



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE AUDITORÍA RELACIONADO
CON LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2024-2030
DEL INAMU.**

INAMU-JD-AI-In-007-2025

(Remitido con oficio INAMU-JD-AI-111-2025)

Elaborado por	Revisado por
MariPaz Jiménez Torres Profesional Especialista Auditoría Interna	Randall Umaña Villalobos Auditor Interno Auditoría Interna



INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE AUDITORÍA RELACIONADO CON LA EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2030 DEL INAMU.

El presente estudio de auditoría se realizó en cumplimiento del Plan de Trabajo de la Auditoría Interna para el periodo 2025. Este trabajo tuvo el propósito de verificar el cumplimiento de la normativa vigente tanto externa como interna en la elaboración del diseño del **Plan Estratégico Institucional (PEI-2024-2030)**, mismo que define la estrategia institucional en referencia con la formulación de su misión, visión, objetivo general y valores, así como, los ejes prioritarios de las políticas instituciones y las líneas de acción necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a partir del procedimiento realizado y de cara al fortalecimiento de la Gestión para Resultados del Desarrollo que se proyecta en el Instituto.

JUNIO- 2025



Tabla de contenido

1 RESUMEN EJECUTIVO	5
2 INTRODUCCIÓN	7
2.1 ORIGEN DEL ESTUDIO.....	7
2.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO	8
2.3 ALCANCE DEL ESTUDIO.....	8
2.4 METODOLOGÍA APLICADA	9
2.5 COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	9
2.6 IMPLANTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	10
2.7 RIESGOS DE AUDITORÍA	12
2.8 EQUIPO DE TRABAJO A CARGO DEL ESTUDIO	13
2.9 GENERALIDADES DEL ESTUDIO	13
2.11 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	17
3 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.....	17
3.1 HALLAZGO 01: ASPECTOS DETECTADOS AL DOCUMENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2030-INAMU QUE PUEDEN SER FORTALECIDOS (<i>Ver Conclusiones de la 01 a la 05 y Oportunidad de Mejora 01</i>).....	18
4 CONCLUSIONES.....	58
5 OPORTUNIDAD DE MEJORA	60
6 VALOR AGREGADO DE LA AUDITORIA INTERNA.....	62
7 ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES RECIBIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	62

Tabla de imágenes

<i>Imagen 1. Acuerdo No 3 Acta No 21-2023 Junta Directiva, pág. 2.</i>	<i>19</i>
<i>Imagen 2. Acuerdo No 3 Acta No 28-2023 Junta Directiva, págs. 1 y 2.</i>	<i>20</i>
<i>Imagen 3. Nota al pie de página con modelo usado para identificar los ejes institucionales.</i>	<i>29</i>
<i>Imagen 4. Pirámide Jerarquía de Objetivos.....</i>	<i>29</i>
<i>Imagen 5. Matriz Plan de Acción, MIDEPLAN-PEI-2023-2028, con enfoque a la GpRD.</i>	<i>34</i>
<i>Imagen 6. Matriz Plan de Acción, Ministerio de Hacienda-PEI-2024-2030.</i>	<i>34</i>
<i>Imagen 7. Matriz Plan de Acción, IMAS-PEI-2024-2030.....</i>	<i>34</i>
<i>Imagen 8. Matriz Plan de Acción, Imprenta Nacional -PEI-2024-2028.</i>	<i>35</i>
<i>Imagen 9. Simulación de matriz para el Plan de Acción, INAMU-PEI-2024-2030, con enfoque a GpRD.....</i>	<i>35</i>
<i>Imagen 10. Propuesta de Organigrama del INAMU, elaborada por la Comisión. Rediseño. Institucional.</i>	<i>37</i>
<i>Imagen 11. Extracto del Modelo MECA, que generan confusión.</i>	<i>39</i>
<i>Imagen 12. Cantidad de sesiones realizadas por la Comisión Ad Hoc PEI-2024-2030.</i>	<i>46</i>
<i>Imagen 13. Certificación disposición 4.4.</i>	<i>48</i>
<i>Imagen 14. Certificación disposición 4.6.</i>	<i>50</i>
<i>Imagen 15. Modificación Presupuestaria 1-2024.....</i>	<i>52</i>



Tabla de figuras

<i>Figura 1. Riesgos a los que se ve expuesta la Auditoría Interna.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2. Indicadores que conforman el índice de desempeño institucional.</i>	<i>31</i>
<i>Figura 3. Interrogante para plantear la estrategia del PEI.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 4. Participación personal interno en el PEI-2024-2030, según fase.</i>	<i>44</i>

Tabla de Nomenclaturas

Nomenclatura	Significado
BENEFICIARIA	Persona o entidad que recibe algún tipo de beneficio, ganancia, ayuda y/o derecho.
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
GpRD	Gestión pública para Resultados en el Desarrollo
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres.
PEI	Plan estratégico Institucional.
PPI	Proceso Planificación Institucional.
POI	Plan Operativo Institucional.
USUARIA	Persona que utiliza un producto o servicio de forma habitual.



