempre”, 70 personas indican que “casi siempre”, 35 “regularmente”, 11 “casi nunca” y 5 “nunca”.

Gráfico 6: Percepción de que se cuenta con una descripción detallada del puesto



Fuente: INAMU, Departamento de Recursos Humanos, 2022.

A partir de dicho diagnóstico se propone la consolidación de la Política institucional de Gestión del Talento Humano como un objetivo en este PEI, como se verá más adelante.

2.8. Definición de riesgos

Los riesgos identificados por la institución se encuentran asociados a los ejes estratégicos que se desarrollan detalladamente en el apartado III de este documento (Estrategia Institucional). Son cuatro ejes estratégicos de acción del INAMU que se han implementado desde el año 2019, y se espera continuar en esta misma línea hasta el año 2030. Ellos son:

- Eje 1: Atención a las mujeres y gestión de políticas para la igualdad de género y no violencia.
- Eje 2: Mejora de procesos internos y estructura organizacional.
- Eje 3: Fortaleza de los recursos humanos y crecimiento tecnológico.
- Eje 4: Eficiencia en la gestión de recursos financieros y materiales.

Riesgos asociados al Eje 1: Atención a las mujeres y gestión de políticas para la igualdad de género y no violencia (programas sustantivos 2 y 3)¹⁶

La identificación, análisis y gestión del riesgo en las actividades ligadas a la ejecución de este eje dan como resultado el siguiente mapa de calor:

Recuadro N.º 10. INAMU. Riesgos asociados a los ejes estratégicos: Eje1. PEI 2024-2030.

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI ¹⁷	RIESGO	APETITO DE RIESGO (valorado en 2019)
1 Promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como, su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad civil.	1_Escaso apoyo político e incompatibilidad ideológica de la jerarca, en la toma de decisiones para el avance de la igualdad.	ALTO
2 Promover la corresponsabilidad social de los cuidados orientada a las personas en situaciones de dependencia para procurar una distribución equitativa en las responsabilidades de cuidado y en el uso del tiempo	2_Inadecuada articulación para la generación de propuestas y programas, debido a una limitada priorización técnica y política sobre la corresponsabilidad social de los cuidados.	MEDIO
3 Impulsar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, al empleo decente y de calidad, mediante coordinaciones interinstitucionales e intersectoriales que favorezcan el desarrollo de su autonomía económica.	3.1_La estrategia institucional de empresariedad y empleabilidad no se logra ejecutar de manera articulada entre los niveles nacional, regional y local.	MEDIO
	3.2_Debilitamiento del INAMU como ente rector en materia de transversalización de la perspectiva de género en el sector productivo nacional.	MEDIO
4 Propiciar la protección, prevención y atención de las mujeres frente a la violencia contra las mujeres en sus distintas manifestaciones, así como frente a otras formas de discriminación por razones de género.	4_Las políticas PLANOSI y PIEG no se implementen en el nivel regional y local.	MEDIO
5 Fortalecer a las mujeres diversas en su empoderamiento, liderazgo, autocuidado y bienestar; así como a organizaciones sociales, articulando iniciativas para el disfrute de su ciudadanía plena.	5.1_Carencia de vinculación estratégica entre la rectoría técnica del INAMU y el trabajo de atención directa con las mujeres y sus organizaciones, en todas las regiones.	MEDIO
	5.2_Débil formación y acompañamiento a las organizaciones de mujeres en la agenda del INAMU.	MEDIO

¹⁶ Ver el detalle de los programas institucionales en el apartado 3.3. Así mismo se anexan a este PEI los planes de mitigación salidos del análisis de los riesgos estratégicos y que viene ejecutándose año a año.

¹⁷ Véase objetivos estratégicos en el apartado III del presente documento.

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI ¹⁷	RIESGO	APETITO DE RIESGO (valorado en 2019)
6 Promover el ejercicio y la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en su diversidad.	6_Endurecimiento de la posición conservadora en diferentes niveles: político, medios de comunicación y en la sociedad costarricense, entre otros, con respecto al enfoque de defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en su diversidad y al derecho del control del cuerpo por parte de las mujeres.	MEDIO

Fuente: Unidad de Planificación Institucional (2023). Extracto del Informe sobre la Valoración específica del riesgo institucional SEVRI – ESTRATÉGICO y Mapa de calor. 2019-2030

Análisis de riesgos asociados al Eje 2: Mejora de procesos internos y estructura organizacional

Para los objetivos 7 y 8 del PEI se identificaron, a nivel estratégico, los siguientes riesgos, a los cuales se le da seguimiento mediante el sistema de evaluación y valoración de riesgos institucionales (SEVRI).

Recuadro N.º 11. INAMU. Riesgos asociados a los ejes estratégicos: Eje 2. PEI 2024-2030.

OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGO	APETITO DE RIESGO
7 Brindar oportunamente el soporte político-administrativo necesario para el impulso de los objetivos institucionales.	7_ Político: no se visualiza la importancia del soporte político administrativo en las políticas de desarrollo de los objetivos relacionados con las atribuciones institucionales y se toman decisiones tardías, erróneas, o sin consultar a otras autoridades.	Alto
8 Redefinir los procesos técnico-administrativos institucionales que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	8_Estratégico-organizacional: los procesos definidos no contribuyen de forma efectiva al cumplimiento de los fines institucionales.	Medio

Fuente: INAMU, SEVRI estratégico, 2019.

Análisis de riesgos asociados al Eje 3: Fortaleza de los recursos humanos y crecimiento tecnológico

Los riesgos asociados a los objetivos 9 y 10 correspondientes a este Eje 3 son los siguientes:

Recuadro N.º 12. INAMU. Riesgos asociados a los ejes estratégicos: Eje 3. PEI 2024-2030.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	APETITO DE RIESGO
9 Desarrollar Tecnologías de información de vanguardia que fomenten la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el INAMU a las mujeres.	9_Estratégico-presupuestario: la visión institucional no es clara en relación con la necesidad de desarrollar tecnologías de información que permitan el acceso a las mujeres y cumplimiento de las atribuciones institucionales.	Medio
10 Desarrollar una política de Gestión de talento Humano que permita la articulación de procesos internos de cara a un posicionamiento institucional positivo en el nivel nacional.	10.1_Político: débil apoyo político para priorizar la política de gestión del talento humano.	Medio
	10.2_Estratégico-organizacional: desarticulación en el desarrollo de los procesos técnicos y administrativos, que afecta el nivel de eficacia y eficiencia Institucional.	

FUENTE: INAMU, SEVRI, 2019.

Análisis de riesgos asociados al Eje 4: Eficiencia en la gestión de recursos financieros y materiales

Recuadro N.º 13. INAMU. Riesgos asociados a los ejes estratégicos: Eje 4. PEI 2024-2030.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	APETITO DE RIESGO
11 Ejecutar los bienes y servicios institucionales mediante una óptima distribución de los recursos financieros correspondientes en cumplimiento con la normativa vigente.	11.1_Debilidades en la planificación e identificación de necesidades para una óptima distribución de recursos.	Alto

FUENTE: INAMU, SEVRI, 2019.

2.9. Identificación de resultados

La cadena de resultados será abordada más adelante de manera detallada con los objetivos y líneas de acción, según eje estratégico.

Recuadro N.º 14. INAMU. Resultados esperados asociados a los ejes estratégicos: Eje1.
PEI 2024-2030.

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
1 Promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como, su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad civil.	1.1 Índice de efectividad del desempeño institucional anual del INAMU.	1.1.1. En ejecución alianzas estratégicas que permiten un trabajo institucional conjunto con otras instituciones públicas, municipalidades, organizaciones sociales y empresas privadas para la igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres.	1.1.1.1. Ejecutándose las políticas PIEG-PLANNOVI con el fin de contribuir a la reducción de brechas género a nivel nacional, en el marco del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
		1.1.2. Atendidas al menos 40 000 30000 mujeres mediante todos los servicios directos que les brinda el INAMU, para el año 2024 (nueva línea base).	1.1.2.1. Atendidas al menos 280 000 mujeres mediante los servicios directos que les brinda el INAMU, para el período 2024 al 2030.
		1.1.3. Mejorada la percepción sobre la aplicación y uso de los derechos de las mujeres para fortalecer la igualdad de género en la población costarricense.	1.1.3.1. Obtenidos y consolidados resultados relacionados con la igualdad efectiva de las mujeres en su diversidad y contra la violencia, según el Índice de efectividad valorado por la STAP todos los años durante la ejecución del PEI.
2 Promover la corresponsabilidad social de los cuidados orientada a las personas en situaciones de dependencia para procurar una distribución equitativa en las responsabilidades de cuido y en el uso del tiempo	2.1 Número de personas, especialmente mujeres, capacitadas o participantes de acciones de promoción sobre corresponsabilidad social de los cuidados, según región.	2.1.1. Incorporado de manera transversal el enfoque de Corresponsabilidad social de los cuidados (CSC) en la oferta de los servicios institucionales en capacitación y formación de mujeres.	2.1.1.1. Aumentan las personas usuarias de los servicios del INAMU que conocen enfoque de CSC.
		2.2.1. Establecida e implementada una hoja de ruta con actores internos y externos que permita cumplir con las actividades de la estrategia vinculada con la Corresponsabilidad Social de los Cuidados.	2.2.1.1. Aumenta la participación de los hombres en el trabajo doméstico no remunerado y en el cuidado de las personas dependientes en el hogar.
	2.2 Número de instituciones públicas y municipalidades que incorporan el enfoque de Corresponsabilidad Social de Cuidados en los servicios que otorgan, según regiones.	2.2.2. Que el porcentaje de instituciones públicas y el número de empresas privadas, programadas anualmente en el POI, participe en procesos de sensibilización y promoción de la CSC.	2.2.1.2. Los servicios de atención y alternativas de cuido incorporan el enfoque de CSC en su modelo de funcionamiento.
		2.2.3. Políticas, normativa y servicios de cuido incorporan el enfoque de CSC a partir de la incidencia técnico-política.	2.2.2.1. Más instituciones públicas y empresas privadas incorporan el enfoque de CSC en sus procesos internos y en la implementación de buenas prácticas para procurar una distribución equitativa en las responsabilidades de cuido y en el uso del tiempo.
		Todos los resultados asociados al objetivo 3 se mantienen durante todos los años del periodo 2024 – 2030:	
3 Impulsar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, al empleo decente y de calidad, mediante coordinaciones interinstitucionales e	3.1 Número de mujeres empresarias, que reciben uno o varios de los servicios asociados a la estrategia de emprendimientos y	3.1.1. Aumenta la cantidad anual de mujeres capacitadas y en formación para emprendimientos y empresariedad. 3.1.2. Aumenta la cantidad de mujeres que reciben capital semilla y seguimiento mediante el fondo de dotación de recursos FOMUJERES.	

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
intersectoriales que favorezcan el desarrollo de su autonomía económica.	empresariedad, según edad, condición de discapacidad a nivel nacional y regional.	3.1.3. Aumenta personal público y privado sensibilizado e incorporando el enfoque de igualdad y derechos humanos de las mujeres para la defensa y ejercicio de sus derechos, en el quehacer de sus instituciones, organizaciones y empresas.	
	3.2 Número de empresas del sector privado con prácticas laborales de igualdad de oportunidades y derechos de las mujeres.	3.2.1. Aumenta personal de las empresas es sensibilizado en temas de género y derechos humanos de las mujeres.	
	3.3 Número de proyectos productivos verdes o azules, propiedad de mujeres, que reciben servicios en el marco de la estrategia institucional de autonomía económica.	3.3.1. Aumenta anualmente personal de instituciones con acompañamiento técnico para el desarrollo de intervenciones en el marco de las políticas PIEG y PLANNOVI. 3.3.2. Al menos un producto o servicio público con enfoque de género ha sido propuesto por cada institución que recibió asistencia técnica del INAMU, según tipo (política, planes, programas o acciones afirmativas)	
		3.3.2. Aumenta anualmente las Instituciones que reciben asistencia técnica para la promoción de políticas, planes, programas o acciones afirmativas para emprendimientos y empresariedad de las mujeres. 3.3.3. Mecanismos interinstitucionales que reciben asistencia técnica para la promoción de políticas, planes, programas para emprendimientos y empresariedad de las mujeres y se articulan, en estos espacios, acciones afirmativas para el emprendedurismo de las mujeres	
4 Propiciar la protección, prevención y atención de las mujeres frente a la violencia en sus distintas manifestaciones, así como frente a otras formas de discriminación por razones de género.	4.1 Cantidad anual de mujeres que reciben servicios de prevención, atención y protección contra la violencia en todas sus manifestaciones, según región/cantón.	4.1.1. Mujeres que viven situaciones de violencia o que están en riesgo de femicidio, acceden a recursos y servicios institucionales y comunitarios de apoyo y protección.	4.1.1.1. Mujeres víctimas de violencia y en riesgo de femicidio, cuentan con servicios públicos que se adecúan a sus necesidades en relación con línea base 2024.
	4.2 Porcentaje de acciones del Plan de acción PLANNOVI en ejecución (indicador de efecto)	4.2.1. Personal público de las instituciones del PLANNOVI capacitado en materia de derechos humanos de las mujeres, igualdad y no violencia, para el desarrollo de acciones de prevención y atención de las mujeres.	El INAMU cuenta con servicios de atención directa a mujeres víctimas de violencia fortalecidos en todas regiones del país
		4.2.2. Convenios interinstitucionales elaborados para fortalecer la coordinación interinstitucional en el marco del PLANNOVI.	
		4.3.2. Empresas y organizaciones sensibilizadas para el desarrollo de acciones orientadas a la prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	4.3.2.1. Empresas y organizaciones sociales desarrollan buenas prácticas a favor de la igualdad y no violencia.
		4.2.3. Ejecutándose asistencias técnicas para la Generación de capacidades técnicas en las instituciones para el cumplimiento de las acciones estratégicas del PLANNOVI.	4.2.3.1. Programas, proyectos y planes de las instituciones, empresas y organizaciones incluyen el enfoque de género, derechos humanos de las mujeres, igualdad y no violencia en su quehacer. 4.2.3.2. Planes regionales para la igualdad y no violencia en ejecución.

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
4 Propiciar la protección, prevención y atención de las mujeres frente a la violencia en sus distintas manifestaciones, así como frente a otras formas de discriminación por razones de género.	4.3 Porcentaje de cumplimiento de la Ruta de Género 2.0: Combate a la violencia contra las mujeres	4.3.1 9500 Mujeres atendidas en los Puntos violeta por primera vez (primeros auxilios psicológicos y representación legal) 4.3.2. Instancias de coordinación efectivas para el cumplimiento de acciones de prevención y atención de la violencia contra las mujeres	4.3.1.1 Veinte mil (20 000) Mujeres atendidas en los Puntos violeta por primera vez (resultado acumulativo al 2030) 4.3.1.2. Instancias de coordinación públicas y privadas efectivas, para el cumplimiento de acciones de prevención y atención de la violencia contra las mujeres.
5 Fortalecer a las mujeres diversas en su empoderamiento, liderazgo, autocuidado y bienestar; así como a organizaciones sociales, articulando iniciativas para el disfrute de su ciudadanía plena.	5.1 Número de mujeres capacitadas y asesoradas, por primera vez, en empoderamiento, liderazgo transformador, participación política paritaria y organización, para el ejercicio pleno de sus derechos políticos y civiles, en relación con la línea base 2018 en todas las regiones del país.	5.1.1 Instauradas plataformas interinstitucionales para la promoción y defensa de los derechos políticos de las mujeres, la democracia paritaria y la no violencia contra las mujeres en la política. 5.1.2. Establecidas alianzas estratégicas con organizaciones e instancias para el impulso de los derechos políticos de las mujeres. 5.1.3. Mujeres en puestos de toma de decisiones a nivel municipal, en puestos de elección, por designación, en organizaciones sociales y políticas y en gobiernos estudiantiles con información, sensibilizadas y con herramientas para el ejercicio del liderazgo político. 5.1.4. Población con conocimiento sobre normativas nacionales e internacionales que promueven la paridad y los derechos políticos de las mujeres. 5.1.5 Una estrategia institucional de asesoría, acompañamiento, formación y capacitación construida y en ejecución.	5.1.1.1 Cumplimiento paritario en los puestos de toma de decisiones a nivel municipal, en puestos de elección, por designación, en organizaciones sociales, partidos políticos y gobiernos estudiantiles. 5.1.3.1 Se coadyuva al acceso y disfrute de los derechos políticos de las mujeres que posibilite el ejercicio de liderazgos transformadores. 5.1.5.1 Instituciones asesoradas para la prestación de servicios en derechos políticos con perspectiva de género, interseccionalidad e interculturalidad. 5.1.5.2 Una estrategia validada a nivel institucional. a) Evaluación de estrategia y diseños. b) Actualización de la estrategia formativa institucional de acuerdo con el contexto y las políticas. c) Participación e incidencia técnico-política en los espacios para promover la incorporación del enfoque de género y de organización en los instrumentos, normativas y planes de acción que se generen en las instituciones 5.1.6. Una propuesta curricular del INAMU construida y en ejecución a nivel institucional. 5.1.7 Se incrementa la cantidad de mujeres capacitadas, incursionando en espacios de toma de decisiones,

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
		proponiendo agendas para la igualdad de género.	organizaciones mediante agendas con enfoque género-sensitivo, para la defensa de los derechos de las mujeres en su diversidad.
		5.1.8 Aumenta el número de mujeres capacitadas para el ejercicio de sus derechos humanos e incidencia política. .	5.1.8.1 Aumenta la cantidad de mujeres capacitadas y conocedoras de sus derechos a nivel nacional, accediendo a los mecanismos institucionales para la defensa de sus derechos e incidencia, contribuyendo al cambio cultural
	5.2 Número de organizaciones de mujeres y mixtas que han sido capacitadas y asesoradas por primera vez, en derechos humanos, paridad en la representación e igualdad efectiva entre mujeres y hombres, según el registro del Departamento de Organizaciones Sociales del MTSS, en todas las regiones del país.	5.2.1 Aumentan anualmente las Organizaciones de mujeres fortalecidas para la articulación con las instituciones como mecanismo para la incidencia.	
6 Promover el ejercicio y la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en su diversidad.	6.1 Número mujeres con capacidades desarrolladas para el ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos.	6.1.1 Políticas públicas de igualdad de género, no violencia y salud incorporan las necesidades e intereses de las mujeres en torno a los derechos sexuales y los derechos reproductivos.	6.1.1.1Servicios públicos habilitados para brindar atención especializada de mejor calidad a las mujeres, en relación con su salud sexual y su salud reproductiva.
		6.1.2 Personas funcionarias públicas con capacidades fortalecidas, para mejorar la atención hacia las mujeres, a fin de que esta sea respetuosa, amigable y basada en la evidencia científica.	6.1.2.1. Aumento de mujeres demandando servicios de calidad en relación con la salud sexual y la salud reproductiva.

Fuente: Elaboración propia.

**Recuadro N.º 15 INAMU. Resultados esperados asociados al eje estratégico:
Eje 2. PEI 2024-2030.**

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
7 Brindar oportunamente el soporte político-administrativo necesario para el impulso de los objetivos institucionales.	7.1 Porcentaje de avance de la estrategia de Gestión del conocimiento especializado en género para el cambio cultural	1. Divulgada, apropiada y en funcionamiento la estrategia de gestión del conocimiento especializado en género (50%). 2. Articulada la estrategia de gestión del conocimiento especializado en género con el resto de las estrategias institucionales (100%).	Resultados mantenidos hasta el 2030
	7.2 Porcentaje de avance de la estrategia de proyectos de inversión pública	1. Cumplimiento de un 100% del portafolio de Proyectos de Inversión Pública, priorizando los proyectos que posean recursos económicos. (Ver ficha 7.2) 2. Contar con una ruta clara para la culminación y financiamiento de los proyectos que no cuentan con la totalidad de recursos para su ejecución.	1. La Institución utiliza la gestión de proyectos como una forma de trabajo institucional. 2. Reducción o mitigación de los riesgos que se hayan planteado en los diferentes proyectos, de manera que se hayan ejecutado según los objetivos que tenían planteados cumplir. 3. Se gestionan de manera efectiva los recursos planteados en el portafolio de proyectos institucional.
	7.3 Porcentaje anual de cumplimiento del Plan institucional de adquisiciones	1. Incursión institucional en compras públicas sustentables y utilización de la plataforma SICOP. 2. Contratación de bienes y servicios para el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados. 3. Ejecución de los recursos programados en el Plan de compras anual.	1. Todas las compras y contrataciones institucionales que se lleven a cabo contemplan requerimientos sustentables. 2. Que se logre cumplir con todos los objetivos institucionales alcanzando una eficiente ejecución presupuestaria.
	7.4 Porcentaje de cumplimiento de las acciones relacionadas con los procesos de apoyo legales y de relaciones internacionales y de cooperación y servicios generales	1. Definición de prioridades institucionales en cuanto a los procesos señalados. 2. Cumplimiento de al menos un 33% de cada uno de los procesos (RI-AL-SG) 3. Establecer las actividades prioritarias según cada proceso en concordancia con el presupuesto institucional.	1. Reducción de subejecución presupuestaria. 2. Gestionar los contratos de mantenimiento de edificios en tiempo y forma.
8 Desarrollar un modelo de gestión institucional encaminado hacia la gestión de resultados para el desarrollo (GpRD), mediante la actualización de procesos y procedimientos, la adopción de sistemas de gestión y mejora continua y, la desconcentración regional; con el fin de obtener el reconocimiento ciudadano de nuestros servicios.	8.1 Porcentaje de implementación de la Estrategia Planificación Institucional (planificación táctica, operativa, estratégica).	1. Generación de valor público institucional. 2. Cumplimiento de metas del PEI. 3. Avanzar en el cumplimiento del PEI 4. Personal institucional orientado hacia el cumplimiento de las metas que repercuten en la respuesta a las necesidades de las mujeres. 5. Personal institucional usa adecuadamente los conceptos e instrumentos que proporciona la planificación bajo los enfoques de GpRD y gestión por procesos durante la prestación de servicios a la población objetivo. 6. Integrados informáticamente la planificación, la gestión administrativa, la financiera y de recursos humanos, a través del sistema SIPGAF-RH, facilitando la vinculación de los macroprocesos estratégicos y de apoyo institucionales que soportan los macroprocesos sustantivos. 7. Rediseño de procesos con enfoque hacia resultados, ejecutándose a partir de la aprobación de los siguientes instrumentos: Mapa de procesos, Manuales de procedimiento y protocolos, Organigrama institucional, Manual de cargos y clases, Directorio de competencias, procesos de normalización para la gestión del talento humano, entre otros.	Todos los resultados deben mantenerse al 2030 y además cumplir con: 1. Contar con al menos una evaluación del PEI 2. Generación de mayor valor público, en tanto se implementan acciones para mejorar los procesos de trabajo en el marco de la GpRD. 3. Consolidación de la gestión por procesos que permita al INAMU contribuir en el cambio cultural y una percepción favorable al trabajo que se desempeña con las mujeres.
	8.2 Porcentaje de cumplimiento de la estrategia para la administración de los sistemas de gestión y la	1. Mapa de procesos, manual de procedimientos, manuales de personal y	1. Sistema de seguimiento y evaluación interna y de las

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
	mejora continua, en relación con la línea base 2023	organigrama funcionando aprobados y gestionados ante MIDEPLAN. 2. Constituido el Sistema de Seguimiento y Evaluación y la Agenda institucional de evaluaciones 3. Consolidado el pilar de planificación y el pilar de presupuestación, en el marco de la GpRD. 4. Sistema de Control Interno y SEVRI fortalecido, mediante la actualización del Marco Orientador y la Política interna de control interno, así como un SEVRI actualizado.	políticas nacionales PIEG y PLANOEVI) consolidado 2. Fortalecidos los pilares de Gestión para Resultados en el Desarrollo. 3. Adoptados los sistemas de calidad, sistemas de igualdad, sistemas de gestión ambiental, sistemas de gestión de riesgos, y gestión de salud ocupacional.
	8.3 Porcentaje de avance del modelo de regionalización ejecutado, en relación con la línea base 2018	1. Modelo de regionalización del INAMU en ejecución, considerando la trazabilidad de las políticas PIEG y PLANOEVI, así como la homologación de los servicios y las metodologías de abordaje de estos, en todas las regiones del país.	1. Aumentada la cobertura anual y valor público del INAMU, consolidando la gestión por procesos, tanto a nivel nacional como regional, de manera que permita contribuir con el cambio cultural y a una percepción favorable sobre el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres, desde un enfoque de Gestión por Resultados en el Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Recuadro N.º 16. INAMU. Resultados esperados asociados al eje estratégico: Eje3. PEI 2024-2030.