1 RESUMEN EJECUTIVO

¿QUÉ EXAMINAMOS?

La auditoría es de cumplimiento y tuvo como objetivo evaluar el diseño metodológico con el cual fue elaborado el Plan Estratégico Institucional del INAMU, para el periodo comprendido entre el 2024-2030, gestión llevada a cabo por parte del Proceso de Planificación Institucional (PPI), así mismo, se revisó un serie de documentos solicitados y facilitados por el PPI con el propósito de comprobar si el diseño fue realizado de conformidad con la **normativa** aplicable y los mecanismos internos utilizados para la participación de actos claves a nivel interno y externo.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La Ley 7801, le confiere al Instituto Nacional de las Mujeres promover la igualdad y equidad de género por medio de la creación de mecanismos especializados, en distintos espacios, políticos y económicos presentes a nivel cultural, social, legales e institucional, que les impiden a las mujeres en su diversidad acceder, en igualdad de condiciones y oportunidades con los hombres.

Es por ello, que la labor que se realiza en el instituto es de suma importante para las mujeres en su diversidad y la ciudadanía en general, disponer de un Plan Estratégico Institucional que recoge las necesidades de la mitad de la población y que promueve un cambio cultural mediante acciones concretas le permite al instituto orientar su trabajo, sus recursos financieros, materiales, tecnológicos y uno que es fundamental y clave, el recurso humano que posee la instrucción, por lo que, la estrategia PEI es un instrumento de planificación fundamental para el logro de los objetivos, intervención y servicios que brinda el INAMU.



¿QUÉ ENCONTRAMOS?

Dentro de la revisión efectuada por parte de esta Auditoría Interna, se logra identificar un alineamiento del PEI con base a las orientaciones emitidas por MIDEPLAN, así mismo, se identifican aspectos de mejora que pueden ser fortalecidos en la estrategia plasmada por el INAMU, que comprende un periodo del 2024 al 2030, el apartado de resultados detalla cada uno de los puntos analizados tanto los que agregan valor a la estrategia como aquellos que pueden ser fortalecidos y que permitan a las autoridades superiores la toma decisiones basada en documentación de calidad, confiable, oportuna y útil.

¿QUÉ SIGUE?

Dentro de la revisión efectuada por parte de esta Auditoría Interna, se logran identificar aspectos de mejora que pueden ser fortalecidos en la estrategia plasmada por el INAMU, que comprende un periodo del 2024 al 2030, el apartado de resultados detalla cada uno de los puntos analizados tanto los que agregan valor a la estrategia como aquellos que pueden ser fortalecidos.

Así mismos, es requiere relevancia que para la elaboración de futuras evaluaciones del PEI se llevan a cabo procesos informados, participativos, documentados y socializados con las partes internas y externas.

Finalmente, es importan que para la elaboración de futuros planes estratégicos se implementen los procedimientos internos de conformidad con lo definido en los procedimientos de trabajo internos.



2 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de Auditoría se realizó en cumplimiento del Plan de Trabajo de la Auditoría Interna para el periodo 2025¹, y tuvo como objetivo principal evaluar el **diseño metodológico** con el cual fue elaborado el Plan Estratégico Institucional del INAMU 2024-2030 ahora en adelante **PEI 2024-2030**, aplicado por parte del Proceso de Planificación Institucional, de conformidad con las buenas prácticas emitidas en las Orientaciones Básica para la Formulación y Seguimiento del PEI y la Gestión para Resultados del Desarrollo.

Además, se aplicaron instrumentos que permitieran conocer la participación tanto a nivel de personas internas y externas del Instituto.

Así mismo, se revisa documentos solicitados y facilitados por parte del Proceso de Planificación Institucional, que han permitido comprender como ha sido llevado el proceso de elaboración y revisión de la propuesta de Plan Estratégico Institucional Vigente.

2.1 ORIGEN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó de conformidad con el artículo 20 incisos a, b, c y f de la Ley 7801 de Creación del Instituto Nacional de la Mujer, el artículo 21 y el 22 de la Ley 8292, Ley General de Control Interno, Ley 6227 Ley General de la Administración Pública, la Ley 9635 Ley de Fortalecimiento a las Finanzas Públicas, Ley de Planificación Nacional, N° 5525, Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica 2021, Orientaciones básica para la formulación y seguimiento del PEI 2018, Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la GpRD, Costa Rica 2016, Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público, Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, Normas de Control

¹ Aprobado por la Junta Directiva del INAMU, mediante el oficio INAMU-AJD-107-2024, Acuerdo N°4, Acta N° 41-2024, de fecha 19 de noviembre del 2024.



Interno para el Sector Público, así como, en cumplimiento del Plan de Trabajo Anual del periodo 2025 de la Auditoría Interna.