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
9 Desarrollar Tecnologías de información de vanguardia que fomenten la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el INAMU a las mujeres.	9.1 Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC) vigente.	1. Al 2024 el INAMU contribuirá con el eje estratégico de Gobierno Digital del MICITT, avanzando en el cumplimiento de la normativa para la buena gobernanza, conforme la programación aprobada. 2. Al 2024 el INAMU habrá avanzado en el cumplimiento de las necesidades en la provisión del <i>hardware</i> y <i>software</i> para el desempeño de las labores a través de las TI, con base en la aprobación respectiva hasta este periodo. 3. Al 2024 el INAMU brindará el servicio de redes y comunicaciones a la infraestructura Institucional para la respectiva comunicación en un 100% de las dependencias institucionales. 4. Al 2024 el INAMU brindará los servicios de apoyo mediante el soporte técnico a personas usuarias y a la infraestructura de TI del INAMU. 5. Al 2024 el INAMU atenderá todas las necesidades de desarrollo e implementación de sistemas de información por parte de los servicios del INAMU planificados y aprobados, especialmente los sistemas relativos a la información y registro de usuarias y al sistema que permita integrar todos los servicios de apoyo en planificación, gestión administrativa-financiera y recursos humanos.	Al 2030 el INAMU habrá desarrollado un Plan Estratégico de Tecnologías de Información atendido en su totalidad, que permita apoyar la gestión estratégica institucional, mediante la ejecución de las iniciativas identificadas y su priorización.
10 Desarrollar una política de Gestión de talento Humano que permita la	10.1 Porcentaje de avance en el diseño y puesta en operación de la	1. Contar con la Política de gestión de talento humano oficializada.	1. Gestionada toda la previsión de recursos humanos y su presupuesto, a

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
articulación de procesos internos de cara a un posicionamiento institucional positivo en el nivel nacional.	Política de gestión de los recursos humanos	2. Contar con los manuales, procedimientos e instrumentos necesarios para la ejecución de los procesos institucionales. 3. Socialización de la Política de gestión del talento humano con el personal institucional. 4. Elaborados y sistematizados estudios técnicos sobre necesidad y costos de la contratación de recursos humanos en el marco de la estrategia de reorganización institucional, tanto para departamentos técnicos como administrativos.	partir de los procesos de reorganización institucional. 2. Gestión del talento humano que permita la eficiencia y eficacia institucional en el logro de las metas y objetivos planteados en los diferentes instrumentos. 3. Política de gestión del talento humano consolidada en la cultura organizacional. 4. Evaluada la Política de gestión del talento humano, para determinar si se requiere hacer ajustes o mejoras.

Fuente: Elaboración propia.

Recuadro N.º 17. INAMU. Resultados esperados asociados al eje estratégico: Eje4. PEI 2024-2030.

OBJETIVO ESPECÍFICO PEI	INDICADOR DE PRODUCTO	RESULTADOS ESPERADOS AL 2024	RESULTADOS ESPERADOS AL 2030
11 Ejecutar los bienes y servicios institucionales mediante una óptima distribución de los recursos financieros correspondientes en cumplimiento con la normativa vigente.	11.1 Porcentaje de ejecución de recursos presupuestarios asignados a cada una de las dependencias técnicas y administrativas	1. Ejecución del 100% del presupuesto ordinario anual asignado a la institución, en cumplimiento de la normativa vigente. 2. Normas internacionales de contabilidad para el Sector Público (NICSP) aplicables al INAMU, implementadas al 100%. 3. Comisión POI asesorada en la programación de los recursos presupuestarios anualmente. 4. Control exhaustivo del comportamiento del presupuesto institucional que permite una mejor gestión de este para la consecución de los objetivos institucionales. 5. Contar con registros administrativos actualizados sobre el comportamiento presupuestario institucional e informes continuos sobre este. 6. Actualizado y aprobado el presupuesto plurianual bajo los criterios normativos vigentes.	1. Formulación presupuestaria y asignación de metas sustentadas en criterios técnicos, con estimaciones apegadas a los históricos de ejecución y una estricta planificación para la ejecución de recursos, que garantice la utilización del 100% de los recursos de una forma eficiente. 2. Actualización, seguimiento y continuidad en la aplicación de las NICSP. 3. Comisión POI asesorada en la programación de los recursos presupuestarios anualmente. 4. Control exhaustivo del comportamiento del presupuesto institucional que permite una mejor gestión de este, para la consecución de los objetivos institucionales. 5. Contar con registros administrativos actualizados sobre el comportamiento presupuestario institucional. 6. Actualización, seguimiento y aprobaciones continuas del presupuesto plurianual del INAMU.

Fuente: Elaboración propia.

III. Estrategia institucional

3.1. Marco filosófico

El marco filosófico institucional fue actualizado mediante talleres participativos a nivel interno, en el proceso de construcción de este PEI-INAMU 2024-2030. Este trabajo fue coordinado por la Comisión de Ética y Valores Institucionales –CEVI–. Como resultado de ello, se revisaron, definieron y acordaron las siguientes ideas rectoras que fundamentan la filosofía y ética institucional: N°

Recuadro N.º 18. INAMU. Valor público, misión y visión institucional

VALOR PÚBLICO: La promoción para el cambio cultural hacia la igualdad de género y la protección de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad.
VISIÓN: El INAMU será reconocido por su liderazgo, compromiso, excelencia y efectiva gestión político-técnica, para la transformación sociocultural hacia una sociedad justa e igualitaria en el marco de los derechos humanos de las mujeres.
MISIÓN: El INAMU es la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad civil.

Recuadro N.º 19. INAMU. Valores institucionales.

▪ RESPETO: Implica la toma de conciencia de las diferencias y particularidades de las personas para comunicarnos asertivamente, desde el enfoque de los derechos humanos. ▪ COMPROMISO: Mostrar un interés genuino por la labor que se realiza, uniendo lo mejor de nuestras voluntades y esfuerzos con entusiasmo, pasión, proactividad y excelencia. ▪ EQUIDAD: Acciones para favorecer la igualdad a partir de las necesidades diversas de las personas, actuando con justicia y fomentando relaciones de no discriminación. ▪ SORORIDAD: Actitud de alianza y cooperación entre mujeres, generando cohesión e integración basada en metas y objetivos comunes. ▪ IGUALDAD: Exige el reconocimiento del valor y la dignidad de todas las personas y el disfrute pleno de sus derechos.
--

Una vez aprobado este marco filosófico por parte de la Junta Directiva, según el acuerdo N°5, del acta ordinaria N°14-2019 del 03 de julio, 2019; desde la Presidencia Ejecutiva se emitió la CIRCULAR INAMU-PE-0008-07-2019 del día 16 de julio de 2019. En esta comunicación oficial se insta a todo el personal a guiar su trabajo bajo estos planteamientos.

En los ejercicios de planificación realizados durante el año 2019 sobresalen las discusiones internas y consultas a las mujeres sobre el valor público del INAMU, consolidándose la idea de que dicho aporte a la sociedad se encuentra en la perspectiva de igualdad efectiva entre los géneros y la promoción de la no violencia contra las mujeres como distintivo particular del instituto; aspecto por el cual se reconoce al INAMU públicamente y que impregna todo el planteamiento estratégico institucional, que se detalla en el presente documento.

3.2. Objetivos institucionales e indicadores estratégicos

El INAMU ha adoptado el enfoque de administración pública llamado Gestión para Resultados en el Desarrollo —GpRD— que implica un modelo de gestión para que el accionar institucional resulte en efectos sobre la población usuaria de los servicios, especialmente como resultado estratégico de impacto. Para ello, el pilar de planificación en dicho enfoque debe sustentar objetivos medibles y eventualmente evaluables, pero, además, la institución debe estar dotada de objetivos de distinto nivel, siguiendo las orientaciones emanadas por las entidades rectoras¹⁸. La Figura 3 muestra la relación que debe existir entre objetivos institucionales e indicadores, según nivel de impacto, efecto, producto, proceso; entendiéndose dichos niveles de la siguiente manera (MIDEPLAN, 2016)¹⁹:

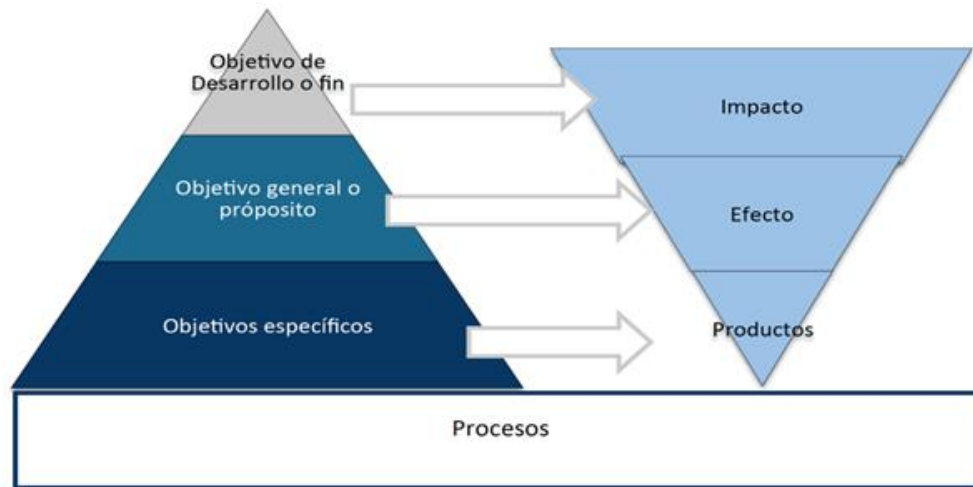
- Nivel de impacto: Resultados de largo plazo producidos directa o indirectamente por la intervención y que implican cambios o transformaciones en los estilos y condiciones de vida de la población objetivo y otras vinculadas.
- Nivel de efecto: Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo logrados por los productos de una intervención.
- Nivel de producto: El bien o servicio que se brinda comprometido a la población beneficiaria.
- Nivel de proceso/actividad: Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos²⁰ para generar productos determinados.

¹⁸ Las entidades rectoras en materia de planeamiento y presupuestación para el INAMU son: el Ministerio de Planificación Nacional y Política económica —MIDEPLAN—, la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria —STAP—, la Dirección General del Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda —DGPN— y la Contraloría General de la República. Todas ellas, conforme a lo establecido en la Ley 8131 y su reglamento, aplicable a instituciones autónomas o descentralizadas.

¹⁹ MIDEPLAN, 2016. Guía para la elaboración de políticas públicas. Tomado de https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/fp24S-RnTdWk007TA_likQ

²⁰ Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención. MIDEPLAN (2016). Guía para la elaboración de políticas públicas, página 33.

Figura No.3: Jerarquía de los objetivos



Fuente: MIDEPLAN 2013.

De acuerdo con la pirámide de objetivos e indicadores (figura N°3), los objetivos institucionales para el caso del INAMU, con sus respectivos indicadores, quedan ordenados de la siguiente manera:

Objetivo de desarrollo (aspiracional o fin):

Promover el cambio cultural para la igualdad de derechos entre mujeres y hombres, mediante la generación de estrategias públicas y privadas de comunicación, información, educación y movilización, con el fin de reducir las brechas de género en Costa Rica.

Indicador de impacto:

Posición de Costa Rica en el Índice Global de la Brecha de Género, según medición del Foro Económico Mundial ²¹

Línea base 2023: Posición: 15 (0,79)

Meta del período 2024-2030: Posición: 15 (mantener la posición en los primeros 15 puestos a nivel mundial)

Meta anualizada: Posición 15 para cada uno de los años

²¹ El Índice Global de Brecha de Género evalúa anualmente el estado actual y la evolución de la paridad de género en cuatro dimensiones clave (Participación y Oportunidades Económicas, Logros Educativos, Salud y Supervivencia, y Empoderamiento Político). Es el índice más antiguo que sigue el progreso de los esfuerzos de numerosos países para cerrar estas brechas a lo largo del tiempo desde su creación en 2006. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/digest/>

Interpretación descendente: Una Posición más cercana a 1 representa los avances positivos del país hacia el cierre de brechas de género. La posición en el índice ha venido variando, dependiendo de la cantidad de países que suministren datos para las cuatro variables principales que incluye el índice: Participación y Oportunidades Económicas, Logros Educativos, Salud y Supervivencia, y Empoderamiento Político.

Objetivo general (Propósito marcado por la Ley N°7801):

1.Promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad civil.

Indicador de efecto:

Índice de efectividad del desempeño institucional anual del INAMU.

Línea base 2022:

Instituto Nacional de las Mujeres Resultados de la Efectividad por Programa sustantivo Al 31 de diciembre de 2022					
Programa	% promedio alcanzado unidad de medida	% promedio alcanzado indicadores	% Ejecución Financiera	Nivel de cumplimiento	Efectividad
Programa 2: Atención a Mujeres en su diversidad	-	74,40%	66,32%	45,94%	No efectivo
Programa 3: Rectoría Técnica y vigilancia de normativa y políticas públicas	-	88,65%	93,43%	59,06%	Parcialmente efectivo
Total	-	81,53%	79,88%	52,50%	Parcialmente efectivo

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por el INAMU.

Meta para todos los años del PEI (2024-2030): Desempeño efectivo anual, según criterios STAP.

Criterios STAP:

Efectividad	Nivel de Cumplimiento
Efectivo	Mayor o igual a 90%
Parcialmente efectivo	Menor o igual a 89,99% o igual a 50%
No efectivo	Menor o igual a 49,99%

Construcción y medición del índice de desempeño: este índice de efectividad es calculado anualmente por la STAP a partir de los datos que el INAMU reporta para los Indicadores de efecto, eficiencia, calidad y equidad, inscritos en el Plan Operativo Institucional de cada año y adscritos al proceso de Dirección política institucional. Dichos indicadores de producto se detallan más adelante en la matriz de indicadores.

Recuadro N.º20: Indicadores estratégicos que componen el índice de desempeño institucional

Indicadores de producto	Línea base	Meta anualizada
(2.0.0) Porcentaje de mujeres atendidas en el marco de los derechos humanos, en relación con la población femenina mayor de 15 años de todos los distritos priorizados por la administración de gobierno vigente²².	2018: 1,9%	2024= 3,5 2025= 3,5 2026= 4,0 2027= 4,0 2028= 4,5 2029= 4,5 2030= 5,0
(3.0.0) Porcentaje de instituciones que reciben anualmente asistencia técnica para que sus servicios se orienten hacia la igualdad efectiva y la prevención de la violencia contra las mujeres, en relación con el registro establecido por MIDEPLAN (100%=300).	2019: 18%	2024= 35% 2025= 35% 2026= 40% 2027= 40% 2028= 45% 2029= 45% 2030= 50%

Indicador de eficiencia	Línea base	Meta anualizada
(2.0.1) Costo por persona atendida desde el Programa 2: Atención a mujeres en su diversidad, en colones constantes del año 2019 (sin inflación/deflactados).	2019: 0,0	2024= ₡ 200 000 2025= ₡ 200 000 2026= ₡ 200 000 2027= ₡ 250 000 2028= ₡ 250 000 2029= ₡ 250 000 2030= ₡ 250 000

Indicador de calidad	Línea base	Meta bianual
(2.0.2) Grado (porcentaje) de satisfacción de las mujeres atendidas por el INAMU, de acuerdo con criterios de calidad establecidos institucionalmente (medición bianual).	2018: 74%	2024= 78% 2026= 80% 2028= 82% 2030= 85%

Indicador de equidad	Línea base	Meta bianual
(3.0.1) Porcentaje anual de registros administrativos desagregados según interseccionalidades de género priorizadas por el INAMU.	2019: 0,0	2024= 100% 2026= 100% 2028= 100% 2030= 100%

Fuente: Elaboración propia.

²² La administración de gobierno tiene la potestad de priorizar la población meta que será atendida. No obstante, el INAMU cuenta con servicios que responden a una capacidad instalada que se mantiene relativamente estable en el tiempo, dadas las fuertes restricciones al gasto, emanadas especialmente por la STAP y la CGR, así como por la Ley de Regla Fiscal o Ley 9635 vigentes. Para el año 2019 la población de primer ingreso atendida por el INAMU rondó en alrededor de 30 000 mujeres y 1 500 personas funcionarias públicas.

Indicador de gestión complementario

1.2 Porcentaje de avance en la ejecución de los Planes regionales de igualdad, no violencia y acción climática con enfoque de género.

Línea Base 2023: 0%

Meta del período: 100%

(2024-2030)

Metas anualizadas por año:

2025: Planes regionales aprobados 2028: 50%

2026: 15% 2029: 75%

2027: 30% 2030: 100%

3.3. Objetivos específicos y líneas de acción por eje estratégico²³

Con tal de operacionalizar el objetivo de desarrollo institucional, así como su objetivo estratégico o misional, este plan estratégico se ha dividido en cuatro grandes ejes estratégicos. Cada uno de estos alberga objetivos específicos de acuerdo con temáticas priorizadas como propuestas de solución a los nudos estructurales de género que se han documentado en los apartados anteriores de este documento.

De seguido, se expone el contenido de cada uno de estos ejes, sus líneas de acción y objetivos específicos.

EJE 1. ATENCIÓN A LAS MUJERES Y GESTIÓN DE POLÍTICAS PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO Y NO VIOLENCIA.

En este eje se albergan los siguientes objetivos específicos de cara a la ciudadanía y, especialmente, dirigidos a la atención de las mujeres desde los servicios públicos:

²³ La propuesta para la definición de los ejes estratégicos se basa en el Modelo de gestión de Norton y Kaplan “Balance Score Card” (véase de los autores, entre otros: “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, “Mapas estratégicos”, “La organización focalizada en la estrategia”, “Alignmet”), traducido al español en algunas oportunidades como: Cuadro de mando integral, el cual supone que la gestión para la toma de decisiones a cualquier nivel debe considerar el comportamiento de los indicadores comprometidos para cada uno de los objetivos específicos albergados en cada eje, hasta sus niveles más operativos. El cuadro de mando integral resume como un tablero de mando el quehacer total de la institución, alineándolo. Esto no contradice en ningún aspecto el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo, GpRD, debido a que los indicadores dados a la institución deben de ser definidos y acordados como indicadores de resultado (producto, efecto, impacto) a partir de la dotación de los servicios y de acuerdo con la cadena de resultados y teoría del programa.

Recuadro N.º21: Indicadores y metas estratégicas 2024-2030. EJE 1.

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023:	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
2. Promover la corresponsabilidad social de los cuidados orientada a las personas en situaciones de dependencia y a las personas cuidadoras para procurar una distribución equitativa en las responsabilidades de cuidado y en el uso del tiempo.	2.1 Número de personas capacitadas o participantes de acciones de promoción sobre corresponsabilidad social de los cuidados, según región.	3413 (2800 vía redes sociales)	17 500	2024: 2500 2025: 2500 2026: 2500 2027: 2500 2028: 2500 2029: 2500 2030: 2500
	2.2 Número de instituciones públicas y municipalidades que incorporan el enfoque de Corresponsabilidad Social de Cuidados en su gestión interna, según regiones.	5	26	2024: 14 2025: 15 2026: 16 2027: 20 2028: 26 2029: 26 2030: 26

Objetivos específicos	Indicador de efecto:	Línea base 2023:	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
3. Impulsar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, al empleo decente y de calidad, mediante coordinaciones interinstitucionales e intersectoriales que favorezcan el desarrollo de su autonomía económica.	3.1 Número de mujeres empresarias, que reciben al menos uno de los servicios asociados a la estrategia de emprendimientos y empresariedad, según edad, condición de discapacidad y región. ²⁴	1525	21 000	2024: 3000 2025: 3000 2026: 3000 2027: 3000 2028: 3000 2029: 3000 2030: 3000
	3.2 Aumentan las empresas del sector privado con prácticas laborales de igualdad de oportunidades y derechos de las mujeres.	11	96	2024: 12 2025: 12 2026: 12 2027: 12 2028: 12 2029: 12 2030: 12
	3.4 Número de proyectos productivos verdes o azules, propiedad de mujeres, que reciben servicios en el marco de la estrategia de autonomía económica.	0	12	2024: 4 2025: 12 2026: 12 2027: 12 2028: 12 2029: 12 2030: 12

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023:	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
4. Propiciar la protección, prevención y atención de las mujeres, frente a la violencia en sus distintas manifestaciones, así como frente a otras formas de discriminación por razones de género.	4.1 Cantidad anual de mujeres que reciben servicios de atención y protección contra la violencia en todas sus manifestaciones, según región/cantón.	10 033	99 000	2024: 9000 2025: 15000 ²⁵ 2026: 15000 2027: 15000 2028: 15000 2029: 15000 2030: 15000

²⁴ El indicador 3.1 fue modificado oficialmente por MIDEPLAN en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas, a solicitud del INAMU y rige tal y cual se presenta en este cuadro a partir del año 2024. Véase el oficio MIDEPLAN-DM-OF-0011-2024.

²⁵ A partir del año 2025 se añade al reporte oficial las mujeres atendidas mediante el servicio COAVIFMU.

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023:	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
	Indicador de efecto:			
	4.2 Porcentaje de acciones del Plan de acción PLANOVI, en ejecución y cumplimiento.	Aprobado segundo Plan de acción PLANOVI 2023-2027	PdA2023-2027 (100%) PdA2028-2032 PLANOVI política Iniciada su formulación	(acumulativas) 2024: 30% 2025: 65% 2026: 80% 2027: 100% 2028: Aprobado nuevo plan: 20% 2029: 40% 2030: 70%
	Indicador de producto:			
	4.3 Número de mujeres atendidas en los Puntos Violenta, con atenciones legales y/o psicosociales	N.D	22 200	2024: 3133 2025: 3133 2026: 3134 2027: 3000 2028: 3200 2029: 3200 2030: 3200

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023:	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
5. Fortalecer a las mujeres diversas en su empoderamiento, liderazgo, autocuidado y bienestar; así como a organizaciones sociales, articulando iniciativas para el disfrute de su ciudadanía plena.	5.1 Número de mujeres capacitadas y asesoradas, por primera vez, en empoderamiento, liderazgo transformador, participación política paritaria y organización, para el ejercicio pleno de sus derechos políticos y civiles, en relación con la línea base 2018 en todas las regiones del país.	13 000	105 000	2024: 13000 2025: 13000 2026: -13000 2027: -13000 2028: -13000 2029: -13000 2030: 13000
	5.2 Número de organizaciones de mujeres y mixtas que han sido capacitadas y asesoradas por primera vez, en derechos humanos, paridad en la representación e igualdad efectiva entre mujeres y hombres, en todas las regiones del país.	191	1000	2024: 150 2025: 150 2026: 150 2027: 150 2028: 150 2029: 150 2030: 150
Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas Acumulativas
6. Promover el ejercicio y la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en su diversidad.	6.1 Porcentaje del Modelo de incidencia en política pública en derechos sexuales y reproductivos para mujeres indígenas y afrodescendientes en ejecución.	0	100%	2025: 25% Diseñado y aprobado el Modelo de incidencia, elaborada la Guía para el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de mujeres indígenas y afrodescendiente, en los servicios de salud.

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023:	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
				2026: 50% Ejecutada toda la sensibilización programada a personas usuarias (funcionarios y mujeres) 2027: 75% Ejecutada la capacitación específica y la asesoría a personas funcionarias. 2028:100% Aprobadas normativa, lineamientos u otra normativa atinente al modelo

Fuente: Elaboración propia

✓ Programas y estrategias

Los programas sustantivos: Programa 2 Atención a mujeres en su diversidad y Programa 3 Rectoría técnica para la vigilancia en normativa y políticas públicas, condensan todas las operaciones e intervenciones institucionales para los objetivos específicos del 2 al 6, citados en este eje. Para cada uno de los objetivos se tiene una ficha de estrategia o plan táctico intermedio, que define y orienta la ruta de ejecución por parte de las personas colaboradoras designadas para tales tareas. El cuadro siguiente resume dichas estrategias, su población meta y sus principales actividades a desarrollar²⁶.

Recuadro N.º 22. INAMU. Resumen de estrategias asociadas a los programas sustantivos: Atención a mujeres en su diversidad y Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas.

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECIFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO ²⁷
POSICIONAMIENTO DE CORRESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS CUIDADOS EN LA CIUDADANÍA Objetivo asociado #2	Nacional Regional Local	a. Mujeres en condiciones de pobreza. b. Mujeres en situaciones de violencia. c. Mujeres en situaciones de vulnerabilidad económica y sociocultural por edad, etnia, discapacidad, estatus migratorio, contexto geográfico, orientación sexual e identidad de género, entre otras condiciones. d. Mujeres empresarias o con emprendimientos, sean individuales o grupales. e. Ciudadanía en general. f. Empresas y cámaras empresariales. g. Instituciones públicas gobierno central y descentralizado.	1. Programa de capacitación y formación institucional (externa) incorpora el enfoque de Corresponsabilidad Social de los Cuidados (CSC) 2. Servicios de atención directa institucional incorpora el enfoque de CSC como línea de abordaje (que incluya acciones afirmativas para las mujeres como espacios de cuidado para las niñas y niños, personal de cuidado en el caso de los CEAAM.) 3. Campañas de promoción, divulgación y sensibilización sobre el enfoque de CSC dirigido a la ciudadanía en general.	* Unidad Staff de Comunicación * Departamento Atención a Mujeres en su diversidad * Departamento de incidencia en la institucionalidad y las empresas * Departamento de Gestión de políticas nacionales

²⁶ Las fichas de estrategia, así como las fichas de cada uno de los indicadores, se pueden ver de manera completa en el documento anexo: Catálogo de estrategias, programas e indicadores institucionales, editado por primera vez en el año 2021, con actualizaciones sucesivas.

²⁷ En esta columna se incluyeron nombres de departamentos y unidades responsable, con base en una propuesta de organigrama que se encuentra en revisión y aprobación por parte de la Jerarquía institucional, en el marco de la Reorganización institucional y que no necesariamente responde a las dependencias vigentes al momento de emisión de este PEI. Una copia del organigrama vigente en 2024 se anexa a este documento.

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECÍFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO ²⁷
		h. Organizaciones sociales de mujeres y mixtas. i. Organizaciones no gubernamentales. j. Organizaciones políticas. k. Mecanismos interinstitucionales para la defensa y ejercicio de los derechos de las mujeres, en ámbitos nacional, regional y local. l. Personas funcionarias públicas.	4. Desarrollo de procesos de capacitación, sensibilización, asistencia técnica y promoción del enfoque de género y de corresponsabilidad social de los cuidados en las instituciones públicas y en las empresas privadas. 5. Articulación de las empresas privadas con las instituciones que ofertan modalidades de cuidado para promover modelos de atención de poblaciones meta en la REDCUDI y PNC. 6. Participación e incidencia técnico-política del enfoque de igualdad en instancias de coordinación interinstitucional encargadas del tema de corresponsabilidad y cuidados.	
IMPULSO DE LA AUTONOMÍA ECONÓMICA DE LAS MUJERES Objetivo asociado #3 PROYECTOS PRODUCTIVOS DE MUJERES EN TRANSICIÓN HACIA UNA ECONOMÍA VERDE Y AZUL	Nacional Regional Local	a. Población meta directa línea de acción Empleabilidad a.1. Empresas y cámaras empresariales a.2. Instituciones públicas gobierno central y descentralizado que forman parte del ecosistema para la empleabilidad de las mujeres. (INA, MTSS, CCSS, UNIVERSIDADES PÚBLICAS, MEP, MICITT entre otras) a.3. Organizaciones sociales dedicadas a promover el empleo femenino y la defensa de los derechos laborales de las mujeres. a.4. Mecanismos interinstitucionales para la defensa y ejercicio de los derechos laborales de las mujeres b. Población meta directa línea de acción emprendimiento y empresariedad b.1. Mujeres con emprendimientos: mujeres con emprendimientos individuales y grupales, que lideren algún tipo de actividad ocupacional o de autoconsumo, que la han realizado por varios años, pero sin un fin comercial; que podrían eventualmente concretarlo en un emprendimiento o negocio en todos los cantones del país. b.2. Mujeres empresarias: mujeres con emprendimientos individuales y grupales que lideran un negocio propio, en marcha, que cuenten con al menos un trámite de formalización y que generan ingresos para su familia y crecimiento personal con productos y servicios con presencia en el mercado y potencial de crecimiento. b.3 Mujeres con proyectos productivos en transición hacia economías verdes o azules. b.4. Instituciones del ecosistema empresarial (que dictan política pública, soporte, innovación, capacitación,	1. Capacitaciones a empresas privadas en materia de prevención, detección y atención del acoso laboral. 2. Asesorías técnicas sobre el liderazgo transformador y diversidad de mujeres para el curso liderazgo empresarial sensible al género que se impartirá en el marco del Programa del Sello de Igualdad de Género. 3. Procesos de información capacitación y sensibilización a personal de instituciones encargadas de acciones y políticas relacionadas con la empleabilidad y protección de los derechos laborales. 4. Acompañamiento técnico a las organizaciones sociales que promueven los derechos laborales de las mujeres y la empleabilidad. 5. Asistencia Técnica a instituciones y mecanismos interinstitucionales con compromisos inscritos en las políticas PIEG Y PLANOVÍ para la autonomía económica. 6. Atención y diagnóstico (Mujeres con emprendimientos y empresarias) 7. Procesos de capacitación sobre emprendimientos y empresariedad 8. Dotación de fondos FOMUJERES	Depto. Gestión del conocimiento especializado en DDHH de las mujeres Depto. Atención a Mujeres en su diversidad: *Unidad FOMUJERES *Unidad Centro servicios telefónicos. Depto. Incidencia en la institucionalidad Depto. Gestión de Políticas Nacionales Deptos. Regionales de todo el país. *Unidad de Formación y Desarrollo

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECIFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO ²⁷
		acompañamiento, asistencia técnica, financiamiento, mercados, entre otros). b.5. Mecanismos interinstitucionales de articulación en ámbitos nacional y regional.	9. Asesorías organizativas a mujeres empresarias 10. Ferias Mujeres empresarias, Ecosistema empresarial 11. Generación de conocimiento por medio del análisis de estudios sobre brechas de género: elaboración de términos de referencia para procesos de contratación relacionados con evaluaciones y diagnósticos, divulgación y seguimiento de resultados o recomendaciones, así como la lectura y análisis de estudios de diversas fuentes. 12. Asistencia técnica en igualdad de género y transversalización de género a instituciones y mecanismos interinstitucionales a nivel nacional y regional: capacitaciones y talleres de sensibilización a personas funcionarias, revisión de documentos, generación/revisión de normativa (proyectos de ley, convenios, decretos, entre otros), asistencia en formulación, seguimiento y evaluación de políticas y sus planes de acción, incidencia que permita visibilizar las brechas de género, pero también los derechos económicos de las mujeres, así como propuestas de acción para erradicar dichas brechas. 13. Realización de procesos de consulta con mujeres como insumo para políticas, programas y servicios: logística, planificación metodológica, convocatorias, sistematización, procesamiento y análisis de resultados y su socialización. 14. Articulación en las plataformas interinstitucionales de empresariedad o instancias regionales: Coordinación del PNME, vinculación de	

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECIFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO ²⁷
			empresarias a ofertas de capacitación técnica, empresarial y en TIC, charlas sobre formalización de las empresas, innovación, otros.	
ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES EN SUS DISTINTAS MANIFESTACIONES Objetivo asociado #4 (incluye los Puntos violeta)²⁸	Nacional Regional Local La cobertura geográfica es nacional, sin embargo, se focaliza en los cantones prioritarios que establece el Plan de acción PLANОВI, los cuales se definen con base en resultados de investigaciones, en el Índice de Seguridad Ciudadana Cantonal y en el Índice de Factores de Vulnerabilidad de Violencia contra la Mujer cantonal. Este último índice lo desarrolla MIDEPLAN y se basa en tres factores de vulnerabilidad: social, sexual y contra la vida.	1. Mujeres de todo el país que acceden a servicios institucionales de atención de la VcM y prevención del femicidio. 2. Instituciones públicas del Sistema nacional para la atención y prevención de la violencia. 3. Funcionarias y funcionarios públicos. 4. Empresas privadas. 5. Mecanismos interinstitucionales de articulación en ámbito nacional, regional y local. 6. Organizaciones no gubernamentales	<u>a- VALORACIÓN INICIAL:</u> a.1. Valoración especializada que permita identificar el nivel de riesgo de la persona usuaria. a.2. Detección de necesidades que permitan la información y orientación en derechos humanos de las mujeres, sobre los que puedan consultar en las distintas sedes institucionales que ofrecen los servicios. a.3. Referencia interna o externa según corresponda. <u>b- ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO:</u> b.1. Derivación a los servicios especializados de atención por alto riesgo de femicidio CEAAM. b.2. Otorgamiento de Kits de Emergencias. b.3. Redacción de medidas de protección u otros documentos dirigidos a garantizar el acceso a la justicia. b.4. Remisión a CLAIS y OAPVD. b.5. Elaboración de planes de seguridad. b.6. Movilización de otros recursos institucionales y comunitarios. <u>C- ATENCIÓN:</u> C.1. Espacio de permanencia segura en alberges para mujeres en riesgo de femicidio, sus hijas e hijos, y atención técnica especializada de las diferentes disciplinas en CEAAM. C.2. Brindar asesoría, acompañamiento, coadyuvancia y representación legal. C.3. Brindar una atención de primeros auxilios psicológicos que permita identificar necesidades inmediatas y movilizar recursos. C.4. Brindar información y orientación en temáticas relacionadas con derechos humanos de las mujeres, incluida la violencia contra las mujeres (VcM). <u>D- SEGUIMIENTO E INTERVENCIÓN DE SEGUNDO ORDEN:</u> D.1. Acompañamiento y capacitación a las mujeres que egresan de los	Depto. Atención a mujeres en su diversidad: Unidad Centro de atención telefónica 911 y Línea 800 Deptos. Regionales: *Unidades de Atención a Mujeres víctimas de violencia en todas las regiones del país *Unidades Centros de Atención y Albergue Especializado para Mujeres Víctimas de Violencia, sus Hijas e Hijos (CEAAM). Depto. de Gestión del conocimiento especializado en DDHH de las mujeres

²⁸ Se refiere a una iniciativa priorizada por la Administración Chaves Robles, con la intención de que se abrieran “Puntos Violeta” en la mayor cantidad posible de cantones y territorios del país, para acercar los servicios de orientación del INAMU a mujeres víctimas, y no, necesariamente, utilizando los criterios establecidos de criminalidad y femicidio que se enmarcan en el PLANОВI

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECÍFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO ²⁷
			CEAAM en su nuevo proyecto de vida libre de violencia. D.2. Atención psicoterapéutica integral y especializada que busca reducir los impactos y secuelas asociadas de la VcM, contribuir tanto al sostenimiento de la protección, romper con su transmisión generacional, monitorear el acceso a la justicia. D.3. Asesoría y/o representación legal y seguimiento de procesos establecidos en la Ley de Penalización de Violencia contra las Mujeres.	
ESTRATEGIA IMPULSO DEL EMPODERAMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO PARA EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS POLÍTICOS DE LAS MUJERES Objetivo asociado #5	Nacional Regional Local	<u>Instituciones Públicas:</u> TSE, Asamblea Legislativa, IFAM, INDER, DINADECO, AYA, MTSS, Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (UNED), MEP, INFOCOOP, Gobiernos Locales, CONAPAM, CONAPDIS, IMAS, MJP, Ministerio Gobernación y Policía, Registro Nacional, MAG, Red de OFIM, Red de UPIG, Ministerio de Salud, CCSS, ICODER, MEP. <u>Organizaciones e instancias:</u> Partidos políticos, RECOMM, UNGL, Frente de Mujeres de Partidos Políticos, Foro de Mujeres Políticos por Costa Rica, Foro de Mujeres del INAMU, Mesa Sindical de Mujeres, Foro de Mujeres Campesinas, Foro de Mujeres Rurales, Secretaría de la Mujer de CONADECO, Foro de Mujeres Indígenas y Foro de Mujeres Afrodescendientes, Comisiones Municipales de la Condición de la Mujer. <u>Organizaciones sociales de mujeres y mixtas:</u> cooperativas, sindicatos, colectivos LGBTI, grupos comunales como Asociaciones de Desarrollo Comunal, Juntas de Salud, Juntas de Educación, Comités Cantonales de la Persona Joven, Comité Tutelar de Menores, Juntas Cantonales, Patronatos Escolares, ASADAS, partidos políticos, así como organizaciones de mujeres para la defensa de los derechos, Clubes 4S, Mesa Sindical de Mujeres, Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo, Red de Mujeres Rurales. <u>Mujeres en su diversidad:</u> Mujeres en espacios de toma de decisiones de organizaciones e instancias sociales y comunitarias, que sean afiliadas y participen en la estructura, comisiones u órganos a lo interno de los partidos políticos; aspirantes, precandidatas y candidatas a cargos de elección popular o de designación, que estén en el ejercicio de cargos de elección popular o aquellas que no pertenecen a ninguna organización; indígenas,	<u>Instituciones Públicas:</u> 1. Generación y formalización de espacios colectivos o plataformas interinstitucionales para la definición y articulación de acciones de política pública 2. Generación de alianzas y coordinación interinstitucional para el ejercicio de los derechos políticos de las mujeres 3. Asesorías para el acompañamiento del ejercicio político de las mujeres y la paridad 4. Seguimiento y evaluación de las actividades realizadas 5. Elaboración de normativa para el ejercicio de los derechos políticos de las mujeres <u>Organizaciones e instancias:</u> 1. Generación y formalización de espacios colectivos o plataformas para la definición y articulación de acciones de incidencia en la política pública 2. Generación de alianzas sororarias 3. Coordinación y articulación con la institucionalidad 4. Acompañamiento para el ejercicio político de las mujeres y la paridad 5. Seguimiento y evaluación de las actividades realizadas <u>Mujeres en su diversidad:</u> 1. Dar conocer los servicios institucionales entre las mujeres 2. Desarrollo de los procesos de orientación, asesorías, capacitación y acompañamiento 3. Sistematización de datos, normativa e información para la incidencia y exigibilidad de los derechos políticos. 4. Capacitación a las mujeres sobre un cambio cultural e incidencia política que les permita gestionar necesidades e intereses estratégicos. 5. Informar y orientar a las mujeres sobre sus derechos y el acceso a los programas y servicios institucionales	Depto. Gestión de conocimiento especializado en DDHH de las mujeres Depto. Incidencia en la institucionalidad Deptos. Regionales en todo el país_ *Unidades de Formación y desarrollo en todas las regiones Depto. de Gestión de Políticas Nacionales Depto. Atención a mujeres en su diversidad

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECÍFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO ²⁷
		afrodescendientes, con discapacidad, adolescentes, adultas mayores, migrantes, mujeres en condiciones de pobreza.	para el ejercicio de sus derechos y ciudadanía plena. 6. Diagnóstico para identificación y selección de poblaciones, necesidades e intereses. 7. Diseño y ejecución de propuesta curricular de formación, capacitación y asesoría. 8. Acompañamiento y asesoría a lideresas ante situaciones y temáticas diversas. 9. Evaluación y seguimiento. 10. Articulación de alianzas externas e internas. Investigación²⁹, elaboración y producción de materiales para el trabajo con mujeres y organizaciones.	
PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS DE LAS MUJERES EN COSTA RICA Objetivo asociado #6	Nacional Regional Local	a. Mujeres en condiciones de pobreza. b. Mujeres en situaciones de vulnerabilidad económica y sociocultural por edad, etnia, discapacidad, estatus migratorio, contexto geográfico, orientación sexual e identidad de género. c. Personas funcionarias públicas que laboran en atención, promoción y defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres (CCSS, MEP, Ministerio de Salud, PANI, CONAPDIS, CONAPAM, CONASIDA, Ministerio de Justicia y Paz, entre otras). d. Mecanismos, organizaciones sociales y empresas que laboran en atención, promoción y defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres.	1. Orientación, asesorías e información y capacitación dirigidas a mujeres. 2. Desarrollo de asesorías especializadas e incidencias en procesos de denuncia interpuesta por parte de las mujeres. 3. Capacitación dirigida a personas funcionarias de instituciones y organizaciones. 4. Investigación para identificar brechas, avances y necesidades de las mujeres en su diversidad. 5. Elaboración de propuestas en normativa. 6. Coordinación con instituciones, organizaciones y mecanismos locales para fortalecer los servicios institucionales en todo el territorio nacional.	Depto. Gestión del conocimiento especializado en Derechos humanos de las mujeres Depto. Atención a mujeres en su diversidad. *Unidad Centro de atención telefónica Deptos. Regionales: *Unidad de formación y desarrollo Depto. Incidencia en la institucionalidad.

Fuente: Elaboración propia.

✓ Bienes y servicios derivados hacia las mujeres y el público en general

Los bienes y servicios dirigidos a la población-meta usuaria, que se derivan de la gestión de las anteriores estrategias y programas, son los siguientes:

Recuadro N.º 23. INAMU. Beneficios a personas usuarias de los servicios institucionales según programa.

²⁹ Todas las investigaciones institucionales se articulan bajo el Programa de Investigación Institucional “Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica (2020-2025)”, desde el cual se organiza la Agenda Institucional de Investigación de manera anual, como una forma de establecer las prioridades institucionales en esta línea.

PROGRAMA	SERVICIO INSTITUCIONAL	BENEFICIOS A LA POBLACIÓN ATENDIDA
1-Actividades centrales	(1) Promoción y difusión de derechos humanos de las mujeres.	a- Actividades vinculadas con la promoción de la igualdad de derechos humanos y la no violencia hacia las mujeres. b- Documentos especializados en género y derechos humanos de las mujeres.
2- Atención a mujeres en su diversidad	(2) Información y orientación en derechos de las mujeres.	a- Información a la ciudadanía en general sobre el ejercicio de los derechos de las mujeres. b- Orientación y apoyo a las mujeres en el ejercicio de sus derechos.
	(3) Prevención y atención de la violencia contra las mujeres.	a- Atención psicológica a mujeres víctimas de violencia. b- Atención legal a mujeres víctimas de violencia.
		c- Representación legal gratuita en materia penal (en caso de femicidio, tentativa de femicidio y delitos sexuales). d- Albergue temporal para mujeres en alto riesgo de femicidio. e- Intervención social a mujeres víctimas de violencia. f. Coadyuvancias legales y psicosociales, en materia administrativa y judicial.
	(4) Capacitación y formación a mujeres para el ejercicio de sus derechos.	a- Formación humana a mujeres en condiciones de pobreza. b- Capacitaciones y formación a mujeres desde la perspectiva de género y derechos humanos de las mujeres.
	(5) Asesoría y acompañamiento a mujeres para el ejercicio de sus derechos.	Atención directa a mujeres y organizaciones de mujeres para el ejercicio de sus derechos.
	(6) Financiamiento no reembolsable para actividades productivas y en defensa de los derechos de las mujeres.	Financiamiento no reembolsable.
3- Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas	(7) Capacitación en derechos humanos de las mujeres a personas funcionarias públicas.	Procesos de formación, capacitación y sensibilización a personas funcionarias públicas.
	(8) Asistencia técnica en derechos humanos de las mujeres a instituciones públicas, a empresas privadas y a organizaciones sociales.	a- Atención y asesoría a personas jurídicas y organizaciones de hecho (instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones sociales y políticas). b- Capacitaciones a organizaciones sociales y políticas para la incidencia.
	(9) Incidencia política o legal para la generación de normativa o política pública en igualdad y derechos de las mujeres.	a- Legislación e instrumentos de política pública con enfoque de derechos humanos de las mujeres. b- Acciones vinculadas con la incidencia para el efectivo cumplimiento de normativa en institucionalidad, organizaciones, empresas.

Fuente: INAMU. Dirección Estratégica. Circular DE-0027-2021, del 24 de setiembre de 2021 y Circular DE-0019-2023, del 25 de julio de 2023.

✓ **Resumen de la cadena de resultados**

Recuadro N.º 24. INAMU. Resumen de la cadena de resultados EJE 1.

Programa institucional 1: Actividades centrales, Subprograma: Gestión del conocimiento				
Objetivo del Programa: Brindar conducción política, comunicación estratégica y soporte administrativo e informático a todas las operaciones que se ejecuten desde el INAMU en cualquiera de sus sedes en todo el territorio nacional, con el fin de colaborar con el cumplimiento de los objetivos institucionales, a través de los diferentes procesos establecidos para tal fin.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
Servicios de promoción y difusión abierta sobre derechos humanos de las mujeres al público en general				
*Profesional especializado en comunicación colectiva *plan y presupuesto anual comprometido para el diseño y ejecución de campañas de difusión por redes sociales *plan y presupuesto destinado a la promoción de efemérides y a la elaboración y difusión de materiales sobre derechos humanos de las mujeres.	* Diseño de campañas y estrategias de comunicación específicas; * Mantenimiento de sitios web y actualización y promoción de derechos de las mujeres mediante redes sociales. *Análisis de resultados y de estadísticas de comportamiento del público. *Elaboración de informes, reportes y presentaciones sobre los temas priorizados en la estrategia de comunicación institucional	P1.1. Servicios de promoción y difusión abierta sobre derechos humanos y sobre la violencia contra las mujeres	Personas (público en general) informada de manera masiva, abierta, presencial y virtual, sobre los derechos humanos de las mujeres por distintos medios de comunicación masiva y por redes sociales.	Personas (público en general), con una opinión favorable sobre la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y, conocedoras de los derechos humanos de las mujeres vigentes en Costa Rica.

Fuente: INAMU, elaboración propia. 2022 y actualizadas en 2024

Programa institucional 2: Atención a mujeres en su diversidad				
Objetivo del Programa: Promover y proteger los derechos humanos de las mujeres mediante servicios de información y orientación; servicios de atención directa, capacitación y formación, asistencia técnica y financiera, que potencien su empoderamiento, liderazgo, participación social, económica y política y, el desarrollo de habilidades preventivas para eliminar la violencia contra las mujeres.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
Servicios de información y orientación en derechos humanos a las mujeres, organizaciones y otras instituciones del Estado				
*Personal profesional capacitado en psicología y derecho familiar y social, con conocimientos sobre los derechos humanos de las mujeres *Equipos de cómputo y centrales telefónica IP con capacidad para soportar interfaces con distinta	Preparación de contenidos y pantallas de visualización relacionadas con derechos de las mujeres. Metodologías y entrenamientos para la atención a mujeres presencial y mediante atención telefónica	P2.1. Servicios de información y orientación en derechos humanos a las mujeres, a organizaciones y a otras instituciones del Estado	Mujeres informadas y orientadas sobre sus derechos humanos y, eventualmente referidas a otros servicios. Organizaciones sociales y personal de Instituciones del	Mujeres, organizaciones sociales y personal de Instituciones del Estado, conocen los derechos humanos de las mujeres y promueven su acceso a diversos canales de atención y servicios públicos o privados de manera sensible a la diversidad de mujeres.

Programa institucional 2: Atención a mujeres en su diversidad				
Objetivo del Programa: Promover y proteger los derechos humanos de las mujeres mediante servicios de información y orientación; servicios de atención directa, capacitación y formación, asistencia técnica y financiera, que potencien su empoderamiento, liderazgo, participación social, económica y política y, el desarrollo de habilidades preventivas para eliminar la violencia contra las mujeres.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
información sobre los derechos de las mujeres y sobre los servicios que brinda el estado. *Presupuesto asignado al Centro de información y orientación CIO-INAMU, para traslados y actividades de divulgación y publicaciones. * Leyes, normativa internacional y políticas y planes nacionales con compromisos para el INAMU	Negociación de convenios interinstitucionales para emitir referencias y contra referencias internas e interinstitucionales dependiendo de la necesidad de las mujeres en consulta. Preparación de charlas, seminarios o ferias de difusión de derechos		Estado, conocen los derechos humanos de las mujeres.	Público en general, con una opinión favorable sobre la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y, conocedoras de algunos de los derechos humanos de las mujeres vigentes en Costa Rica.
Servicios: Prevención y atención directa a mujeres víctimas de violencia de género				
*Profesionales en psicología, leyes y trabajo social, con experiencia en atención en violencia y contención en crisis. *Presupuesto y planes institucionales vinculados con el sostenimiento de infraestructura específica para la atención, protección y prevención de la violencia contra las mujeres y equipos de emergencia (edificios, albergues, vehículos, kit de emergencia) *Publicaciones y campañas audiovisuales y en redes sociales sobre violencia contra las mujeres.	Diseño y ejecución de terapias psicológicas, legales y de trabajo social para mujeres víctimas de violencia Metodologías para la atención directa a mujeres en crisis o en riesgo de femicidio.	P2.3 Servicios de atención de la violencia contra las mujeres (incluye: referencias y contra referencias internas e interinstitucionales, atención y seguimiento legal, psicológico y de trabajo social, coadyuvancias, servicios de albergue a víctimas, sus hijas e hijos, dotación de Kit de emergencia y representación legal)	Mujeres víctimas de violencia y en riesgo de femicidio atendidas y protegidas.	Mujeres que han reducido sustancialmente su participación en el ciclo de violencia de género; mujeres que han sobrevivido a intentos de femicidio, o, mujeres que se han alejado de esta situación y se sienten más seguras.
Servicios de capacitación y formación a mujeres para el ejercicio de sus derechos				
*Profesionales especialistas en investigaciones con enfoque de género, metodólogas y con experiencia en mediación pedagógica. *Profesionales a cargo de la ejecución masiva de	Investigación ³⁰ y diseños para la elaboración de contenidos, metodologías y publicaciones que se usan durante las capacitaciones, charlas, seminarios, informaciones, <i>webinar</i> u otras conferencias asociadas a la capacitación y formación a mujeres	P2.2 Servicios de capacitación y formación a mujeres para el ejercicio de sus derechos	Mujeres con formación y conocimiento en derechos humanos de las mujeres (incluye temas: derechos sociales, económicos, civiles y políticos,	Mujeres en Costa Rica en capacidad para: promover el cambio cultural, distribuir equitativamente las responsabilidades de cuidado, impulsar iniciativas viables de acceso a los recursos productivos, prevenir la violencia, ejercer sus

³⁰ Idem

Programa institucional 2: Atención a mujeres en su diversidad				
Objetivo del Programa: Promover y proteger los derechos humanos de las mujeres mediante servicios de información y orientación; servicios de atención directa, capacitación y formación, asistencia técnica y financiera, que potencien su empoderamiento, liderazgo, participación social, económica y política y, el desarrollo de habilidades preventivas para eliminar la violencia contra las mujeres.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
capacitaciones y cursos de formación *Presupuesto institucional para Actividades de capacitación *Publicaciones y recursos didácticos necesarios para lo educativos			derechos a la salud sexual y reproductiva) Mujeres en condiciones de pobreza capacitadas en componente de formación humana según la Ley 7769.	derechos políticos y civiles, así como defender sus derechos sexuales y reproductivos.
Servicio: asesoría y acompañamiento a mujeres en su diversidad para el ejercicio de sus derechos				
*Profesionales a cargo de asistencia técnica y capacitación a mujeres emprendedoras y empresarias, que conocen el curso Develando el Género y lo ejecutan. *Presupuesto para publicaciones y material didáctico *Equipos y laboratorio de cómputo para cursos a mujeres asociados a las TICs *Presupuesto básico para la ejecución de actividades de asistencia técnica y traslados.	*Identificación y diagnóstico a mujeres emprendedoras y empresarias interesadas. Ejecución de cursos sobre riesgos de género asociados a mujeres empresarias. Referencias y contra referencias para la asistencia técnica y para la eventual dotación de fondos. Mentorías y asistencia a mujeres políticas o lideresas	P2.4 Servicios de asesoría o asistencia técnica y acompañamiento a mujeres diversas para el ejercicio de sus derechos	Mujeres emprendedoras y empresarias que conocen riesgos de género asociados al negocio, y cómo mejorarlo. Mujeres lideresas organizadas o no, conocen sobre igualdad efectiva y derechos civiles y políticos; así como herramientas para aumentar sus conocimientos y destrezas para su liderazgo político y social	Mujeres organizadas o no con empresas sostenibles y autoempleadas. Mujeres políticas con opciones o participando en instancias sociales, organizativas y/o políticas mediante el ejercicio de liderazgos transformadores.
Servicio: Financiamiento no reembolsable: para actividades productivas de mujeres, para organizados en defensa de los derechos de las mujeres y de acuerdo con subsidio fondo Ley de reparación a familiares de mujeres víctimas de femicidio				
*Profesionales a cargo de proceso de promoción, admisión y dotación de recursos no reembolsables FOMUJERES. *Presupuesto anual del 4% como fondo no reembolsable FOMUJERES *Personal profesional de apoyo administrativo,	*Diseño, organización y gestiones vinculadas con la promoción y dotación de fondos *Definición de líneas de financiamiento y establecimiento de alianzas para la asistencia técnica para la mejora del producto y el mercadeo. *Diseño de promoción, atención de consultas y	P2.5 Dotación de financiamiento no reembolsable para actividades productivas de las mujeres y para organizaciones en defensa de los derechos de las mujeres P2.5.1 Dotación de subsidio a	Mujeres emprendedoras y organizaciones de mujeres que recibieron fondos no reembolsables como impulso a su autonomía económica y en defensa de sus derechos humanos	Mujeres individuales y organizaciones de mujeres, con empresas sostenibles y autoempleadas y, con conocimiento de sus derechos y de los riesgos de género asociados al negocio.

Programa institucional 2: Atención a mujeres en su diversidad				
Objetivo del Programa: Promover y proteger los derechos humanos de las mujeres mediante servicios de información y orientación; servicios de atención directa, capacitación y formación, asistencia técnica y financiera, que potencien su empoderamiento, liderazgo, participación social, económica y política y, el desarrollo de habilidades preventivas para eliminar la violencia contra las mujeres.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
tesorería y legal para la firma de contratos *Profesionales a cargo del seguimiento y las liquidaciones derivadas de la dotación de fondos, resumen de estadísticas y análisis de resultados	orientaciones a mujeres interesadas. *Revisión de atestados, admisión y selecciones de personas acreedoras de los fondos. *Metodologías para el seguimiento y análisis de la sostenibilidad de los proyectos financiados	familiares de mujeres víctimas de femicidio (según ley N.º 10263, de Reparación integral a víctimas)	Personas familiares de víctimas de femicidio que reciben subsidio según Ley N.º 10263	

Fuente: INAMU, elaboración propia. 2022 y actualizadas en 2024

Programa institucional 3: Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas				
Objetivo del Programa: Ejercer una rectoría técnica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, mediante la incidencia política y la gestión de normativa y políticas públicas con perspectiva de género.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
Servicios de capacitación a en derechos humanos de las mujeres a personas funcionarias públicas				
*Profesionales especialistas en derechos humanos de las mujeres (ciencias sociales, derechos humanos y legal internacional) *Planes y presupuestos con definiciones de priorización de poblaciones meta * Convenios y tratados internacionales: CEDAW, Belém do Pará, Consenso de Montevideo sobre población y desarrollo 2013, Estrategia de Montevideo: Agenda regional de género hacia 2030 * Estadísticas de brechas de género (INEC) * Encuesta de uso del tiempo. * Encuesta nacional de violencia.	*Actualización de brechas de género según sector o política *Preparación de materiales y metodologías divulgativas y formativas para población meta: funcionariado publico *Reuniones de coordinación y gestión de procesos de transversalización de la perspectiva de género en instituciones públicas priorizadas *Gestión de Políticas Públicas Nacionales y Municipales a favor de la igualdad y la no violencia contra las mujeres.	P3.1 Servicios de capacitación en derechos humanos de las mujeres a personas funcionarias públicas. Se refiere a formación, capacitación o sensibilización, de acuerdo con el catálogo de programas e indicadores.	*Personas funcionarias públicas (mujeres y hombres) de instituciones públicas y de municipalidades, conocen sobre igualdad efectiva entre mujeres y hombres y, sobre la Violencia contra las mujeres en todas sus manifestaciones .	*Personas funcionarias públicas de instituciones y de municipalidades mejoran los servicios que brindan a las mujeres * Políticas institucionales y locales de igualdad vigentes en al menos el 50% de instituciones y 50% de las municipalidades del país. * Política PIEG 2019-2030 y su plan de acción en ejecución. *Política PLANOVI 2017 - 2032 y su plan de acción en ejecución.
Servicio: asistencia técnica en derechos humanos de las mujeres a instituciones públicas, a empresas privadas y, organizaciones sociales.				
* Recursos humanos profesionales con énfasis en gestión de políticas públicas en instituciones, empresas y	*Elaboración de estudios, propuestas e investigaciones ³¹ para actualizar y asesorar a	P3.2 Servicios de asistencia técnica y asesoría en derechos humanos de las	Instituciones públicas asesoradas en derechos de las mujeres y sobre	Más mujeres atendidas en los distintos servicios públicos que ofrece el

³¹ Idem.

Programa institucional 3: Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas				
Objetivo del Programa: Ejercer una rectoría técnica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, mediante la incidencia política y la gestión de normativa y políticas públicas con perspectiva de género.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
organizaciones sociales priorizadas. *Planes y presupuestos para el diseño de investigaciones y confección de materiales audiovisuales o publicaciones según corresponda. *Informes con estudios de prevalencias de brechas de género según sectores económicos y sociales * Sistemas y normas estándares aplicables nacionales e internacionales para la igualdad y la no violencia contra las mujeres	empresas privadas y a organizaciones sociales sobre igualdad efectiva entre mujeres y hombres y sobre la violencia contra las mujeres, incluye toda discriminación por condición de género. *Reuniones de coordinación y gestión de procesos de incorporación de la perspectiva de género en instituciones públicas priorizadas y en empresas que suscriben convenios con el INAMU *Gestión de Políticas Públicas Nacionales y locales a favor de la igualdad y la no violencia contra las mujeres.	mujeres a instituciones públicas, a empresas privadas y, a organizaciones sociales u otras personas jurídicas. Esta asistencia técnica puede incluir capacitación, acompañamiento o emisión de criterios hacia estas entidades.	violencia contra las mujeres. Personal de las empresas y de organizaciones sociales asesoradas o capacitadas en la perspectiva de género y en la aplicación Sistemas de gestión para la igualdad efectiva y la no violencia contra las mujeres. (SIGIG)	Estado costarricense con una perspectiva de igualdad y no violencia contra las mujeres. Más mujeres con empleo remunerado y de calidad del empleo, en relación con datos del 2023 (ENAH y ENUT/INEC) Más mujeres víctimas de violencia atendidas oportunamente y no revictimizadas en sede judicial, ni en sede policial en relación con los datos del año 2023.
Servicio: incidencia política o legal, para la generación de nueva normativa y políticas públicas en igualdad y derechos de las mujeres				
*Profesionales en derechos y formulación de políticas públicas *Planes y presupuestos priorizados para la gestión de reuniones y coordinaciones interinstitucionales, nacionales, regionales y locales en torno a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y no violencia de género. * Convenios y tratados internacionales: CEDAW, Belém do Pará, Consenso de Montevideo sobre población y desarrollo 2013, Estrategia de Montevideo: Agenda regional de género hacia 2030 * Estadísticas de brechas de género (INEC) *Atlas e informes de desarrollo humano cantonales.	*Elaboración y ejecución de propuestas de negociación e incidencia política con otros Poderes de la República, con Municipalidades y en el nivel interinstitucional *Gestión normativa y legislación en coordinación con Comisiones interinstitucionales, municipales y legislativas Preparación y negociación de propuestas y criterios normativos Redacción de informes y posturas oficiales para representar al país en foros internacionales.	P3.3 Servicios de incidencia legal y política para la generación de nueva normativa y políticas públicas en igualdad, derechos de las mujeres y, sobre no violencia contra las mujeres. Acciones de incidencia para el efectivo cumplimiento de normativa en institucionalidad, organizaciones, empresas	*Política Nacional para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres PIEG 2019-2030 y sus planes de acción oficializados, actualizada y vigente. *Política Nacional para la atención y prevención de la violencia contra las mujeres de todas las edades en Costa Rica PLANOS 2027-2032 y sus planes de acción actualizados, oficializados y vigentes *Normativa institucional nacional y local actualizada bajo un enfoque de igualdad efectiva para el disfrute de los derechos de las mujeres. (propuestas elaboradas y negociadas)	*Normativa institucional nacional y local (municipal) actualizada bajo un enfoque de igualdad efectiva para el disfrute de los derechos de las mujeres. (propuestas elaboradas y negociadas) en distintas instituciones y municipalidades del país *Informes públicos nacionales o internacionales, con datos, estadísticas y criterios legales sobre igualdad y derechos de las mujeres en Costa Rica actualizados.

Programa institucional 3: Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas				
Objetivo del Programa: Ejercer una rectoría técnica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, mediante la incidencia política y la gestión de normativa y políticas públicas con perspectiva de género.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto

Fuente: INAMU, elaboración propia. 2022 y actualizadas en 2024

Programa institucional 2: Atención a mujeres en su diversidad				
Objetivo del Programa: Promover y proteger los derechos humanos de las mujeres mediante servicios de información y orientación; servicios de atención directa, capacitación y formación, asistencia técnica y financiera, que potencien su empoderamiento, liderazgo, participación social, económica y política y, el desarrollo de habilidades preventivas contra la violencia de género.				
Servicios de información y orientación en derechos humanos a las mujeres, organizaciones y otras instituciones del Estado				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
*Personal profesional capacitado en psicología y derecho familiar y social, con conocimientos sobre los derechos humanos de las mujeres	Preparación de contenidos y pantallas de visualización relacionadas con derechos de las mujeres.	P2.1.Servicios de información y orientación en derechos humanos a las mujeres, a organizaciones y a otras instituciones del Estado	Mujeres informadas y orientadas sobre sus derechos humanos y, eventualmente referidas a otros servicios.	Público en general, con una opinión favorable sobre la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y, conocedoras de los derechos humanos de las mujeres vigentes en Costa Rica.
*Equipos de cómputo y centrales telefónica IP con capacidad para soportar interfaces con distinta información sobre los derechos de las mujeres y sobre los servicios que brinda el estado.	Metodologías y entrenamientos para la atención a mujeres presencial y mediante atención telefónica			
*Presupuesto asignado al Centro de información y orientación CIO-INAMU, para traslados y actividades de divulgación y publicaciones.	Negociación de convenios interinstitucionales para emitir referencias y contra referencias internas e interinstitucionales dependiendo de la necesidad de las mujeres en consulta.			
* Leyes, normativa internacional y políticas y planes nacionales con compromisos para el INAMU	Preparación de charlas, seminarios o ferias de difusión de derechos			
Servicios de capacitación y formación a mujeres para el ejercicio de sus derechos				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
*Profesionales especialistas en investigaciones con enfoque de género, metodólogos y con experiencia en mediación pedagógica.	Investigación y diseños para la elaboración de contenidos, metodologías y publicaciones que se usan durante las capacitaciones, charlas, seminarios, informaciones, webbninar u otras conferencias asociadas a la capacitación y formación a mujeres	P2.2 Servicios de capacitación y formación a mujeres para el ejercicio de sus derechos	Mujeres capacitadas y formadas en derechos humanos de las mujeres (incluye temas: derechos sociales, económicos, civiles y políticos, derechos a la salud sexual y reproductiva)	Mujeres en Costa Rica en capacidad para: promover el cambio cultural, distribuir equitativamente las responsabilidades de cuidado, impulsar iniciativas viables de acceso a los recursos productivos, prevenir la violencia, ejercer sus derechos políticos y civiles, defender sus derechos sexuales y reproductivos.
*Profesionales a cargo de la ejecución masiva de capacitaciones y cursos de formación			Mujeres en condiciones de pobreza capacitadas en formación humana según la Ley 7769.	
*Presupuesto institucional para Actividades de capacitación				
*Publicaciones y recursos didácticos necesarios para lo educativos				

Servicio: Atención directa a mujeres víctimas de violencia de género				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
*Profesionales especialistas en psicología, leyes y trabajo social, con experiencia en atención en violencia y contención en crisis.	Preparación y ejecución de terapias psicológicas, legales y de trabajo social para mujeres víctimas de violencia	P2.3 Servicios de atención de la violencia contra las mujeres (referencias y contra referencias internas e interinstitucionales, servicios de albergue a víctimas, sus hijas e hijos, dotación de Kit de emergencia)	Mujeres víctimas de violencia y en riesgo de femicidio atendidas y protegidas (atención psicológica, legal y de trabajo social)	Mujeres que han reducido sustancialmente su participación en el ciclo de violencia de género, han sobrevivido o, se han alejado de esto.
*Presupuesto y planes institucionales vinculados con el sostenimiento de infraestructura específica para la atención, protección y prevención de la violencia contra las mujeres y equipos de emergencia (edificios, albergues, vehículos, kit de emergencia)	Metodologías para la atención directa a mujeres en crisis o en riesgo de femicidio.			
*Publicaciones y campañas audiovisuales y en redes sociales.				
Servicio: asesoría y acompañamiento a mujeres diversas para el ejercicio de sus derechos				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
*Profesionales a cargo de asistencia técnica y capacitación a mujeres emprendedoras y empresarias, que conocen el curso Develando el Género y lo ejecutan.	*Identificación y diagnóstico a mujeres emprendedoras y empresarias interesadas.	P2.4 Servicios de asesoría y acompañamiento a mujeres diversas para el ejercicio de sus derechos	Mujeres emprendedoras y empresarias que recibieron capacitación en riesgos de género asociados al negocio, y asistencia técnica específica	Mujeres organizadas o no con empresas sostenibles y autoempleadas.
*Presupuesto para publicaciones y material didáctico	Ejecución de cursos sobre riesgos de género asociados a mujeres empresarias.		Mujeres lideresas organizadas o no recibieron asistencia técnica en género y derechos civiles y políticos; así como asistencia específica para aumentar sus conocimientos y destrezas para su liderazgo político y social	Mujeres políticas con opciones o participando en instancias sociales, organizativas y/o políticas mediante el ejercicio de liderazgos transformadores.
*Equipos y laboratorio de cómputo para cursos a mujeres asociados a las TICs	Referencias y contra referencias para la asistencia técnica y para la eventual dotación de fondos.			
*Presupuesto básico para la ejecución de actividades de asistencia técnica y traslados.	Mentorías y asistencia a mujeres políticas o lideresas			

Servicio: Financiamiento no reembolsable para actividades productivas de mujeres y para organizados en defensa de los derechos de las mujeres				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
*Profesionales a cargo de proceso de promoción, admisión y dotación de recursos no reembolsables FOMUJERES.	*Diseño, organización y gestiones vinculadas con la promoción y dotación de fondos	P2.5 Financiamiento no reembolsable para actividades productivas de las mujeres y para organizaciones en defensa de los derechos de las mujeres	Mujeres emprendedoras y organizaciones de mujeres que recibieron fondos no reembolsables como impulso a su autonomía económica y en defensa de sus derechos humanos	Mujeres organizadas o no con empresas sostenibles y autoempleadas.
*Presupuesto anual del 4% como fondo no reembolsable FOMUJERES	*Definición de líneas de financiamiento y establecimiento de alianzas para la asistencia técnica para la mejora del producto y el mercadeo.			
*Personal profesional de apoyo administrativo, tesorería y legal para la firma de contratos	*Diseño de promoción, atención de consultas y orientaciones a mujeres interesadas.			
*Profesionales a cargo del seguimiento y las liquidaciones derivadas de la dotación de fondos, resumen de estadísticas y análisis de resultados	*Revisión de atestados, admisión y selecciones de personas acreedoras de los fondos.			
	*Metodologías para el seguimiento y análisis de la sostenibilidad de los proyectos financiados			

Programa institucional 3: Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas				
Objetivo del Programa: Ejercer una rectoría técnica para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, mediante la incidencia política y la gestión de normativa y políticas públicas con perspectiva de género.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
Servicios de capacitación a en derechos humanos de las mujeres a personas funcionarias públicas				
*Profesionales especialistas en derechos humanos de las mujeres (ciencias sociales, derechos humanos y legal internacional)	*Actualización de brechas de género según sector o política	P3.1 Servicios de capacitación a en derechos humanos de las mujeres a perso nas funcionarias públicas	*Personas funcionarias públicas (mujeres y hombres) capacitadas o en formación sobre igualdad efectiva entre mujeres y hombres y, contra la Violencia de género.	*Políticas institucionales y locales de igualdad vigentes en al menos el 50% de instituciones y 50% de las
*Planes y presupuestos con definiciones de priorización de poblaciones meta	*Preparación de materiales y metodologías divulgativas y formativas para población meta: funcionariado publico			*Política PIEG 2019-2030 y su plan de acción en ejecución.
* Convenios y tratados internacionales: CEDAW, Belém do Pará, Consenso de Montevideo sobre población y desarrollo 2013, Estrategia de Montevideo: Agenda regional de género hacia 2030 (CEPAL, 2017)	*Reuniones de coordinación y gestión de procesos de transversalización de la perspectiva de género en instituciones públicas priorizadas			*Política PLANovi 2017 - 2032 y su plan de acción en ejecución .
* Estadísticas de brechas de género (INEC)	*Gestión de Políticas Públicas Nacionales y locales a favor de la igualdad y la no violencia de género			
* Encuesta de uso del tiempo 2017-2018.				
* Encuesta nacional de violencia.				
Servicio: asistencia técnica en derechos humanos de las mujeres a instituciones públicas, a empresas privadas y, organizaciones sociales.				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
* Recursos humanos profesionales con énfasis en gestión de políticas públicas en instituciones, empresas y organizaciones sociales priorizadas.	*Elaboración de estudios, propuestas e investigaciones para actualizar y asesorar a empresas privadas y a organizaciones sociales sobre igualdad efectiva entre mujeres y hombres y contra la violencia de género.	P3.2 Servicios de asistencia técnica en derechos humanos de las mujeres a instituciones públicas, a empresas privadas y, organizaciones sociales.	Instituciones públicas asesoradas en derechos de las mujeres y contra la violencia de género	Más mujeres con empleo remunerado y, con mejor calidad del empleo femenino, en relación con datos del 2018. (ENAOH y ENUT/INEC)
*Planes y presupuestos para el diseño de investigaciones y confección de materiales audiovisuales o publicaciones según corresponda.	*Reuniones de coordinación y gestión de procesos de incorporación de la perspectiva de género en instituciones públicas priorizadas y en empresas que suscriben convenios con el INAMU		Personal de las empresas y organizaciones sociales capacitadas en la perspectiva de género y en la aplicación Sistemas de gestión para la igualdad efectiva y la no violencia de género. (SIGIG)	Más mujeres víctimas de violencia atendidas oportunamente y no revictimizadas en sede judicial, en relación con los datos del año 2018.
*Informes con estudios de prevalencias de brechas de género según sectores económicos y sociales	*Gestión de Políticas Públicas Nacionales y locales a favor de la igualdad y la no violencia de género.			Más mujeres atendidas en los distintos servicios que ofrece el Estado costarricense, en relación con el año 2018.
* Sistemas y normas estándares aplicables nacionales e internacionales para la igualdad y la no violencia contra las mujeres				

Servicio: incidencia legal y política, para la generación de nueva normativa y políticas públicas en igualdad y derechos de las mujeres				
Insumos →	proceso/actividad →	producto →	(resultado) efecto →	(resultado) impacto
*Profesionales en derechos y formulación de políticas públicas	*Elaboración y ejecución de propuestas de negociación e incidencia política con otros Poderes de la República y en el nivel interinstitucional	P3.3 Servicios de incidencia legal y política para la generación de nueva normativa y políticas públicas en igualdad, derechos de las mujeres y no violencia de género.	*Política Nacional para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres PIEG 2019-2030 y sus planes de acción oficializados, actualizada y vigente.	*Normativa institucional y nacional actualizada bajo un enfoque de igualdad efectiva para el disfrute de los derechos de las mujeres. (propuestas elaboradas y negociadas)
*Planes y presupuestos priorizados para la gestión de reuniones y coordinaciones interinstitucionales, nacionales, regionales y locales en torno a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y no violencia de género.	*Gestión normativa y legislación en coordinación con Comisiones interinstitucionales y legislativas		*Política Nacional para la atención, protección y prevención de la violencia contra las mujeres de todas las edades y sus planes de acción - PLANOMI 2017-2032 oficializada y vigente	*Emitidos en tiempo y forma el 100% de informes y criterios legales nacionales e internacionales solicitados al INAMU sobre igualdad y derechos de las mujeres.
* Convenios y tratados internacionales: CEDAW, Belém do Pará, Consenso de Montevideo sobre población y desarrollo 2013, Estrategia de Montevideo: Agenda regional de género hacia 2030 (CEPAL, 2017)	Preparación y negociación de propuestas y criterios normativos		*Normativa institucional y nacional actualizada bajo un enfoque de igualdad efectiva para el disfrute de los derechos de las mujeres. (propuestas elaboradas y negociadas)	
* Estadísticas de brechas de género (INEC)	Redacción de informes y posturas oficiales para representar al país en foros internacionales.			

Fuente: Elaboración propia.

EJE 2. MEJORA DE LOS PROCESOS INTERNOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Asociados al Eje 2, referente a la mejora de los procesos internos y la estructura organizacional, se encuentran los siguientes objetivos específicos, con sus indicadores y metas anualizadas al 2030:

Recuadro N.º 25. INAMU. Indicadores y metas estratégicas 2024-2030. EJE 2.

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
7 Brindar oportunamente el soporte político-administrativo necesario para el impulso de los objetivos institucionales	7.1 Porcentaje de avance de la estrategia de Gestión del conocimiento especializado en género para el cambio cultural.	0.00	100% acumulativo al final del período	2025: Elaboración de la estrategia 2026: 30,0% 2027: 50,0% 2028: 75,0% 2029: 90,0% 2030: 100, 0%

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
	7.2 Porcentaje de avance del Portafolio de Proyectos de inversión pública 2024-2030.	97%	100%	2024:100,0% 2025: 100,0% 2026: 100,0% 2027: 100,0% 2028: 100,0% 2029: 100,0% 2030: 100,0% (ver desglose ficha 7.2)
	7.3 Porcentaje anual de cumplimiento del Plan institucional de adquisiciones.	80,0	90%	(periódica) 2024: 95% 2025: 95% 2026: 95% 2027: 95% 2028: 95% 2029: 95% 2030: 95%
	7.4 Porcentaje de cumplimiento de las acciones relacionadas con los procesos de apoyo legales y de relaciones internacionales y de cooperación y servicios generales.	50%	100%	2026: 100% 2027: 100% 2028: 100% 2029:100% 2030: 100% (ver desglose ficha 7.4)
8 Desarrollar un modelo de gestión institucional encaminado hacia la gestión de resultados para el desarrollo (GpRD), mediante la actualización de procesos y procedimientos, la adopción de sistemas de gestión y mejora continua y, la desconcentración regional; con el fin de obtener el reconocimiento ciudadano de nuestros servicios.	8.1 Porcentaje de implementación de la Estrategia Planificación Institucional (planificación táctica, operativa, estratégica).	100,0%	100%	(acumulativas) 2025: 14% 2026: 18,5% 2027: 14% 2028: 16,5% 2029: 19% 2030: 21% (ver desglose ficha 8.1)
	8.2 Porcentaje de cumplimiento de la Estrategia para la administración de los sistemas de gestión y la mejora continua en relación con la línea base 2023.	0	100,0%	2024: 20% 2025: 20% 2026: 20% 2027:60% 2028: 80% 2029: 90% 2030: 100% (ver desglose ficha 8.2)

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:							
	8.3 Porcentaje de avance del modelo de regionalización ejecutado, en relación con la línea base 2023	0%	100,0%	META ANUALIZADAS							
				2024		2025		2026		2027	
				Brunca: 57,00		Brunca: 64%		Brunca: 70%		Brunca: 80%	
				Central: 57,00		Central: 57%		Central: 64%		Central: 70%	
				Chorotega: 63,60		Chorotega: 70%		Chorotega: 80%		Chorotega: 87%	
				Huetar: 57,00		Huetar: 57%		Huetar: 64%		Huetar: 70%	
				Caribe: 57,00		Caribe: 57%		Caribe: 64%		Caribe: 70%	
				Huetar: 57,00		Huetar: 64%		Huetar: 70%		Huetar: 80%	
				Norte: 57,00		Norte: 64%		Norte: 70%		Norte: 80%	
				Pacífico: 57,00		Pacífico: 57%		Pacífico: 64%		Pacífico: 70%	
				Central: 57,00		Central: 57%		Central: 64%		Central: 70%	
				2028		2029		2030			
				Brunca: 86,6		Brunca: 93%		Brunca: 100%			
				Central: 80		Central: 86%		Central: 100%			
				Chorotega: 93		Chorotega: 100%		Chorotega: 100%			
				Huetar: 80		Huetar: 86%		Huetar: 100%			
				Caribe: 80		Caribe: 86%		Caribe: 100%			
				Huetar: 86,6		Huetar: 93%		Huetar: 100%			
				Norte: 80		Norte: 86%		Norte: 100%			
				Pacífico: 80		Pacífico: 86%		Pacífico: 100%			
				Central: 80		Central: 86%		Central: 100%			

Fuente: Elaboración propia.

✓ Programas y estrategias de trabajo

Los objetivos específicos 7 y 8 del INAMU se operacionalizan mediante las actividades contempladas en el Programa 1: de actividades centrales que reúnen un conjunto de estrategias dirigidas a mejorar los procesos de trabajo interno y la toma de decisiones que permita a la institución cumplir sus funciones y atribuciones marcadas por la Ley 7801. En este caso particular es necesario destacar que la introducción de un nuevo modelo de gestión del INAMU a partir de una estrategia que implica la instalación y consolidación de un proceso de reorganización integral asociada al objetivo 8,³² la cual se constituye en una piedra angular para sustentar este PEI y alcanzar sus metas con sostenibilidad, calidad y apuntando a consolidar nuestro valor público.

A continuación, se resumen dichas estrategias e intervenciones institucionales asociadas a los objetivos específicos 7 y 8.

Recuadro N.º 26. INAMU. Resumen de estrategias asociadas al programa 1 de Actividades centrales, parte I: Toma de decisiones y gestión por procesos.

ESTRATEGIA nombre	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECIFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO EN GÉNERO PARA EL CAMBIO CULTURAL Objetivo asociado #7	Nacional Regional Local	Público interno INAMU Personas tomadoras de decisiones en el sector público y privado Funcionariado público Mujeres en su diversidad Organizaciones sociales y organizaciones de mujeres Público general	1. Desarrollos de procesos de capacitación e información para el personal institucional inscritas en el plan de capacitación de la CCAD 2. Producción de conocimiento regionalizado: Desarrollo de investigaciones ³³ sobre igualdad y no violencia contra las mujeres. 3. Servicios de información a través del Centro de Documentación institucional. 4. Producción de materiales sobre temáticas priorizadas en relación con igualdad, derechos de las mujeres y no violencia, para todas las regiones.	Dpto. Recursos Humanos Depto. Gestión del Conocimiento en DDHH de las mujeres *Unidad Centro de documentación Unidad de comunicación

³² El proceso de reorganización a junio del 2024 está pendiente de aprobación por parte de la Junta Directiva.

³³ Todas las investigaciones institucionales se articulan bajo el Programa de Investigación Institucional “Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica (2020-2025)”, desde el cual se organiza la Agenda Institucional de Investigación de manera anual, como una forma de establecer las prioridades institucionales en esta línea.

ESTRATEGIA nombre	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECIFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO
			5. Difusión de información mediante la ejecución de actividades masivas y abiertas dirigidas a la ciudadanía. 6. Gestión archivística para el resguardo de la memoria institucional.	institucional (Staff) Archivo Central
GESTIÓN DE ADQUISICIONES INSTITUCIONALES Objetivo asociado #7	Nacional Regional	Personas funcionarias Proveedores institucionales de bienes y servicios	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS: Formulación, ejecución y seguimiento del Plan de compras con la información de todas las dependencias en coordinación con la DAF y Proveeduría, simultáneamente con la programación del POI, con su debida calendarización. CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA: contempla actividades de recepción de solicitud de bienes y servicios, elaboración de cartel, invitación a recibir ofertas, recibo de ofertas, criterios técnico y legal de valoración de ofertas, acta de recomendación de adjudicación, acto final y contrato. PAGO A PROVEEDORES: implica las tareas relativas al pago de los bienes y servicios institucionales, participan tanto el Departamento de Proveeduría como Presupuesto y la Unidad de Tesorería. REGISTRO, ENTREGA Y MUESTREO DE ACTIVOS Y SUMINISTROS: considera las tareas desarrolladas tanto por Proveeduría como por las dependencias que reciben activos, suministros o signos externos.	Todos los departamentos técnicos y administrativos (formulan) Dirección Administrativa Financiera Depto. de Proveeduría Depto. Financiero Contable *Unidad de Tesorería
GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA Objetivo asociado #7	Nacional Regional	Directa: Personas funcionarias del INAMU Indirecta: Población usuaria de los diferentes servicios institucionales	a. Diseñar los proyectos a incluir en el Plan institucional de proyectos de inversión pública, (PIP) según la temática que corresponda, a la luz de la normativa vigente, para ser incorporado en BPIP de MIDEPLAN. b. Ejecutar los proyectos de inversión pública del portafolio institucional que cuenten con los recursos económicos totales para su finalización. c. Velar por la asignación en el presupuesto institucional de los recursos dictaminados para el desarrollo de los proyectos de inversión, según la programación del Portafolio de Proyectos. d. Analizar los mecanismos financieros que mejor se ajusten a la dinámica institucional para llevar a cabo los proyectos que no cuentan con el 100% de recursos económicos. e. Avanzar con la estrategia para la ejecución del 100% del presupuesto institucional.	Departamento de Planificación institucional: *Unidad de Proyectos e innovaciones Deptos. involucrados en la mejora o redacción y desarrollo del proyecto
TOMA DE DECISIONES PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Objetivo asociado #7	Nacional	Directa: Personas funcionarias Indirecta: población usuaria de todos los servicios que brinda el INAMU en sus diversos programas	GESTIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO * Definir los temas específicos que serán de conocimiento obligatorio del Comité Director. * Establecer la periodicidad de las sesiones. * Establecer lineamientos específicos sobre la priorización de los recursos económicos del presupuesto institucional. * Establecer lineamientos generales sobre los bienes y servicios que se podrán incorporar en los planes de compra institucionales. *Análisis constante de factores externos o internos que podrían afectar la operación diaria de la institución.	Presidencia Ejecutiva Dirección Estratégica Dirección Administrativa Financiera
GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL Objetivo asociado	Nacional Regional	Directa: Personas funcionarias representantes de dependencias del INAMU.	Planificación Institucional <u>Planeación estratégica</u> : Todas las actividades y tareas relacionadas con la formulación, seguimiento anual y evaluaciones intermedias y finales de período del plan estratégico institucional.	Depto. Gestión de la Planificación institucional:

ESTRATEGIA nombre	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECÍFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO
#8		Indirecta: Público en general, y especialmente mujeres que usan los servicios que brinda el INAMU.	Participación en las mesas de trabajo sectoriales en el marco del PNDIP. <u>Planeación Táctica:</u> acciones relacionadas con la definición de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales. <u>Planeación Operativa:</u> acciones de programación y seguimiento del plan-presupuesto anual. Planeación presupuestaria a partir de la definición programática institucional, se vincula el presupuesto anual y la distribución de este en las distintas intervenciones, programas y proyectos. Proyectos de Inversión Pública. <u>Formulación del Presupuesto Plurianual estimado y el Plan de compras:</u> Acciones indicativas en el Sistema de planificación que permitan estimar el presupuesto inicial cada año, asociado de manera directa a una meta y objetivo específico institucional. Por otro lado, dicha estimación establece, paralelamente, un inventario estimado de bienes y servicios que serán integrados en definitiva en el Plan de Compras. La proyección de mediano plazo del presupuesto genera un estimado de presupuesto plurianual que se actualiza cada año. <u>Formulación de los PIP:</u> incluye todas las acciones en el marco de la formulación de los proyectos que se gestionan desde la institución, los cuales pueden ser de capital fijo o sociales. Ejecución de los PIP: como bien lo indica el nombre del proceso, incluye todas las actividades de ejecución de los proyectos de inversión pública, como responsable de este proceso de trabajo, será la unidad ejecutora de proyectos de inversión. Seguimiento a los PIP: la UPI será la responsable de dar seguimiento a los PIP, sin embargo, coordinará con las unidades operativas responsables de la formulación y ejecución.	*Unidad de proyectos e innovación * Unidad de sistemas de gestión y mejora
ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN Y MEJORA CONTUNIA Objetivo específico asociado #8	Nacional Regional	Personas funcionarias del INAMU Indirecta: Población en general	Administración de los sistemas de Gestión Gestión de normas de desempeño institucional y procesos: se consideran todas las acciones de definición de procedimientos, manuales, protocolos y demás instrumentos relacionados con la ejecución de los cuatro macroprocesos principales. Administración de los sistemas de gestión institucional: lo relacionado con el diseño y operacionalización de los siguientes sistemas de gestión: calidad, control interno-SEVRI, ambiental, igualdad de género y diversidad, mejora regulatoria, salud ocupacional, con el fin de generar planes remediales o proyectos de mejora. Mejora Continua Gestión de la Contraloría de Servicios: recibe la retroalimentación a partir de la percepción de la satisfacción de las personas usuarias de los servicios ofrecidos por el INAMU y gestiones de las personas que lo solicitan, por lo cual los resultados de este proceso generan insumos para el siguiente proceso de mejora continua. Gestión de Seguimiento y Evaluación: formula los informes institucionales hacia los entes fiscalizadores, con todos los reportes e informes de seguimiento o informes de evaluación derivados de los procesos sustantivos y la Contraloría de Servicios. Gestión de la agenda de Evaluación institucional.	Depto. de Planificación institucional: *Unidad de sistemas de gestión y mejora *Unidad Contraloría de Servicios *Auditoría interna

ESTRATEGIA nombre	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECIFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO
			Gestión de proyectos de mejora: incluye la operacionalización de lo relativo al proceso institucional de modernización, el cual contempla el proceso de reorganización (estrategia específica para este período), así como lo relacionado con los ajustes que impliquen una mejora en la intervención para la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, con base en los planes remediales propuestos en el proceso de administración de los sistemas de gestión institucional.	
ESTRATEGIA PARA LA REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DE CARA A LA GpRD Objetivo específico asociado # 8	Nacional Regional	Personas funcionarias del INAMU asociadas a todos los programas y dependencias	_Elaboración de diagnósticos institucionales y estudios técnicos para el diseño de propuestas de reorganización parcial o integrales _Talleres, reuniones de coordinación, elaboración de documentos y lineamientos para: _Sensibilización al personal y capacitación en GpRD _Levantamiento y oficialización de un Mapa de Procesos, del Manual de procedimientos institucional _Aprobación del Manual de cargos y clases _Actualizaciones y aprobación del directorio de competencias _Aprobación del Catálogo de programas e indicadores institucionales _Fortalecimiento del Sistema de Seguimiento y Evaluación _Adopción de los sistemas de calidad, sistemas de igualdad (INTE 38), sistemas de gestión ambiental, Sistemas de gestión de riesgos, Sistemas de gestión para la salud e higiene ocupacional.	Depto. de Planificación Institucional: *Unidad de Sistemas de gestión y mejora Depto. Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Bienes y servicios: productos intermedios que coadyuvan a la mejora de los procesos de trabajo y la toma de decisiones**

Recuadro N.º 27. Bienes y servicios asociados al EJE 2.

PROGRAMA	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS INTERMEDIOS DERIVADOS
Programa Actividades Centrales o de apoyo	7.1 Gestión del conocimiento en DDHH de las mujeres	- Personas funcionarias capacitadas - Investigaciones³⁴ y procesamiento de datos regionalizados - Servicios de información otorgados - Materiales didácticos y pedagógicos sobre temas priorizados - Publicaciones difundidas y listas de distribución elaboradas - Archivo Central y archivos de gestión actualizados
Programa Actividades Centrales o de apoyo	7.2 Gestión de proyectos de inversión pública	- Portafolio de proyectos diseñado - Proyectos formulados, aprobados y con código de MIDEPLAN - Análisis y reportes de viabilidad y costos - Ejecución de proyectos aprobados y financiados en tiempo y forma - Seguimiento trimestral a los proyectos de inversión pública - Evaluación y cierre de proyectos en término
Programa Actividades Centrales o de apoyo	7.3 Gestión de adquisiciones institucionales	- Plan de compra o adquisiciones elaborado y actualizado - Contrataciones administrativas ejecutadas exitosamente - Pago a proveedores de manera continua y actualizada - Proceso de registro y entrega de suministros funcionando y actualizado - Inventarios físicos y digitales actualizados - Informes contables y presupuestarios actualizados

³⁴ Idem.

PROGRAMA	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS INTERMEDIOS DERIVADOS
Programa Actividades Centrales o de apoyo	7.4 Gestión de los procesos de apoyo legales y de relaciones internacionales y de cooperación y servicios generales	▪ Gestión de la Cooperación Internacional vinculada con el Plan Estratégico Institucional ▪ Gestión y asesoría de las Relaciones Internacionales en relación con la igualdad de género y la no violencia contra las mujeres ▪ Elaboración y/o revisión de instrumentos jurídicos ▪ Elaborar, emitir criterios jurídicos todo el personal INAMU/ Emisión de poderes y Certificaciones ▪ Procedimientos Administrativos: (Investigaciones Preliminares, y Organos Directores) y Procesos Judiciales: Recursos de amparo, Cobro Judicial, Laborales, Transito, denuncias penales. ▪ Procesos de Contratación Pública. ▪ Gestionar los contratos de mantenimiento de edificios en tiempo y forma.
Programa Actividades Centrales o de apoyo	8.1 Gestión de la planificación institucional	▪ Plan Estratégico Institucional aprobado y balances de seguimiento actualizados ▪ Plan Táctico de Estrategias aprobado y actualizado ▪ Plan Operativo Institucional actualizado, alineado y avalado ▪ Presupuesto plurianual aprobado y actualizado ▪ Plan institucional de proyectos de inversión pública aprobado y actualizado ▪ Plan estratégico de tecnologías de información y comunicaciones aprobado y actualizado
Programa Actividades Centrales o de apoyo	8.2 Sistemas de gestión y mejora institucional	▪ Mapas de proceso y Manuales de procedimientos, protocolos y guías de atención avalados y actualizados funcionando ▪ Manuales de Clases y cargos aprobados ▪ Directorio de competencias institucionales vigente ▪ Planes de sucesión y de sostenibilidad del servicio aprobados ▪ Estructura programática presupuestaria vigente ▪ Estructura organizacional y funcional vigente ▪ Arquitectura de la información y tecnológica aprobada ▪ Sistemas de gestión (calidad, riesgos igualdad ambiental y salud ocupacional) formulados, incorporados en los manuales de procedimiento y en operación ▪ Informes y reportes de seguimiento a los sistemas de gestión ▪ Proyectos de mejora de la gestión institucional emitidos
Programa actividades Centrales o de apoyo	8.3 Gestión del del modelo de regionalización ejecutado, en relación con la línea base 2023	Documentos metodológicos para orientar los servicios que se prestan desde las regionales.

Fuente: Elaboración propia

✓ Resumen de la cadena de resultados

En este caso nos referimos a los aportes en términos de productos intermedios que se brindarán desde los procesos y subprocesos vinculados con el Programa 1 (objetivos 7 al 11) como insumos necesarios para apoyar la consecución de los objetivos en el marco de la cadena de resultados. El siguiente cuadro se aplica para los ejes estratégicos 2 (procesos), 3 (recursos humanos y tecnologías) y 4 (presupuestos).

Recuadro N.º 28. Resumen de la cadena de resultados EJE 2.

Productos intermedios indirectos del INAMU			
(a) Nombre	(b) Unidad de Medida	(c) Caracterización	(d) Observaciones
Investigaciones en diversos temas relacionados con derechos de las mujeres ³⁵	Investigaciones finalizadas	Producto intermedio, indirecto, interno	Interno: porque contribuye al logro de varias producciones finales. Externo: Se suministran a las personas usuarias como parte de varios productos finales.
Metodologías, materiales y herramientas en género y derechos humanos	Metodologías diseñadas Herramientas elaboradas Materiales elaborados	Producto intermedio, indirecto, interno y externo	
Recurso humano capacitado en género y derechos humanos	Recurso humano capacitado	Producto intermedio, indirecto, interno	
Soporte Administrativo financiero	Informes financiero-contables	Producto intermedio, indirecto, interno	
Soporte administrativo Proveeduría	Contrataciones	Producto intermedio, indirecto, interno	
Soporte Administrativo Servicios Generales	Contratos por servicios públicos y transportes	Producto intermedio, indirecto, interno	
Lineamientos y directrices político-estratégicas	Manuales y procedimientos Circulares y directrices emitidas	Producto intermedio, indirecto, interno y externas	En el caso de los CEAAM los lineamientos, procedimientos y protocolos de atención son de uso interno exclusivamente.
Servicios de medición, análisis y mejora de los productos institucionales	Indicadores de desempeño y de cumplimiento de metas	Producto intermedio, indirecto, interno	
Sistemas informáticos idóneos	Sistemas informáticos en funcionamiento	Producto intermedio, indirecto, interno	

Fuente: INAMU, Unidad de Planificación Institucional, con base en las tablas de estructura programática presupuestaria acordadas con la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP), 2023.

³⁵ Idem.

EJE 3. FORTALEZA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CRECIMIENTO TECNOLÓGICO

Recuadro N.º 29. Indicadores y metas estratégicas 2024-2030. EJE 3.

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023:	Metas esperadas para el periodo:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
9. Desarrollar tecnologías de información de vanguardia que fomenten la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el INAMU a las mujeres.	9.1 Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones — PETIC— vigente	PETIC 2020-2022: n.d.	100,0% PETIC 2023-27 :100% PETIC 2028-2032:60%	2024: 40% 2025: 60% 2026: 80% 2027: 100% 2028: 20% PETIC 28-32 2029: 40% 2030: 60%
10. Desarrollar una Política de gestión de talento humano que permita la articulación de procesos internos de cara a un posicionamiento institucional positivo en el nivel nacional.	10.1 Porcentaje de avance en el diseño y puesta en operación de la Política de gestión de los recursos humanos.	2022: 45% (política diseñada)	2024: 50% (oficializada y divulgada) 2030:100% (consolidada y evaluada)	2024: 50% (oficializada y divulgada) 2025: 60% 2026: 70% 2027: 75% 2028: 80% 2029: 90% 2030: 100,0% (consolidada y evaluada)

Fuente: Elaboración propia.

✓ Programas y estrategias de trabajo

En este Eje 3, relacionado con el fortalecimiento de los recursos humanos y la innovación tecnológica, se alberga programática y presupuestariamente el Programa 1 Actividades Centrales, que se consideran como intervenciones de apoyo esenciales para la implementación de los objetivos institucionales relacionados con la ciudadanía y las mujeres. En el caso del INAMU, la gestión del talento humano recobra especial importancia, toda vez que la ejecución de los procesos sustantivos recae en el personal institucional, de ahí que tenga una estrategia específica, al representar un “nudo crítico” en el marco de la planificación estratégica. El tratamiento de las TIC es también parte del Programa 1, cuya estrategia estrella es el planteamiento y aprobaciones consecutivas de planes estratégicos de tecnologías de información y comunicaciones (PETIC) a lo largo del período. El cuadro siguiente resume dichas estrategias relacionadas a los objetivos 9 y 10 analizados en esta sección.

Recuadro N.º 30. INAMU. Resumen de estrategias asociadas al programa 1 Actividades Centrales, parte II: talento humano y TIC

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECIFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO
INCORPORACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Nacional Regional	POBLACION 1: Personas funcionarias del INAMU en todo el país. POBLACIÓN 2: Público en general que utiliza los	1-Desarrollo de tecnologías de información y comunicaciones modernas y tecnologías móviles que permitan llevar los servicios institucionales de Atención a mujeres y, Rectoría técnica en normativa y políticas	Depto. Gestión de Tecnologías de Información y Comunicaciones:

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECIFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO
EN EL QUEHACER DEL INAMU Objetivo asociado #9		servicios tecnológicos del INAMU. POBLACION 3: Instituciones públicas mediante la interoperabilidad y atención de normativa vigente.	públicas a la población costarricense para el cambio cultural. 2-Desarrollo de herramientas dinámicas que permitan, mediante el análisis y procesamiento de la información, contribuir con la toma de decisiones que potencien la eficacia y eficiencia institucional. 3-Dotación de infraestructura tecnológica a la institución, de acuerdo con su Plan Estratégico y un modelo organizativo que contribuya a mejorar continuamente la eficiencia, la eficacia, el control, la continuidad y la seguridad de sus operaciones sustantivas y administrativas, de acuerdo con la legislación de control interno, el marco regulatorio externo y la rendición de cuentas vigente a la que está sujeta la institución. 4-Facilitación al personal del acceso a la información, su custodia, conservación y seguridad mediante la aplicación de las mejores prácticas y marco de gestión de TIC a nivel institucional.	*Unidad Sistemas de información *Unidad de Infraestructura tecnológica y ciberseguridad _Comisión de Tecnologías de información y Comunicación Todas las dependencias del INAMU, de acuerdo con las necesidades de gestión que se establezcan.
IMPLEMENTACION DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Objetivo específico asociado #10	Nacional Regional	Directa: Personas funcionarias de la institución. Indirecta: Personas usuarias (mejorando calidad del servicio).	<u>Captación y selección</u> Socialización organizacional, la cual implica todo lo relacionado con los procesos de inducción o reintegración del personal contratado. Análisis ocupacional. <u>Gestión administrativa:</u> Gestión de remuneraciones al personal institucional Gestión de trámites que considera todas las solicitudes que se reciben del personal institucional para vacaciones, constancias, permisos, entre otros. Gestión disciplinaria, que considera los órganos administrativos que se deban realizar. <u>Desarrollo humano:</u> Formación permanente y desarrollo profesional. Clima y cultura organizacional que busca identificar aquellos puntos de mejora que verá una repercusión directa en los productos institucionales que se ofrecen a la ciudadanía. Evaluación del desempeño como parte del cumplimiento de normativa, pero también como insumo para la mejora continua en el personal. Resolución de conflictos, con lo que se busca una mejora en el clima organizacional. <u>Salud, seguridad e higiene ocupacional:</u> Salud, seguridad e higiene ocupacional, que busca la mejora en los espacios laborales para una ejecución de las labores de forma más eficiente y eficaz por parte del personal. Servicio de salud, que implica las actividades vinculadas con el servicio de medicina de empresa. Seguridad humana y de infraestructura. Prevención de riesgos y enfermedades ocupacionales.	Depto. Gestión del Talento Humano *Unidad de Captación y Selección *Unidad de Desarrollo Humano _Comisión de Capacitación y desarrollo CCAD _Comisión de Relaciones Laborales _Comisión Institucional de Teletrabajo

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Bienes y servicios: Productos intermedios que coadyuvan con la gestión del talento humano y la innovación tecnológica**

Recuadro N.º 31. INAMU. Bienes y servicios asociados al EJE 3.

PROGRAMA	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS INTERMEDIOS DERIVADOS
PROGRAMA ACTIVIDADES CENTRALES O DE APOYO	INCORPORACIÓN DE LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACION EN EL QUEHACER DEL INAMU	▪ Plan estratégico de tecnologías de información y comunicaciones —PETIC— 2022-2027 y ss. aprobado ▪ Portafolio de proyectos de TI aprobado y alineado al PETIC ▪ Modelo de arquitectura de la información actualizado y vigente ▪ Catálogo de servicios de TIC dirigido al personal del INAMU actualizado y vigente ▪ Catálogo de servicios de TIC dirigido al público externo actualizado y vigente ▪ Servicios de soporte técnico y de ciberseguridad actualizados, continuos y vigentes
PROGRAMA ACTIVIDADES CENTRALES O DE APOYO	IMPLEMENTACION DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	▪ Política de gestión del Talento Humano oficializada y vigente ▪ Emitidos lineamientos e informes relacionados con la gestión de los recursos humanos y el teletrabajo ▪ Servicios administrativos asociados a las remuneraciones y la planilla institucional ▪ Servicios de reclutamiento e inducción al personal de nuevo ingreso ▪ Manual de clases y cargos actualizado, aprobado, difundido y en ejecución ▪ Diccionario de competencia aprobado y en ejecución ▪ Plan de captación del talento humano conforme a las necesidades estratégicas institucionales, aprobado y en ejecución ▪ Plan quinquenal de sucesión del personal aprobado y en ejecución ▪ Evaluaciones del desempeño y planes de mejora asociados a los servicios de formación y desarrollo actualizados, aprobados y en ejecución ▪ Diagnósticos de clima organizacional en ejecución, continuos, vigentes y con planes de mejora derivados ▪ Servicios de diagnóstico, tratamiento y mejora de la salud humana y ocupacional de todo el personal del INAMU ▪ Servicios de apoyo a la resolución alterna de conflictos vinculados a las relaciones laborales

Fuente: Elaboración propia

EJE 4. EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Recuadro N.º 32. INAMU. Indicadores y metas estratégicas 2024-2030. EJE 4.

Objetivos específicos	Indicador de producto:	Línea base 2023:	Metas esperadas para el período:	Metas anualizadas, NO acumuladas:
11 Ejecutar los bienes y servicios institucionales mediante una óptima distribución de los recursos financieros correspondientes en cumplimiento con la normativa vigente.	11.1 Porcentaje de ejecución de recursos presupuestarios asignados a cada una de las dependencias técnicas y administrativas.	84%	95% (crecimiento del 1% anual)	2024: 89% 2025: 90% 2026: 91% 2027: 92% 2028: 93% 2029: 94% 2030: 95%

Fuente: Elaboración propia.

✓ Programas y estrategias de trabajo

El Eje estratégico 4 sobre la gestión de recursos financieros y materiales, se materializa como parte de las operaciones del Programa 1 Actividades Centrales o de apoyo; pero, de manera transversal, la gestión presupuestaria se encuentra especialmente expresada en todos los programas 1, 2 y 3, mediante los cuales se organizan todas las operaciones (o intervenciones públicas) del INAMU.

La ejecución óptima del presupuesto y las finanzas institucionales exige de cada responsable su alineamiento y oportuna gestión con el plan de compras institucional y también con otras formas de contratación asociadas, de acuerdo con las necesidades. En los últimos años las relaciones entre la ejecución programática o física y la ejecución presupuestaria ha sido disonante y requiere ajustes continuos que permitan a la institución una efectividad comprobada en el manejo de los recursos financieros vigentes.

Recuadro N.º 33. INAMU. Resumen de estrategias asociadas al programa 1 de actividades centrales. Parte III: recursos financieros y materiales.

ESTRATEGIA	COBERTURA GEOGRÁFICA	POBLACIÓN META ESPECÍFICA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES OPERATIVO
OPTIMA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL Objetivo específico asociado #11	Todas las regiones del país con sede INAMU	INTERNA: Personas funcionarias, Jerarcas, Auditoría Interna, Comisión NICSP, Unidades de Registro Primario (dependencias internas que brindan insumos para la aplicación de la normativa contable). EXTERNA: Dirección General de Contabilidad Nacional, Contraloría General de la República, Auditorías externas y población usuaria de todos los servicios que brinda el INAMU en sus diversos programas, ciudadanía en general.	PRESUPUESTO: * Establecer claramente en la formulación del plan-presupuesto la prioridad en la asignación de recursos. * Seguimiento quincenal del presupuesto institucional para contar con la información actualizada. * Implementar criterios de intervención para aquellas dependencias con ejecuciones inferiores al nivel mínimo establecido, que permitan la toma de decisiones sobre la redistribución de recursos para su mejor aprovechamiento. * Suministrar información periódicamente sobre los registros presupuestarios, así como la asesoría correspondiente en materia del presupuesto institucional y la normativa aplicable a través de: a. Participación de asesoría a la Comisión POI. b. Participación en la elaboración del presupuesto institucional. c. Registro y control de las reservas y ejecuciones presupuestarias. d. Emisión de reportes e informes internos y externos sobre la ejecución presupuestaria. TESORERÍA: * Una adecuada ejecución de la Gestión de Adquisiciones Institucional. CONTABILIDAD: * Llevar a cabo la ejecución de las actividades, plazos y responsables detallados del Plan de Acción para la implementación de las NICSP en el INAMU. * Analizar y dar tratamiento integral a la información presupuestaria, contable y de adquisiciones, con el fin de alimentar la toma de decisiones institucional de manera oportuna.	Depto. Financiero Contable *Unidad de Tesorería _Comisión interna NICSP _Dirección Administrativa-Financiera _Todas las dependencias, de acuerdo con lo que corresponde a cada subproceso

Fuente: INAMU, Unidad de Planificación Institucional con insumos de Fichas de estrategias, 2022.

✓ **Bienes y servicios: Productos intermedios que coadyuvan con la gestión de los recursos**

Recuadro N.º 34. INAMU. Bienes y servicios asociados al EJE 4.

PROGRAMA	ESTRATEGIAS	PRODUCTOS INTERMEDIOS DERIVADOS
PROGRAMA ACTIVIDADES CENTRALES O DE APOYO	Óptima ejecución del presupuesto institucional	▪ Servicios de asistencia técnica a la Comisión POI institucional ▪ Análisis y tratamiento de la información presupuestaria, contable y de adquisiciones de manera integral a nivel institucional, dirigido a Junta Directiva continua y oportunamente. ▪ Presupuesto anual y plurianual elaborado y aprobado ▪ Informes continuos de cumplimiento de la ejecución presupuestaria ▪ Informes de cumplimiento del Plan NICSP institucional ▪ Reportes o información que requieran las dependencias internas o entes externos ▪ Gestión y pago de planillas y a proveedores

Fuente: Elaboración propia.

IV. Plan de acción

El plan de acción en el INAMU se configura a partir de un Catálogo de Programas e indicadores asociados a los objetivos específicos institucionales (Ver Anexos). Dado que el presupuesto en Costa Rica solamente abarca un año de ejecución, tanto las metas operativas como el presupuesto asociado se inscriben en la Matriz del Plan Operativo Institucional POI y se reporta ante el Ministerio de Planificación y ante la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria usando el formato de la Matriz de articulación Plan Presupuesto, que a su vez vincula el POI con las metas nacionales y sectoriales del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas a nivel nacional. A continuación, se observará la previsión de metas y presupuesto institucional asociado a los indicadores del Plan Operativo Institucional POI-INAMU para todos y cada uno de los años previsto en este documento 2024 al 2030.

4.1. Plan Operativo Institucional POI INAMU.

**Tabla 1: INAMU. Resumen programático para todos los años del Programa 1:
Actividades Centrales 2024-2030**

PROGRAMA 1 ACTIVIDADES CENTRALES				
ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA	INDICADOR POI (PRODUCTO)	UNIDAD DE MEDIDA	META INDICADOR POI indicativo para todos los años 2024-2030	TOTAL, PROGRAMADO Indicativo año 1 2024
ASESORÍA LEGAL INSTITUCIONAL	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones	2%	₡138 678 033,12
	171. Número anual de criterios técnicos y documentos normativos gestionados a solicitud de las dependencias institucionales	Criterios técnicos y documentos normativos gestionados	400	₡10 500 000,00
AUDITORÍA INTERNA	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	2%	₡114 015 836,55
	165. Porcentaje de servicios de fiscalización ejecutados con respecto al universo auditable	Servicios de fiscalización ejecutados	90%	₡1 300 000,00
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	117. Grado de avance de Estrategia de comunicación Institucional	Estrategia de comunicación ejecutada	80%	₡186 700 000,00
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	0,75%	₡55 334 463,07
DIRECCIÓN POLÍTICA INSTITUCIONAL	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	7%	₡489 140 858,10
	200. Porcentaje de mujeres atendidas en el marco de los derechos humanos	Mujeres atendidas	3.6%	₡18 500 000,00
	201. Costo por persona atendida desde el Programa 2: Atención a mujeres en su diversidad (desempeño final/ eficiencia)	Colones invertidos por mujer atendida	₡225 000,00	
	202 Grado (porcentaje) de satisfacción de las mujeres atendidas por el INAMU	Satisfacción en los servicios	100%	₡ 500 000,00

PROGRAMA 1 ACTIVIDADES CENTRALES				
ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA	INDICADOR POI (PRODUCTO)	UNIDAD DE MEDIDA	META INDICADOR POI indicativo para todos los años 2024-2030	TOTAL, PROGRAMADO Indicativo año 1 2024
	300. Porcentaje de instituciones que reciben anualmente asistencia técnica para que sus servicios se orienten hacia la igualdad efectiva y la prevención de la violencia contra las mujeres.	Instituciones asistidas técnicamente	30%	€19 822 949,86
	301. Porcentaje de personas en registros institucionales desagregadas según interseccionalidades de género priorizadas	Registro administrativo	100%	
DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN	141. Número de personas que de manera virtual o presencial utilizan servicios especializados de información en género y derechos humanos de las mujeres, según sexo, edad, etnia, condición de discapacidad y región.	Personas que reciben servicios	1875	€12 500 000,00
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	1%	€91 140 585,02
FINANCIERO CONTABLE	114. Porcentaje anual de ejecución del presupuesto institucional, según dependencia.	Presupuesto institucional ejecutado	95%	€182 000 000,00
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	6%	€468 743 705,45
GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	113. Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional PEI al 2022.	Fases del PEI	50%	€0
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	1%	€65 377 751,37
GESTIÓN DE RECURSOS DE COOPERACIÓN	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	0,33%	€24 158 742,69
	163. Porcentaje de avance de Proyectos de cooperación	Proyectos de cooperación internacional	80%	€27 150 000,00
GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS	116. Porcentaje de interacciones recibidas por cada 1.000 personas alcanzadas derivadas de campañas digitales o publicaciones institucionales según región	Interacciones con el público	3.3% fb 0.96% Insta 5.11% Tktk	€233 000 000,00
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	151. Porcentaje de implementación de la Política de Gestión del Talento Humano	Avance en fases de la política	23%	€110 000 000,00
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	3%	€227 020 615,77
GESTIÓN DE TICS	131. Porcentaje de cumplimiento en la gestión de la Plataforma tecnológica institucional, según el PETIC vigente.	Avance en fases del PETIC	100%	€785 810 000,00
	132. Porcentaje de cumplimiento de cartera de proyectos PETI vinculados al mantenimiento y desarrollo de los Sistemas de Información	Proyectos del Cuadro de Mando integral		
	133. Porcentaje de cumplimiento de la gestión de la red de comunicaciones del INAMU.	Gestiones de comunicación	100%	
	134. Porcentaje de cumplimiento de formularios de servicio técnico atendidos	formularios de servicio técnico	100%	€288 072 541,59

PROGRAMA 1 ACTIVIDADES CENTRALES				
ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA	INDICADOR POI (PRODUCTO)	UNIDAD DE MEDIDA	META INDICADOR POI indicativo para todos los años 2024-2030	TOTAL, PROGRAMADO Indicativo año 1 2024
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	1%	₡96 920 089,91
GESTIÓN DOCUMENTAL	122. Porcentaje de avance del Plan Anual de trabajo del Archivo Central Institucional	Plan de trabajo archivo	100%	₡41 100 000,00
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	4%	₡269 440 222,13
INVESTIGACIÓN	143. Número de documentos derivados de procesos de producción de conocimientos sobre derechos humanos de las mujeres, brechas de género y violencia contra las mujeres.	documentos de investigación	24	₡30 000 000,00
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	2%	₡132 050 829,92
PROMOCIÓN Y DIVULGACIÓN EN DERECHOS	142. Número de personas que anualmente participan de actividades vinculadas con la promoción de la igualdad de derechos humanos y la no violencia hacia las mujeres según sexo, edad, etnia, condición de discapacidad, condición migratoria, región y zona urbana	personas participantes físicas y virtuales	13273	₡80 122 250,00
PROVEEDURÍA	121. Porcentaje anual de ejecución del Plan de compras institucional	fases del Plan de compras	96,95%	₡76 250 000,00
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	2%	₡170 192 812,77
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA	115. Porcentaje de avance anual del Portafolio de proyectos de inversión pública	proyectos de inversión pública	56%	₡3 257 900 655,12
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	0,55%	₡40 950 888,21
SERVICIOS GENERALES	115. Porcentaje de avance anual del Portafolio de proyectos de inversión pública	proyectos de inversión pública	IDEM	₡2 112 100 448,36
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	3%	₡186 437 376,69
SISTEMAS DE GESTIÓN Y MEJORA CONTÍNUA	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	1%	₡64 488 141,78
	161. Porcentaje de procesos técnicos y administrativos rediseñados, en relación con la LB 2018	Evaluaciones, Manuales de procedimiento actualizados Reuniones de coordinación ejecutadas Organigrama actualizado	100%	₡34 560 300,00
	162. Porcentaje de avance del modelo de regionalización ejecutado, en relación con la LB 2018	fases de la regionalización	38%	₡19 660 000,00
	164. Porcentaje de inconformidades atendidas satisfactoriamente en relación con las recibidas	Inconformidades y otras solicitudes de gestión	95%	₡15 100 000,00

PROGRAMA 1 ACTIVIDADES CENTRALES				
ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA	INDICADOR POI (PRODUCTO)	UNIDAD DE MEDIDA	META INDICADOR POI indicativo para todos los años 2024-2030	TOTAL, PROGRAMADO Indicativo año 1 2024
	TOTAL, PROGRAMA 1			€10 176 740 097,48

Fuente: Unidad de Planificación Institucional con base en programaciones para el año 2024 por todas las dependencias del INAMU.

Tabla 2 INAMU. Resumen programático para todos los años del Programa 2: Atención a mujeres en su diversidad 2024-2030

PROGRAMA 2 ATENCIÓN A MUJERES EN SU DIVERSIDAD				
Actividad Presupuestaria	Indicador POI (PRODUCTO)	UNIDAD DE MEDIDA	META INDICADOR POI indicativo para todos los años	Total, Programado Año 1 indicativo: 2024
ATENCIÓN DIRECTA	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	20%	€1 478 784 990,75
	221. Número de mujeres que reciben servicios institucionales por primera vez, para la protección de sus derechos y frente a la violencia desde las distintas modalidades de atención, según edad, condición de discapacidad, región y zona urbano-rural.	Mujeres víctimas de violencia atendidas y orientadas sobre sus derechos	16581	€1 131 460 420,36
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	21%	€1 516 711 933,00
	211. Número anual de mujeres capacitadas y formadas para el ejercicio de los derechos humanos, la igualdad de género, erradicación de la violencia y la cultura machista según edad, condición de discapacidad, etnia, región y zona urbano-rural.	Mujeres capacitadas y formadas	555	€11 985 000,00
	212. Número de mujeres atendidas por el Programa Avanzamos Mujeres según el registro de SINIRUBE	Mujeres capacitadas y formadas	10830	€237 944 000,00
	213. Número anual de mujeres capacitadas y en formación para el trabajo, para emprendimientos y empresariedad, asesoradas o con financiamiento según edad, condición de discapacidad, región y zona urbano-rural (producto)	Mujeres capacitadas y formadas	1025	€62 803 900,00
	215. Número de organizaciones de la ESS (Economía Social Solidaria) con proyectos productivos que reciben capacitación, asistencia técnica o financiamiento (indicador asociado al PND)	Organizaciones asesoradas o capacitadas	15	€5 118 050,00
DOTACIÓN DE FONDOS FOMUJERES	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	2%	€132 151 255,93
	214. Número de mujeres que reciben recursos económicos y seguimiento mediante FOMUJERES, según región	Mujeres que reciben recursos	600	€1 862 944 472,88

PROGRAMA 2 ATENCIÓN A MUJERES EN SU DIVERSIDAD				
Actividad Presupuestaria	Indicador POI (PRODUCTO)	UNIDAD DE MEDIDA	META INDICADOR POI indicativo para todos los años	Total, Programado Año 1 indicativo: 2024
		no reembolsables		
INFORMACIÓN Y REFERENCIA	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	2%	₡151 475 413,23
	222. Número de mujeres que consultan, para la protección de sus derechos y frente a la violencia desde las distintas modalidades de atención, según edad, condición de discapacidad, región y zona urbano-rural.	Mujeres asesoradas u orientadas sobre sus derechos	8965	₡174 611 292,00
SEGUIMIENTO	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	2%	₡119 461 978,85
	223. Número de mujeres egresadas de los procesos de atención directa, de capacitación o con fondos asignados que se encuentran en seguimiento	Mujeres egresadas de los servicios monitoreadas o en seguimiento	3315	₡23 460 700,00
	224. Número de intervenciones de atención y desarrollo evaluadas y mejoradas	Intervenciones evaluadas y mejoradas	1	₡1 550 000,00
TOTAL, PROGRAMA 2				₡6 910 463 407,00

Fuente: Unidad de Planificación Institucional con base en programaciones para el año 2024 por todas las dependencias del INAMU.

Tabla 3. INAMU. Resumen programático para todos los años del Programa 3: Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas 2024-2030

PROGRAMA 3 RECTORÍA Y VIGILANCIA EN NORMATIVA Y POLÍTICAS PÚBLICAS				
ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA	INDICADOR POI (Producto)	UNIDAD DE MEDIDA	META INDICADOR POI	TOTAL, PROGRAMADO
GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES	111. Porcentaje de acciones del Plan de acción PIEG 2023-2026 en ejecución.	Acciones del PA en ejecución	30%	₡34 326 400,00
	112 Porcentaje de acciones del Plan de acción PLANOVI 2023-2027 en ejecución.	Acciones del PA en ejecución	30%	₡0
	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	2%	₡147 959 187,87
	311. Número de instituciones que reciben asistencia técnica, para la promoción de políticas, planes, programas o acciones afirmativas, vinculadas a la igualdad de género, la prevención y atención de la VcM y, la erradicación de la cultura machista.	Instituciones con asistencia técnica	90	₡1 867 200,00
RECTORÍA TÉCNICA	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	14%	₡1 016 527 148,00
	312. Número de personas funcionarias públicas capacitadas anualmente para la transversalización del enfoque de género, derechos humanos y violencia contra las mujeres en su institución.	personas funcionarias públicas capacitadas	1750	₡48 247 300,00

PROGRAMA 3 RECTORÍA Y VIGILANCIA EN NORMATIVA Y POLÍTICAS PÚBLICAS				
ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA	INDICADOR POI (Producto)	UNIDAD DE MEDIDA	META INDICADOR POI	TOTAL, PROGRAMADO
	313. Número de mecanismos interinstitucionales que reciben asistencia técnica, para la promoción de políticas, planes, programas o acciones afirmativas, vinculadas a la igualdad de género, la prevención y atención de la VcM y, la erradicación de la cultura machista	Mecanismos o plataformas institucionales con asistencia técnica recibida	264	₡38 111 400,00
	321. Número de propuestas normativas elaboradas y gestionadas a favor de la igualdad de género y erradicación de la VcM y la cultura machista, según su tipo.	Propuestas normativas elaboradas y gestionadas	63	₡0,00
	331. Número de empresas privadas que reciben asistencia técnica y capacitación para la adopción de políticas empresariales y buenas prácticas que respeten los derechos humanos de las mujeres, según región.	Empresas privadas capacitadas o asesorada	119	₡10 535 000,00
	332. Número y tipo de organizaciones reciben asistencia técnica y capacitación para el fortalecimiento, el desarrollo de las acciones a favor de los derechos humanos de las mujeres y la incidencia política, según región y cantón.	Organizaciones sociales capacitadas o asesoradas	120	₡58 455 670,00
VIGILANCIA POLÍTICAS PÚBLICAS	152. Porcentaje de ejecución de las remuneraciones según Actividad Programática Presupuestaria	Remuneraciones ejecutadas	3%	₡190 314 955,48
	341. Número de intervenciones de rectoría técnica en seguimiento y evaluación	Seguimientos a las intervenciones ejecutados	2	₡55 000 000,00
	TOTAL, PROGRAMA 3			₡1 601 844 261,35

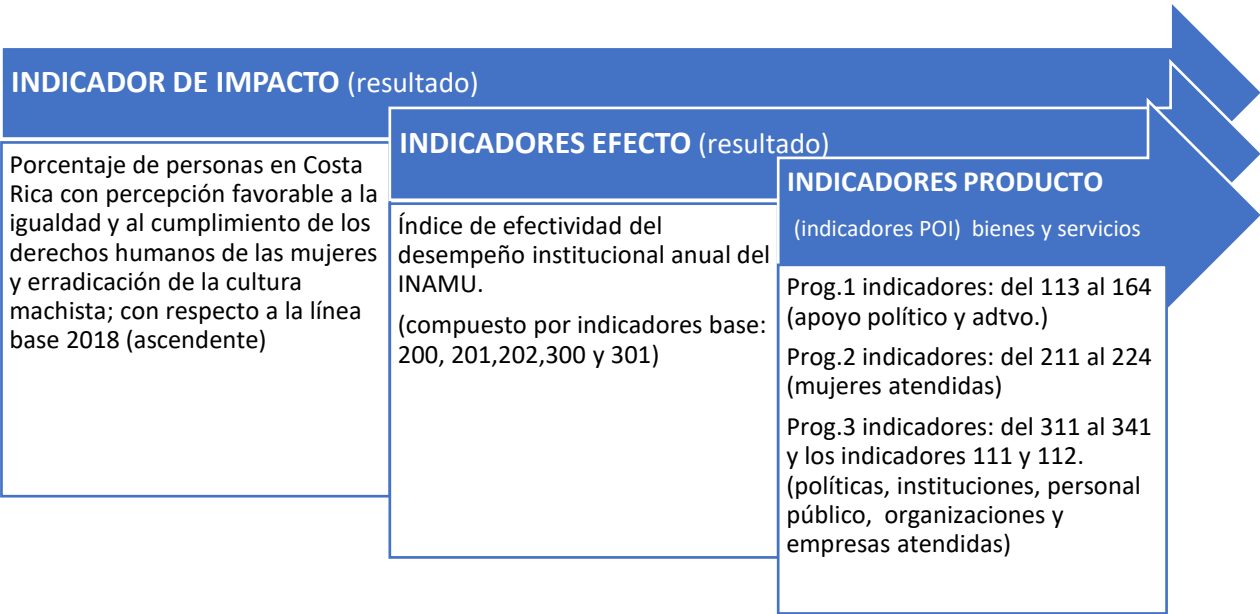
Fuente: Unidad de Planificación Institucional con base en programaciones para el año 2024 por todas las dependencias del INAMU.

En todos los casos anteriores tanto las metas del indicador POI como el presupuesto programado constituyen una estimación, y estos datos podrían sufrir variaciones debidas al contexto y prioridades gubernamentales, así como de acuerdo con nueva normativa y disponibilidad de recursos vigentes.

4.2. Indicadores de resultado y de productos

De acuerdo con el enfoque de gestión para resultados en el desarrollo se muestra la relación institucional entre indicadores de resultado y de producto. Para una mejor comprensión del contenido debe tenerse en cuenta lo indicado en la sección 4.1 anterior de este documento.

Recuadro No.35: INAMU. Relación entre indicadores de resultado y producto



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Análisis de la estructura organizacional

Situación del modelo de gestión en el INAMU. Análisis organizacional

Para el año 2019, el INAMU recibió varios insumos de las entidades rectoras sobre algunas deficiencias y oportunidades de mejora en relación con su modelo de gestión institucional pública³⁶. Conviene señalar, además, que, desde finales del año 2017, mediante el Decreto Ejecutivo 093-PLAN, se hizo un llamamiento a todo el sector público para la puesta en ejecución del modelo de gerenciamiento llamado Gestión para Resultados en el Desarrollo —GpRD—. De acuerdo con el fundamento conceptual emitido por MIDEPLAN, este enfoque “constituye en sí misma una orientación del accionar de las instituciones públicas hacia la ciudadanía, implicando un cambio cultural y un fortalecimiento institucional que

³⁶ Véase en anexos, para el INAMU: MIDEPLAN (2017). Área de Modernización del Estado. INFORME DE RESULTADOS PRUEBA PILOTO IMPLEMENTACIÓN DE LA ENCUESTA “VALORACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL”.

establece como centro de atención el fin último de la administración pública: generar resultados que se traduzcan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas”³⁷.

Los ejes del ciclo de gestión bajo la GpRD son los siguientes:

- ❖ Planificación para resultados
- ❖ Presupuesto por resultados
- ❖ Gestión financiera, auditoría y adquisiciones por resultados
- ❖ Programas y proyectos por resultados
- ❖ Seguimiento y evaluación por resultados

El INAMU, al estar incluido en la muestra piloto de instituciones para la puesta en práctica de dicho modelo, según el decreto citado, y considerando los diagnósticos comentados, emprendió entre los años 2018 y 2020 varios trabajos para la revisión de sus propios procesos internos, de manera que se pueda mejorar la gestión institucional y encarrilar a la institución hacia la GpRD, de cara a su consolidación en el año 2030. Estas revisiones y cambios dieron origen a los siguientes documentos y análisis de uso interno:

- A. Diagnóstico del modelo de gestión y levantamiento del Mapa de Procesos
- B. Redefinición de la estructura programática presupuestaria
- C. Alineamiento entre los procesos sustantivos y la estructura presupuestaria
- D. Definición del Catálogo de Programas e Indicadores
- E. Definición del Manual de Procedimientos Institucional
- F. Redefinición de Manuales de cargos y clases, diccionario de competencias y estudio integral de puestos
- G. Revisiones y propuesta de una nueva estructura organizativa u organigrama institucional

El **diagnóstico del modelo de gestión del INAMU** se realizó mediante el análisis de diversos insumos, como la estructura organizacional, entrevistas con todos los departamentos, estudios previos y el catálogo de servicios institucionales. Producto de estas actividades, se encontraron los siguientes hallazgos principales ³⁸:

- Personal altamente capacitado y multidisciplinario
- Personal altamente comprometido con el objetivo de la institución y con la realidad de las mujeres
- Personal con pensamiento crítico
- Desenfoque de los procesos institucionales
- Sistemas de información obsoletos y desintegrados
- Procesos de atención sin enfoque de satisfacción a la persona usuaria
- Cultura organizacional y resistencia al cambio
- Gestión por programas y no por procesos

³⁷ MIDEPLAN (2016). Marco orientador de la Gestión para Resultados en el Desarrollo.

³⁸ El INAMU contrató en 2018 a la empresa Consultores del Talento para la realización de este diagnóstico, así como para la elaboración de una propuesta general de gestión basada en procesos. Toda la II Parte de este documento se fundamenta en dicho estudio.

- Flujo de información interrumpido entre las unidades

Estos hallazgos se resumieron en un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que se muestra en el cuadro 36. Además, la figura 4 muestra el análisis MECA (mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas), con el propósito de definir las posibles soluciones y el camino a seguir respecto a las problemáticas encontradas.

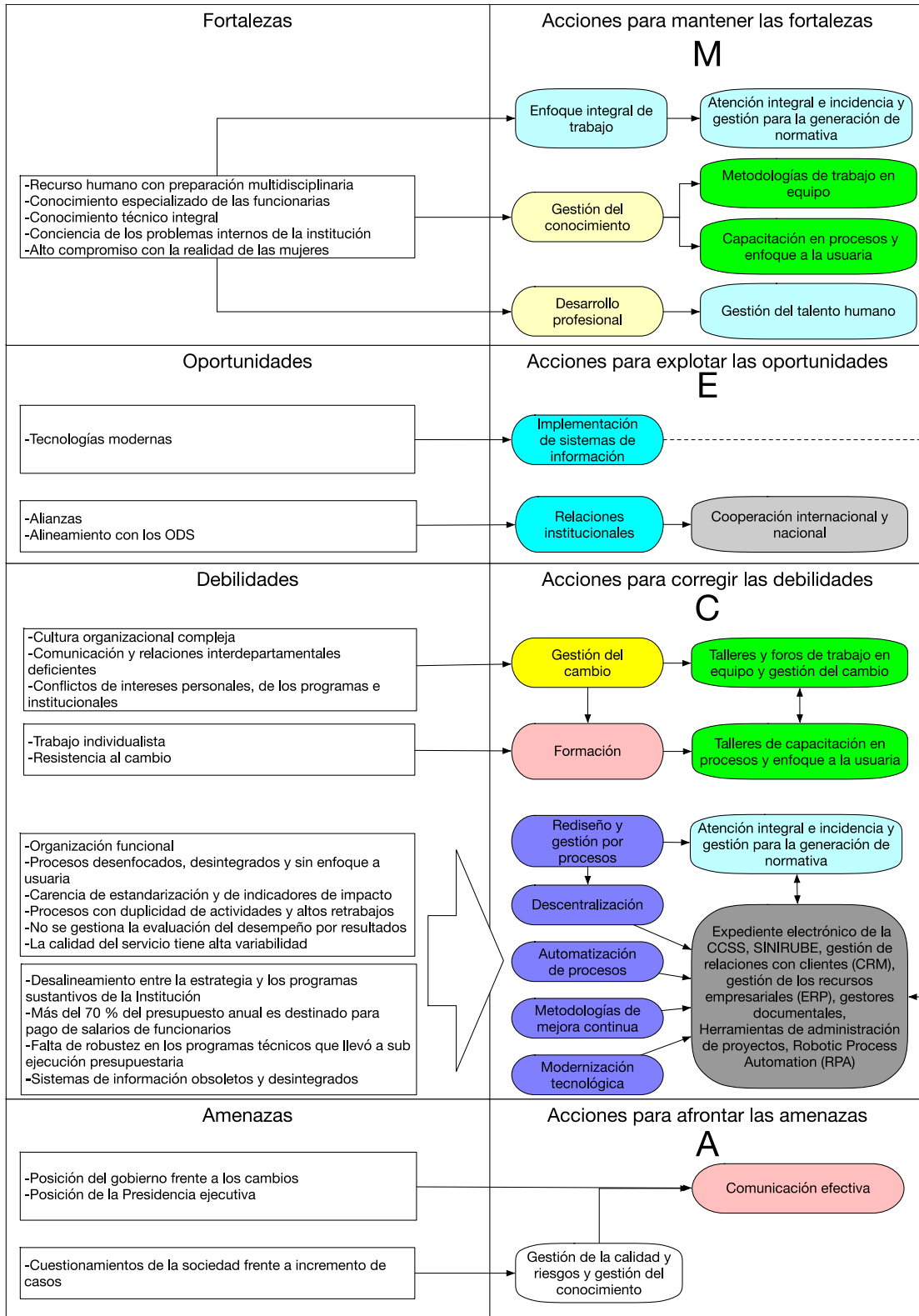
Recuadro N.º 36. Matriz FODA del diagnóstico del INAMU.

Fortalezas	Oportunidades
• Personal con preparación multidisciplinaria • Conocimiento técnico integral (PIEG y PLANОВI, entre otras) • Alto compromiso con la realidad de las mujeres • Conciencia de los problemas internos de la institución • Conocimiento especializado de las personas funcionarias • Trabajo interinstitucional • Personal altamente comprometido, capacitado y con pensamiento crítico.	• Alineamiento con los objetivos del gobierno y del Desarrollo Sostenible (ODS) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo • Tecnologías modernas • Alianzas y/o benchmarking con otras instituciones homólogas internacionales
Debilidades	Amenazas
• Organización funcional (Gestión por programas y no por procesos) • Procesos desenfocados, desintegrados y sin enfoque a la persona usuaria, sino más bien que se gestiona por funciones • Sistemas de información obsoletos y desintegrados • Cultura organizacional compleja y trabajo individualista • Resistencia al cambio • Carencia de indicadores de impacto y procesos sin estandarización • Falta de robustez en los programas técnicos que ha llevado a una subejecución presupuestaria. • Comunicación y relaciones interdepartamentales ineficientes • Desalineamiento entre la estrategia y los programas sustantivos de la institución. Actualmente se tiene estrategia que no se vincula ni se alinea de manera adecuada	• Existe una incertidumbre en cuanto a la posición del gobierno de turno respecto a la institución • Cuestionamientos de la sociedad frente al incremento de casos de femicidios • Resultados esperados ineficientes, ya que es muy complejo asegurar el estado final de la persona usuaria

Debilidades	Amenazas
hacia los procesos sustantivos. No necesariamente se trabaja sobre las necesidades de las mujeres • Más del 70 % del presupuesto anual es destinado para pago de salarios del personal • Procesos con duplicidad de actividades y altos niveles de retrabajo • Conflictos de poderes personales, de los programas e institucionales • No se gestiona la evaluación del desempeño por resultados • La calidad del servicio brindando tiene alta variabilidad • Existe una brecha y poca armonización de los dos programas: técnico y administrativo • No todo el personal cuenta con conocimiento en perspectiva de género	

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N.º 4. ANÁLISIS MECA DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS



Fuente: Consultores del talento-INAMU (2019) con base en el FODA.

Por otro lado, los esfuerzos institucionales alrededor de la coordinación y elaboración de las políticas nacionales PIEG y el PLANOVI muestran un sólido entendimiento integral y estructural de los asuntos relacionados con el cierre de brechas y la atención y prevención de la violencia contra las mujeres por parte del personal. Además, destaca por parte del personal del INAMU un alto compromiso con la realidad de las mujeres y el “*know-how*” asociado a un recurso humano altamente capacitado. Hay una gran cantidad de profesionales especialistas en áreas como la psicología, sociología, ciencias políticas, trabajo social, derecho, entre otras, que conforman un grupo multidisciplinario sólido.

La implementación de las directrices de este marco de referencia (PIEG y PLANOVI), si bien es cierto requiere de especialistas como elementos del sistema, su éxito depende de la interacción entre tales elementos. Esta interacción debe ser integral, sin embargo, se encontraron debilidades que ponen en riesgo el sistema de trabajo. Por ejemplo, se evidenciaron deficiencias en comunicación, colaboración, intereses, trabajo individualista (en islas), organización funcional, procesos desenfocados y desarticulados, entre otros.

Para mantener las fortalezas se propone actuar sobre tres aristas: enfoque integral del trabajo, gestión del conocimiento y desarrollo profesional. De la misma forma, para corregir las debilidades, las acciones deben ir dirigidas hacia la formación para lograr convencimiento y conciencia en las colaboradoras de que el trabajo en equipo, el enfoque integral y la gestión por procesos conforman el funcionamiento que mejor se ajusta al alcance del sueño común de la institución.

Además, del rediseño de procesos y su consecuente e imprescindible gestión por procesos, la descentralización es una alternativa funcional por valorar para lograr el cometido. Algunas oportunidades que emergen también son las alianzas estratégicas que puedan realizarse con instituciones homólogas en otros países. Esto puede servir para reafirmar la posición de la institución debido a su alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como un esfuerzo por articularse de forma más eficiente con otras instituciones del Estado. Finalmente, las amenazas encontradas deben administrarse mediante un sólido proceso de gestión de la calidad y el riesgo que permitan una intervención y comunicación efectiva con las partes interesadas.

El estudio diagnóstico concluye que: “Una institución moderna, y más aún, un Estado moderno, es posible mediante la articulación de los siguientes principios:

- *Orientada a la persona usuaria*: una gestión pública en la que el personal entienda y responda a las necesidades de las personas usuarias.
- *Unitaria y descentralizada*: satisface de manera integral, adecuándose a la heterogeneidad y complejidad de estas.
- *Abierta, transparente y accesible* a las personas usuarias, fomentando su participación, la integridad pública y la rendición de cuentas de su desempeño.
- *Inclusiva*: garantizando los derechos humanos de todas las personas.
- *Eficiente*: con un uso racional de los recursos, esforzándose por proveer lo que las

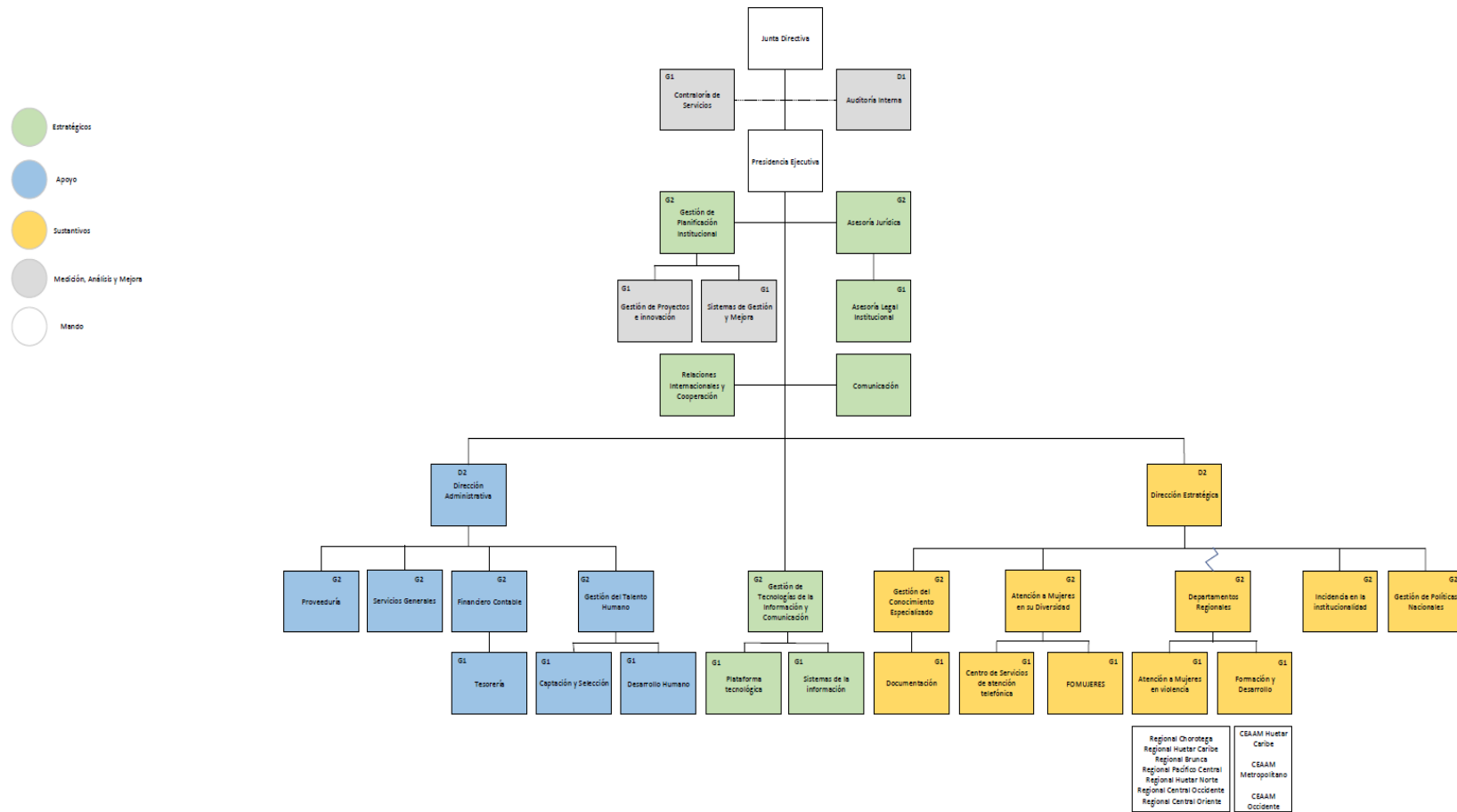
personas usuarias requieren al menor costo, con estándares de calidad adecuados y en las cantidades que maximicen el bienestar social”. *(Cursiva no es del original)*.

Lo anterior es consistente con el programa de modernización del Estado, compromiso del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), orientado al fortalecimiento y robustecimiento del Estado mediante acciones que facilitan el ejercicio de los derechos de las personas, la búsqueda de la excelencia de los servicios prestados, la participación ciudadana y la mejora en la eficiencia y eficacia de la administración pública (MIDEPLAN, 2019).

De acuerdo con eso, y con el resultado del diagnóstico del INAMU, la gestión por procesos emerge como la forma más adecuada y funcional para asegurar el cumplimiento y la sostenibilidad de la institución con un enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo y una visión siempre puesta en la transformación de las mujeres hacia una posición de igualdad efectiva y libre de cualquier tipo de violencia.

Finalmente, entre los años 2022 y 2023 se está en proceso de renovación de la estructura organizativa u organigrama principal de la institución, lo cual se encomendó a una Comisión interna de Rediseño de procesos, cuyos integrantes fueron nombrados por la Junta Directiva del INAMU mediante el Acuerdo No.5, Acta N°05-2022, celebrada el 03 de marzo del 2022 con el fin de emprender la tarea de alinear los procesos de trabajo con las características y responsabilidades del personal, y proponer una estructura organizacional que contemple las nuevas dependencias del INAMU de acuerdo con la siguiente propuesta:

Gráfico N.º 7: Propuesta de organigrama del INAMU.



Fuente: ORGANIGRAMA PRELIMINAR DERIVADO DE DISCUSIONES DE LA COMISIÓN DE REDISEÑO DE PROCESOS.

4.4. Estrategia de divulgación³⁹

Con el fin de que el personal y las personas usuarias del INAMU estén informadas sobre la organización del INAMU, sobre sus procesos de trabajo y su funcionamiento general, la Unidad de Planificación Institucional, en conjunto con la Unidad de Comunicación, han venido ejecutando desde el año 2020 una campaña interna de distribución de útiles y materiales que permitan al personal y al público en general familiarizarse con todo el contenido y relaciones deseables derivadas de la nueva gestión por procesos con un enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo –GpRD–. Entre los años 2020 y 2022 se distribuyeron al personal cuadernos de trabajo, folletos resumen del PEI y el mapa de procesos y “post-it” o bloques de notas con mensajes relativos a los valores institucionales. Así mismo, en coordinación con el Depto. de Recursos Humanos y la Unidad de Comunicación se diseñaron nuevos carnés para todo el personal. Cada sede administrativa cuenta con material audiovisual que resume para el público las características generales del Mapa de procesos del INAMU y de los objetivos inscritos en el Plan Estratégico institucional.

Estos materiales serán actualizados y distribuidos bianualmente a lo largo del período con el fin de fortalecer la imagen institucional y fortalecer el trabajo en equipo al interior del INAMU.

V. Sistemas de seguimiento, evaluación y mejora

5.1. Seguimiento y sistema de indicadores institucionales

El INAMU consolidará su Sistema de seguimiento operativo y estratégico durante el período contemplado en este Plan Estratégico Institucional. A nivel operativo, el seguimiento tiene como objetivo observar y analizar de manera trimestral el comportamiento de las metas operativas anuales comprometidas, para prever rezagos, incumplimientos o sobrecumplimientos que distorsionen o desenfocuen el quehacer institucional y ofrecer datos para la toma de decisiones inmediatas o de corto plazo por parte de las autoridades correspondientes.

Para ello, el seguimiento operativo se basa en los siguientes elementos: a) el sistema de indicadores y metas establecidos en los planes operativos institucionales y los planes de trabajo por dependencia, y b) los lineamientos emitidos cada año para el seguimiento y las verificaciones por el Ministerio de Planificación y el Ministerio de Hacienda en forma conjunta y al amparo de la Ley 8131 y la Ley 5525.

³⁹ Véase Anexos: Estrategia de comunicación del PEI-INAMU

En este sentido, el Sistema de seguimiento funcionará de la siguiente manera:

Recuadro N.º 37. Sistema de seguimiento operativo y estratégico del Plan Estratégico Institucional del INAMU 2024-2030.

ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA	RESPONSABLE/rol
1.Formulación de lineamientos-instructivos, criterios y formatos para la elaboración de informes institucionales de diverso tipo a nivel de indicadores POI	Semestral	Unidad de Planificación Institucional / coordina el proceso de seguimiento al POI. Direcciones/ coordinan y regulan las características (cuantitativas y cualitativas) de los datos que se emiten.
2.Inclusión de datos de cumplimiento de metas operativas en los sistemas de información vigentes del POI y del PAO por dependencia	Mensual - diaria	Jefatura y personal designado y autorizado/ seleccionan y emiten los datos. Personas funcionarias/ elaboran reportes de cumplimiento de las actividades y tareas a su cargo, emitiendo datos (registros administrativos) según corresponda.
3.Confección de informes semestrales del POI	Anual	Direcciones/ analizan y cuidan la calidad de los datos emitidos y elaboran un informe semestral consolidado cuantitativo y cualitativo de avance según su ámbito de cobertura. Elabora un plan de mejora en caso de rezagos. Planificación / consolida y analiza los resultados de los reportes, vigila y verifica la calidad de los datos, actualiza las programaciones en caso de modificaciones y emite los informes semestrales institucionales y planes de mejora, según requerimientos que correspondan ante las entidades reguladoras del servicio público.
4.Confección de informes anuales del POI	Anual	Direcciones/ analizan datos y elaboran un informe anual consolidado, cuantitativo y cualitativo, de avance según su ámbito de cobertura. Elabora un reporte breve de logros y limitaciones en el cumplimiento de las metas anuales previstas. Planificación / consolida y analiza los resultados de los reportes, vigila y verifica la calidad de los datos, emite los informes anuales institucionales y prepara presentaciones ante Junta Directiva, según requerimientos que correspondan ante las entidades reguladoras del servicio público.
5.Confección de otros reportes	Anual	Planificación/ solicita datos y establece criterios según demanda del reporte, emite el reporte ante la entidad solicitante. Dependencias/ emiten datos o registros solicitados por Planificación. Direcciones/ revisan los reportes emitidos según corresponda, antes de su envío.
6.Presentaciones, aprobaciones y envíos de informes institucionales	Trimestral	Planificación y Direcciones/ presentan informes trimestrales, semestrales y anuales ante Presidencia Ejecutiva o Junta Directiva, según corresponda. Planificación / envía informes a los sectores de gobierno e ingresa registros en bases de datos de CGR y MIDEPLAN.

ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA	RESPONSABLE/rol
		Presupuesto/ envía informes programáticos y presupuestarios aprobados por la Junta Directiva a las entidades reguladoras (STAP-CGR).
7.Talleres de balance y seguimiento PEI-POI	Anual	Planificación / coordina y convoca a jefaturas, prepara documentación base para las discusiones y aplica acuerdos (correcciones u otros, al PEI vigente). Direcciones/ elaboran propuesta de asuntos de interés, participan y deciden durante los talleres. Jefaturas de dependencias técnicas y administrativas/ elaboran propuestas de interés, participan y deciden durante los talleres de balance. Jefaturas de dependencia/ comparten información y acuerdos con el resto de las personas colaboradoras, aplican acuerdos derivados del balance durante las operaciones o aplicación de los servicios.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Evaluaciones: Agenda institucional de evaluaciones

Durante el período, el INAMU se propone consolidar la ejecución de evaluaciones externas a sus principales procesos y subprocesos de trabajo, como una buena práctica de mejora continua que se dirige al planteamiento y refinamiento de estrategias nacionales, regionales y locales de intervención.

Para lograr este cometido se han dictado varios lineamientos internos que orientan sobre el contenido mínimo y la calidad de las propuestas evaluativas que se ejecuten cada vez⁴⁰. Asimismo, se ha planteado una agenda mínima de evaluaciones previstas durante el período y según los recursos disponibles, a saber:

AGENDA INSTITUCIONAL DE EVALUACIONES, SEGÚN AÑO DE EJECUCIÓN

2024: Evaluación intermedia (formativa) de la Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de todas las edades —PLANOVI— 2017-2032.

Evaluación de los servicios que ofrece el INAMU en el Programa 2 Atención a mujeres en su diversidad (encuesta de percepción a usuaria, usando el modelo de calidad).

⁴⁰ Lineamientos de evaluación para la mejora continua de la acción institucional, CIRCULAR INAMU-PE-0014-2020 Presidencia Ejecutiva, agosto, 2020.

_Lineamientos para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del Plan estratégico de tecnologías de información y comunicaciones PETIC – INAMU. CIRCULAR INAMU-PE-0003-2021 Presidencia Ejecutiva, abril, 2021.

_Lineamientos para la ejecución de actividades que promuevan una cultura de seguimiento y evaluación en el personal del INAMU. CIRCULAR INAMU-PE-0002-2023 PRESIDENCIA EJECUTIVA, abril, 2023.

2025: Evaluación final (sumativa) del Plan Estratégico Institucional PEI aplicado entre 2019 y 2024.

Evaluación final (sumativa) del Portafolio de proyectos institucional 2019-2024.

2026: Evaluación de los servicios que ofrece el INAMU en el Programa 2 Atención a mujeres en su diversidad (encuesta de percepción a usuaria usando el modelo de calidad).

Evaluación de los servicios de asistencia técnica y acompañamiento desde el Programa 3 Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas (Encuesta de percepción de personas usuarias, modelo de calidad).

2027: Evaluación final (sumativa) del PEITC-INAMU 2023-2027.

Evaluación final (sumativa) del Plan de acción PIEG .

Evaluación final (sumativa) del Plan de acción PLANOVI.

2028: Evaluación de los servicios que ofrece el INAMU en el Programa 2 Atención a mujeres en su diversidad (Encuesta de percepción a usuaria usando el modelo de calidad).

Evaluación de los servicios de asistencia técnica y acompañamiento desde el Programa Rectoría y vigilancia de normativa y políticas públicas (Encuesta de percepción de personas usuarias, modelo de calidad).

2029: Evaluación intermedia (formativa) de los Sistemas informáticos SISRUAP y SIPGAF vigentes.

2030: Evaluación final (sumativa) de la Política Nacional PIEG.

Evaluación final (sumativa) del Plan Estratégico Institucional INAMU 2024-2030.

Evaluación de los servicios que ofrece el INAMU en el Programa 2 Atención a mujeres en su diversidad (Encuesta de percepción a usuarias, usando el modelo de calidad).

5.3. Sistemas de gestión y mejora continua

Como parte de los sistemas de gestión y mejora continua el INAMU deberá abrir las operaciones de una unidad de Administración de Sistemas de gestión y mejora, con el fin de gestionar la aprobación y seguimiento de la puesta en práctica de los siguientes sistemas de gestión:

- Sistema de Gestión y seguimiento del Control interno (SCI) y del Sistema específico de riesgo institucional (SEVRI).
- Sistema de Gestión de la calidad de los servicios, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, y de acuerdo con la experiencia del Modelo SERQUAL utilizado en las evaluaciones de los servicios del Programa 2.
- Sistema de Gestión ambiental y seguimiento al PAGAI.
- Sistema de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral. Requisitos para Niveles 1, 2 y 3. INTE G38-3:2021.
- Sistema de Gestión y seguimiento de la salud y seguridad ocupacional, de acuerdo con la normativa establecida por el Consejo Nacional de Salud Ocupacional.
- Sistemas de gestión de gobierno corporativo, transparencia y datos abiertos.

Para el desarrollo de estos sistemas y su seguimiento, la nueva unidad trabajará en coordinación con las comisiones internas nombradas para tales propósitos.

El funcionamiento de este subproceso de Administración de los sistemas de gestión pretende reducir los riesgos presentes en todas las operaciones que realiza el INAMU a nivel sustantivo y de apoyo, fortaleciendo la calidad y alcance de todos los bienes y servicios que ofrece la institución.

VI. Previsión de recursos humanos, financieros y materiales

6.1. Prevista de requerimientos de personal.

Con el fin de garantizar el funcionamiento del INAMU en el marco del presente planteamiento estratégico se tiene la siguiente previsión de personal organizado en procesos y subprocesos de trabajo y también según el organigrama organizacional propuesto para este período 2024-2030:

TABLA 4. INAMU. Distribución prevista de plazas según dependencia, 2023-2024 y subsiguientes.

Distribución actual de plazas según dependencia		Nueva Distribución de plazas según dependencia aplicando la Reorganización Administrativa	
Dependencia	Cantidad de plazas	Dependencia	Cantidad de plazas
Junta Directiva	1	Junta Directiva	2
Auditoría Interna	6	Auditoría Interna	7
Contraloría de Servicios	2	Contraloría de Servicios	4
Presidencia Ejecutiva	5	Presidencia Ejecutiva	7
Unidad de Planificación Institucional	5	Departamento de Gestión de Planificación Institucional	5
		Unidad de Sistemas de Gestión y Mejora	3
		Unidad de Gestión de Proyectos e Innovación	5
Unidad de Asesoría Legal	6	Departamento de Asesoría Legal Institucional	6
Unidad de Informática	6	Departamento de Gestión de TIC's	3
		Unidad de Plataforma Tecnológica	3
		Unidad de Sistemas de la Información	3
Unidad de Comunicación	2	Unidad de Comunicación	6
Dirección Administrativa Financiera	5	Dirección Administrativa Financiera	5
		Unidad de Gestión Documental	3
Departamento de Financiero Contable	9	Departamento Financiero Contable	8
Unidad de Tesorería	5	Unidad de Tesorería	5
Departamento de Proveeduría	11	Departamento de Proveeduría	9
Departamento de Servicios Generales y Transportes	14	Departamento de Servicios Generales	21
Departamento de Recursos Humanos	10	Departamento de Gestión del Talento Humano	7

Distribución actual de plazas según dependencia		Nueva Distribución de plazas según dependencia aplicando la Reorganización Administrativa	
		Unidad de Captación y Selección	3
		Unidad de Desarrollo Humano	3
		Unidad de Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional	3
Dirección Estratégica	2	Dirección Estratégica	8
Secretaría Técnica de la PIEG	4	Departamento de Gestión de Políticas Nacionales	14
Departamento Especializado de Información	2	Departamento de Gestión del Conocimiento Especializado	10
Unidad de Investigación	4		
Unidad de Documentación	3	Documentación	3
Departamento de Gestión de Políticas Públicas para la Equidad de Género	6	Departamento de Incidencia en la institucionalidad	12
Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local	5		
Departamento de Construcción de Identidades y Proyectos de Vida	6		
Departamento de Condición Jurídica y Protección de los Derechos de las Mujeres	7		
Departamento de Violencia de Género	10	Atención a Mujeres en su Diversidad	13
Departamento de Desarrollo Regional	15		
Centro de Información y Orientación a Mujeres	6		
Centro de formación política	3		

Distribución actual de plazas según dependencia		Nueva Distribución de plazas según dependencia aplicando la Reorganización Administrativa	
Plazas en trámite COAVIFMU	0	Centro de servicios de atención telefónica	17
Unidad Regional Huetar Caribe	21	Departamento Regional Huetar Caribe	6
Unidad Regional Brunca	21	Departamento Regional Brunca	6
Unidad Regional Central Sede Oriente	14	Departamento Regional Central Sede Oriente	6
Unidad Regional Central Sede Occidente	9	Departamento Regional Central Sede Occidente	6
Unidad Regional Chorotega	21	Departamento Regional Chorotega	6
Unidad Regional Huetar Norte	21	Departamento Regional Huetar Norte	6
Unidad Regional Pacífico Central	20	Departamento Regional Pacífico Central	6
Delegación de la Mujer	20	Unidad de Atención a Mujeres en violencia Regional Huetar Caribe	11
		Unidad de Atención a Mujeres en violencia Regional Brunca	11
		Unidad de Atención a Mujeres en violencia Regional Central Sede Oriente	11
		Unidad de Atención a Mujeres en violencia Regional Sede Occidente	11
		Unidad de Atención a Mujeres en violencia Regional Chorotega	11
		Unidad de Atención a Mujeres en violencia Regional Huetar Norte	11
		Unidad de Atención a Mujeres en violencia Regional Pacífico Central	11
		Unidad de Formación y Desarrollo Regional Huetar Caribe	18
		Unidad de Formación y Desarrollo Regional Brunca	18
		Unidad de Formación y Desarrollo Regional Central Sede Oriente	18

Distribución actual de plazas según dependencia		Nueva Distribución de plazas según dependencia aplicando la Reorganización Administrativa	
		Unidad de Formación y Desarrollo Regional Sede Occidente	18
		Unidad de Formación y Desarrollo Regional Chorotega	18
		Unidad de Formación y Desarrollo Regional Huetar Norte	18
		Unidad de Formación y Desarrollo Regional Pacífico Central	18
CEAAM Occidente	11	CEAAM Occidente	11
CEAAM Huetar Caribe	11	CEAAM Huetar Caribe	11
CEAAM Metropolitano	11	CEAAM Metropolitano	11
Total	340	Total	476
Diferencia		136	

Fuente. INAMU (2023) Departamento de recursos humanos en el marco de la reorganización integral institucional.

La diferencia en las necesidades de personal a favor del nuevo modelo de estructura organizacional deberá gestionarse desde las autoridades institucionales como parte de sus labores ordinarias de Dirección y política institucional ya previstas en subprocesos de nivel estratégico del INAMU.

6.2. Prevista de requerimientos presupuestarios para el período⁴¹

Desde el año 2022 se emitieron⁴² una serie de criterios para el diseño y actualización permanente del Presupuesto plurianual del INAMU, cuya base central es la permanencia y funcionamiento de la actual Estructura programática presupuestaria, mediante la cual se establece un alineamiento entre las distintas variables estratégicas, tácticas y operativas que componen el planeamiento institucional con las actividades, partidas, subpartidas y montos previstos en cada caso. Todo lo anterior con el fin de dar un seguimiento pormenorizado al presupuesto público y cumplir con lo establecido en la Ley No. 8131 Ley General de presupuestos públicos y administración financiera.

⁴¹ La formulación de este apartado se nutre del documento institucional: INAMU. (2023) Presupuesto Plurianual 2024-2027 presentado a la Autoridad Presupuestaria en el marco del Plan Operativo Anual 2024.

⁴² Véase Circular N.º INAMU-PE-0006-2022 del 07 de octubre del 2022 y el documento denominado "Acciones para la formulación de Presupuesto Plurianual y su actualización" Versión 2.

Dichos criterios son los recogidos en el numera 10. “ACCIONES PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO CON UN ENFOQUE PLURIANUAL Y SU ACTUALIZACIÓN” e indican lo siguiente:

“Para la formulación de las estimaciones de presupuesto plurianual la Dirección Administrativa Financiera con el apoyo de las dependencias a su cargo que así corresponda, utilizarán los siguientes criterios durante la elaboración del presupuesto plurianual, el cual abarcará al menos los siguientes tres años (2023-2025): 1. Análisis del Balance Anual de Cumplimiento de metas POI y cierre de metas PEI. 2. Análisis de los datos históricos y proyección de ingresos para los siguientes períodos, aplicando sobre ellos un leve crecimiento, particularmente en las transferencias de recursos recibidos procedentes de FODESAF. 3. Actualización y análisis de los recursos de superávit, aplicando la normativa vigente para la presupuestación de este. 4. Conocer y valorar el comportamiento histórico de la programación y de la ejecución mostrada por el INAMU, según partidas, de al menos cinco años anteriores. 5. Conocer, valorar y estimar el impacto de la inflación y del crecimiento proyectado para cada año, según datos del Banco Central de Costa Rica. 6. Conocer, valorar y estimar, el impacto sobre el presupuesto a partir del Plan Táctico o conjunto de estrategias que ha formulado la institución. 7. Proyección de egresos para períodos venideros, a partir del análisis de los datos históricos, considerando el financiamiento de los programas y actividades sustantivas de la institución destacando los siguientes aspectos: a) Financiamiento de todos los gastos operativos distribuidos en los tres programas institucionales. b) Adquisición de bienes duraderos para el desarrollo de las actividades ordinarias y extraordinarias de la institución. c) Provisión de sistemas de información que coadyuven con el desempeño eficiente y eficaz de las labores en los distintos departamentos institucionales; entre los cuales sobresalen los siguientes: ✓ El Sistema Integrado de Planificación de la Gestión Administrativa y Financiera (SIPGAF). ✓ Iniciativas Estratégicas de las Tecnologías de Información, según el Capítulo 8.9 del PETIC 2022-2027.”

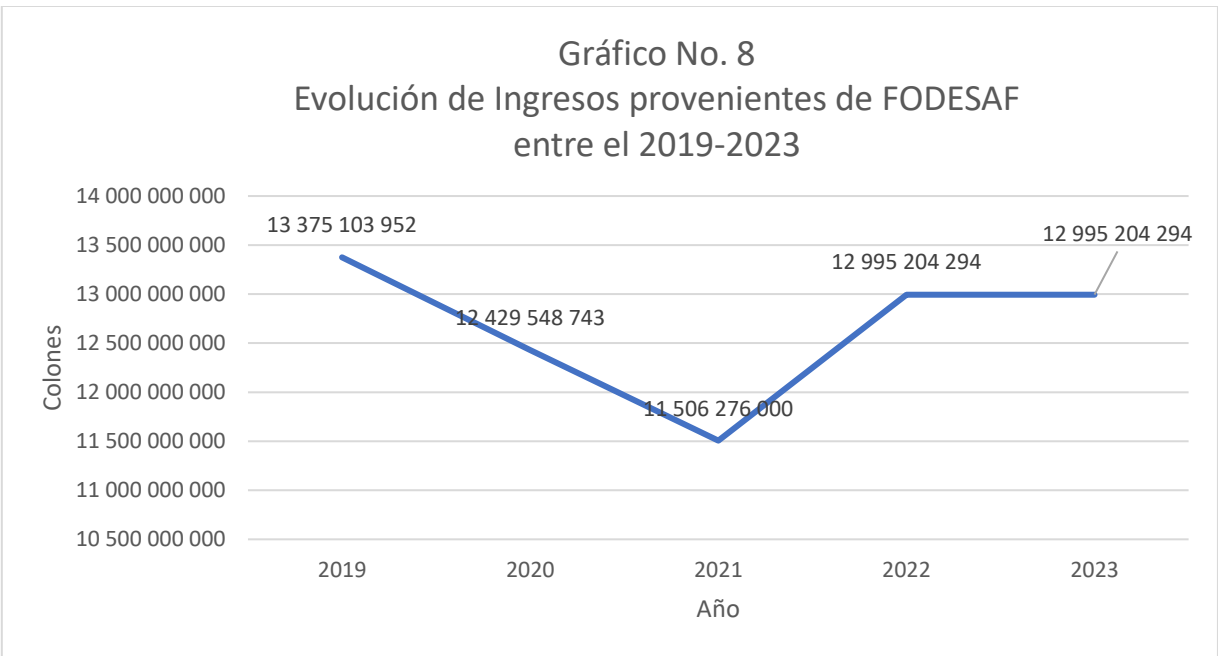
A continuación, se presentan un detalle con el histórico y proyecciones de ingresos corrientes provenientes de FODESAF:

Tabla N°5 Detalle Histórico Proyecciones Ingresos Corrientes FODESAF

Año	Ingresos recibidos	% de Variación	Proyección
2018	12,199,192,101	8.6%	
2019	13,375,103,952	9.6%	Promedio
2020	12,429,548,743	-7.1%	
2021	11,506,276,000	-7.4%	
2022	12,995,204,294	12.9%	2.02%

2023	12,995,204,294	0.00%	Hasta setiembre se han recibido los ingresos conforme a este monto.
2024	13,189,047,766	Según oficio de FODESAF en el 2023 se recibirá este monto.	
2025	13,452,828,721	Se estima un incremento del 2% para cubrir los gastos proyectados.	
2026	13,721,885,296		
2027	13,996,323,001		

Fuente: Elaboración Departamento Financiero Contable



Fuente: Elaboración Departamento Financiero Contable

Según el detalle anterior, se parte del año 2024 con los ingresos estimados y comunicados por FODESAF. A partir del año 2025, se estarían incrementando en un 2%, con respecto al año anterior, según el promedio de incremento obtenido en los últimos 4 años y además, de acuerdo a los recursos extraordinarios que eventualmente FODESAF pudiera girar al INAMU.

En el siguiente detalle se muestra el comportamiento del superávit del INAMU estimado al 2023.

Tabla N°6
Proyección del Superávit INAMU

	Monto Ejecutado	Incorporaciones	Superávit Acum.
Saldo del Superávit libre del Período 2017			349,686,536.28
Período 2018			
Incorporación del superávit del período		1,772,249,402.29	2,121,935,938.57
Período 2019:			
Incorporación del superávit del período		2,207,119,830.56	4,329,055,769.13
Período 2020			
Incorporación del superávit del período		1,877,509,939.52	6,206,565,708.65
Período 2021			
Incorporación del superávit del período		1,285,611,774.67	7,492,177,483.32
Período 2022			
Incorporación del superávit del período		2,608,511,747.40	10,100,689,230.72
Período 2023			
Ejecución del superávit al 31 agosto	3,795,483,733.85		
Superávit por ejecutar entre Set y Dic. 2023	805,205,496.87		5,500,000,000.00

Fuente: Departamento Financiero Contable INAMU.

Tal y como se muestra en el cuadro anterior la institución acumuló un superávit desde el año 2017 hasta el año 2022, a partir del año 2018 la institución concretó un Portafolio de Proyectos de Inversión para ejecutar los recursos acumulados y de la cual fueron dictaminados por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria y con código de Banco de Proyectos de MIDEPLAN. Para el año 2023 se estima un superávit de \$5.500.00 millones.

Sobre la ejecución de estos recursos se proyecta que en el año 2024 se ejecutará el 100% del superávit acumulado al 31 de diciembre del 2022. En el año 2025 se ejecutará el superávit resultante del ejercicio económico 2023. En el año 2026, se estaría ejecutando el superávit ejercicio económico 2024 y en el año 2027, se estaría ejecutando el superávit 2025

Proyección del gasto (egresos)

Tabla No. 7

PRESUPUESTO DE EGRESOS PROYECTADO

PARA LOS PERIODOS 2024 AL 2027

SUBPARTIDA	Año base 2023 (S/Ppto. Def. a Agosto)	2024	2025	2026	2027	Criterios utilizados para las estimaciones 2023 - 2026
REMUNERACIONES	6,975,714,597.00	7,184,500,765.52	7,400,035,788.49	7,622,036,862.14	7,850,697,968.00	Para el año 2024 se tomó la información del Presupuesto Ordinario. Para los años 2025 al 2027, se aplicó un aumento por concepto de inflación del 3% anual.
Remuneraciones básicas	2,530,386,268.00	2,658,088,284.00	2,737,830,932.52	2,819,965,860.50	2,904,564,836.31	
Remuneraciones eventuales	87,141,660.00	62,202,050.00	64,068,111.50	65,990,154.85	67,969,859.49	
Incentivos salariales	2,737,992,772.00	2,881,645,631.86	2,968,095,000.82	3,057,137,850.84	3,148,851,986.37	
Cont. Pat. al Desarrollo y la Seg. Soc.	888,919,795.00	863,596,239.26	889,504,126.44	916,189,250.23	943,674,927.74	
Cont. Pat. a fondos de p. y cap. lab.	731,274,102.00	718,968,560.40	740,537,617.21	762,753,745.73	785,636,358.10	
SERVICIOS	4,688,015,807.93	5,044,766,643.43	5,196,109,642.73	5,351,992,932.01	5,512,552,719.98	Para el año 2024 se tomó la información del Presupuesto Ordinario. Para los años 2025 al 2027, se aplicó un aumento por concepto de inflación del 3% anual.
Alquileres	1,037,446,704.00	1,026,625,448.36	1,057,424,211.81	1,089,146,938.17	1,121,821,346.31	
Servicios básicos	213,470,000.00	185,830,000.00	191,404,900.00	197,147,047.00	203,061,458.41	
Servicios comerciales y financ.	451,032,160.08	482,400,000.00	496,872,000.00	511,778,160.00	527,131,504.80	
Servicios de gestión y apoyo	1,867,681,420.22	2,148,686,083.48	2,213,146,665.98	2,279,541,065.96	2,347,927,297.94	
Gastos de viaje y de transporte	324,937,323.63	318,537,600.00	328,093,728.00	337,936,539.84	348,074,636.04	
Seguros y otras obligaciones	76,000,000.00	64,000,000.00	65,920,000.00	67,897,600.00	69,934,528.00	
Capacitación y protocolo	312,609,600.00	369,139,970.00	380,214,169.10	391,620,594.17	403,369,212.00	
Mantenimiento y reparación	377,763,600.00	445,472,541.59	458,836,717.84	472,601,819.37	486,779,873.95	
Impuestos	13,500,000.00	1,500,000.00	1,545,000.00	1,591,350.00	1,639,090.50	
Servicios diversos	13,575,000.00	2,575,000.00	2,652,250.00	2,731,817.50	2,813,772.03	

MATERIALES Y SUMINISTROS	409,038,017.61	281,090,000.00	289,522,700.00	298,208,381.00	307,154,632.43	
Productos químicos y conexos	81,889,542.70	66,110,000.00	68,093,300.00	70,136,099.00	72,240,181.97	Para el año 2024 se tomó la información del Presupuesto Ordinario. Para los años 2025 al 2027, se aplicó un aumento por concepto de inflación del 3% anual.
Alimentos y productos agropec.	126,610,000.00	85,000,000.00	87,550,000.00	90,176,500.00	92,881,795.00	
Materiales y prod. de uso en const.	17,870,000.00	12,900,000.00	13,287,000.00	13,685,610.00	14,096,178.30	
Herramientas, rep. y accesorios	19,112,139.40	11,000,000.00	11,330,000.00	11,669,900.00	12,019,997.00	
Útiles, materiales y sum. diversos	163,556,335.51	106,080,000.00	109,262,400.00	112,540,272.00	115,916,480.16	
BIENES DURADEROS	8,719,560,150.00	3,952,963,884.00	515,981,445.00	326,719,309.00	331,270,888.27	
Maquinaria y Equipo y Mobiliario	686,786,344.26	263,010,000.00	147,300,300.00	151,719,309.00	156,270,888.27	Se estima ejecutar lo presupuestado en el año 2024. Para el año 2025 al 2027, se aplica un aumento del 3% por concepto de inflación. Excepto para los vehículos que se estarían comprando únicamente en el año 2024.
Construcciones, adiciones y mejoras	6,558,851,000.00	2,554,903,884.00	0.00	0.00	0.00	Se estima ejecutar en el año 2024 lo correspondiente al Proyecto de Inversión correspondiente al CEAAM Metropolitano, para los siguientes años no se contempla nuevos proyectos de inversión en infraestructura.
Bienes preexistentes - Terreno	500,000,000.00	492,000,000.00	0.00	0.00	0.00	
Bienes duraderos diversos	973,922,805.74	643,050,000.00	368,681,145.00	175,000,000.00	175,000,000.00	De los recursos incorporados en el Presupuesto Ordinario 2024, se estima ejecutar aproximadamente un 85% pues los desarrollos de sistemas se concretarían en el 2025. Además, incluyen recursos para el licenciamiento. En el año 2025, se estarían ejecutando el 30% restante y lo correspondiente a licenciamiento. Y para el año 2026 y 2027 se incluyen 175.0 mills. solo para el licenciamiento.

TRANSFERENCIAS CORRIENTES	771,896,493.09	419,050,000.00	393,771,500.00	378,784,645.00	389,098,184.35	
Transf. Corrientes al sector público	331,703,909.00	85,000,000.00	50,000,000.00	25,000,000.00	25,000,000.00	La estimación de estos recursos es para cancelar el 3% a la CNE de acuerdo con el superávit libre no comprometido que tenga la institución al cierre de cada año.
Transferencias corrientes a personas	2,200,000.00	4,000,000.00	4,120,000.00	4,243,600.00	4,370,908.00	Para el año 2024 se tomó la información del Presupuesto Ordinario. Para los años 2025 al 2027, se aplicó un aumento del 3% por concepto de inflación.
Prestaciones	283,000,000.00	220,000,000.00	226,600,000.00	233,398,000.00	240,399,940.00	Para el año 2024 se tomó la información del Presupuesto Ordinario. Para los años 2025 al 2027, se aplicó un aumento del 3% por concepto de inflación.
Transf. Corrientes a empresas priv.	47,542,584.09	0.00				
Otras transf. ctes. al sector privado	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	10,000,000.00	Corresponde a Indemnizaciones y no se le prevé incrementos.
Transf. Ctes. al sector externo	97,450,000.00	100,050,000.00	103,051,500.00	106,143,045.00	109,327,336.35	Para el año 2024 se tomó la información del Presupuesto Ordinario. Para los años 2025 al 2027, se aplicó un aumento por concepto de inflación del 3% anual.
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	1,479,425,171.72	1,806,676,472.88	1,767,655,288.00	2,896,595,762.00	3,801,050,256.00	
Transf. de capital a personas	1,098,736,694.83	1,806,676,472.88	1,767,655,288.00	2,896,595,762.00	3,801,050,256.00	A partir del 2024 se incluyen recursos de transferencias de capital provenientes de FODESAF y recursos del superávit para financiar los proyectos en el marco de FOMUJER y convenios con organizaciones de mujeres que tengan actividades productivas. A partir del 2025 también se incluyen posibles superávits del año anterior.
Transf. De capital a emp. priv. Sin F.L.	380,688,476.89					
Transf. De capital a empresas priv.	0.00					

CUENTAS ESPECIALES	56,858,611.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Sumas libres sin asig. Presupuestaria	56,858,611.00					
TOTAL	23,100,508,848.35	18,689,047,765.83	15,563,076,364.22	16,874,337,891.16	18,191,824,649.03	

Fuente: INAMU (2023) Departamento Financiero Contable.

En síntesis, el siguiente cuadro muestra la relación ingresos-egresos previstos durante el período 2024-2027, las proyecciones al año 2030 se tendrán como actualizaciones de este modelo presupuestario.

Tabla N°8
INAMU. Relación Ingresos y Gastos período 2024-2027

	2024	2025	2026	2027
Transferencias de FODESAF	13,189,047,766	13,452,828,721	13,721,885,296	13,996,323,002
Superávit libre de periodos 2017-2022	5,500,000,000		0	
Superávit del período anterior	0	2,110,247,643	3,152,452,595	4,195,501,647
Otros ingresos				
Total de ingresos	18,689,047,766	15,563,076,364	16,874,337,891	18,191,824,649
Ejec. de recursos ordinarios (Tranf. Cte. y Cap.)	11,078,800,123	11,300,376,126	11,526,383,648	11,756,911,321
Ejec. de recursos superávit en Bienes D.	0	515,981,445	326,719,309	331,270,888
Ejec. de recursos superávit en Tranf. Capital		1,594,266,198	1,825,733,286	2,864,230,759
Ejec. de superávit de periodos anteriores	5,500,000,000			
Total, de egresos ejecutados	16,578,800,123	13,410,623,768	13,678,836,244	14,952,412,969
Superávit del Período acumulado	2,110,247,643	2,152,452,595	3,195,501,647	3,239,411,680

Fuente: Departamento Financiero Contable INAMU

6.3. Prevista de recursos materiales (proyectos de infraestructura, equipos y tecnológicos)

Como parte de los recursos materiales previstos para el mejor desempeño institucional y el cumplimiento de los objetivos se han programado los siguientes proyectos de inversión pública, tanto de infraestructura como tecnológicos y, dar continuidad a contratos de mantenimiento que sean requeridos en el caso de la infraestructura propiedad del INAMU.

Tabla No. 9 INAMU. Resumen de proyectos de inversión pública inscritos en MIDEPLAN

Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)		
Código y Nombre del Proyecto	Monto Programado Año 2024	Monto Programado Año 2025
	(Millones de colones)	
003014 Construcción y equipamiento del centro especializado de atención y albergue temporal para mujeres, sus hijas e hijos afectados por la violencia intrafamiliar en la provincia de San José-INAMU. ¹	650,16	2.504,59
003110 Diseño, desarrollo e implementación del sistema de registro y referencia único de atención a personas usuarias de los servicios del INAMU (SisRUAP).	102,85	0
¹ La información del proyecto es confidencial.		

Se extiende la presente certificación a solicitud del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) en la ciudad de San José, el día veintiocho de setiembre de dos mil veintitrés.

La proyección que se observa en la tabla anterior de financiamiento para dichos proyectos es certificada por MIDEPLAN anualmente. En la tabla se observa lo previsto para los años 2024 y 2025 en ambos casos.

Adicionalmente, vía contratación ordinaria a partir del año 2023 se ha contratado vía SICOP, un licenciamiento que alberga un nuevo Sistema integrado de planificación y gestión administrativa-financiera SIPGAF. La idea central es que tanto los registros de las operaciones técnicas como los procesos administrativos y de apoyo que las acompañan puedan ser administrado mediante sistemas informatizados que reduzcan el riesgo por errores y den agilidad, eficiencia y eficacia a las intervenciones que realiza el INAMU.

Anualmente, como se observó en el Plan de acción del apartado IV, se ejecutan contrataciones ordinarias de mantenimiento y servicios públicos ya incorporados en los procesos anuales de plan – presupuesto. En el caso de los sistemas informáticos el Plan Estratégico de Tecnologías de información y comunicaciones está alineado al objetivo específico 9 y se encuentra aprobado para los años 2023-2027.

VII. Anexos

1. [INAMU-AJD-105-2023 Aprobación Plan Estratégico Institucional PEI 2024-2030 Sesión Ordinaria N° 21-2023.pdf](#)
2. Documento Mapa de Procesos aprobado [PRODUCTO 5 Informe final revavnp.pdf](#)
3. [Catálogo de Programas e Indicadores Institucionales Julio 24.pdf](#)
4. Estructura Programática Presupuestaria completa. [PO 2024 A Tablas Completas 5 de UPI.pdf](#)
5. [PEI TOMO VI Anexo N1 Presupuesto Plurianual.pdf](#)
6. [Plan Táctico Institucional al 2030](#)