2.2 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Evaluar el diseño metodológico con el cual fue elaborado el PEI 2024-2030 del INAMU por parte del Proceso de Planificación Institucional, de conformidad con la normativa aplicable y los procedimientos internos establecidos en el instituto.

Para la consecución del objetivo general del estudio fueron necesarios los siguientes objetivos específicos de auditoría:

- I. Validar la existencia de procedimientos internos por parte del Proceso de Planificación Institucional para la elaboración del PEI-2024-2030 del INAMU.
- II. Verificar la metodología aplicada en el desarrollo del PEI-2024-2030 por parte del Proceso de Planificación Institucional de conformidad con el diseño del PEI-2024-2030.
- III. Conocer la percepción de personas funcionarias de cara a la elaboración del diseño del PIE-2024-2030.
- IV. Conocer la percepción de la población usuaria representada mediante el Foro de Mujeres durante la elaboración del PEI-2024-2030.

2.3 ALCANCE DEL ESTUDIO

El Proyecto de auditoría es de cumplimiento, consistió evaluar el diseño metodológico y participación interna y externa con la cual fue elaborado el PEI 2024-2030 del INAMU, de conformidad con los criterios y lineamientos emitidos por el ente rector en la materia MIDEPLAN.



2.4 METODOLOGÍA APLICADA

La auditoría se realizó de conformidad con las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), el Manual de Normas generales de auditoría para el Sector Público, el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del Instituto Nacional de las Mujeres², Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica 2021, Orientaciones básica para la formulación y seguimiento del PEI 2018 y el Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados de Desarrollo, (GpRD) Costa Rica 2016. En el presente estudio se emplearon las siguientes técnicas:

- a. Validar mediante un instrumento el diseño del documento PEI-2024-2030 de conformidad con las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento de PEI emitido por MIDEPLAN.
- b. Revisar y analizar la documentación solicita al Proceso de Planificación Institucional, con el fin de determinar la existencia de un procedimiento definido para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.
- c. Aplicación de cuestionarios para conocer la percepción de las personas funcionarias, usuarias representadas por medio del Foro de Mujeres durante el proceso de participación en el diseño del PEI-2024-2030.

2.5 COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA INTERNA.

En cumplimiento de la norma 2.10 “Comunicación de los resultados” de las “Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público” y, de conformidad con la norma 205 del “Manual de normas generales de auditoría para el Sector Público”, que

² Reglamento del 15 de febrero de 2011, Publicada en La Gaceta No. 32 del 15 de febrero de 2011.



establecen que “Las instancias correspondientes deben ser informadas, verbalmente y por escrito, sobre los principales resultados, las conclusiones y las disposiciones o recomendaciones producto de la auditoría que se lleve a cabo ...” y que “El auditor debe efectuar una conferencia final con la Administración de la entidad u órgano auditado, antes de emitir la respectiva comunicación por escrito”.

La comunicación de los resultados obtenidos se realizó el viernes 30 de mayo del 2025 de las 10:00 horas a las 10:33 horas, la sesión se llevó a cabo de forma virtual, mediante la plataforma institucional Teams, y se contó con la participación de las personas funcionarias que se detallan a continuación:

- Sra. Yerlin Zúñiga Céspedes, Presidencia Ejecutiva.
- Sra. Alexandra Gómez Ruiz, Despacho de la Presidencia.
- Sra. Ana Lorena Flores Salazar, Dirección Estratégica.
- Sra. Zaida Barboza Hernández, Dirección Administrativa Financiera.
- Sra. Ana Victoria Naranjo Porras, Proceso Planificación Institucional.
- Sra. Ninotchka Benavides Badilla, Proceso Planificación Institucional.
- Sr. Randall Umaña Villalobos, Auditoría Interna.
- Sra. MariPaz Jiménez Torres, Auditoría Interna.

2.6 IMPLANTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA

La Ley 8292 de Control Interno, en su Artículo 37-Informes dirigidos al jerarca, establece lo siguiente:

“Cuando los informes de auditoría contengan recomendaciones dirigidas a los titulares subordinados, se procederá de la siguiente manera:

- a) *“El titular subordinado, en un plazo improrrogable de diez días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, ordenará la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de ellas, en el transcurso de dicho plazo elevará el informe de auditoría al jerarca, con copia a la auditoría interna, expondrá por*



escrito las razones por las cuales objeta las recomendaciones del informe y propondrá soluciones alternas para los hallazgos detectados.

- b) Con vista de lo anterior, el jerarca deberá resolver, en el plazo de veinte días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la documentación remitida por el titular subordinado; además, deberá ordenar la implantación de recomendaciones de la auditoría interna, las soluciones alternas propuestas por el titular subordinado o las de su propia iniciativa, debidamente fundamentadas. Dentro de los primeros diez días de ese lapso, el auditor interno podrá apersonarse, de oficio, ante el jerarca, para pronunciarse sobre las objeciones o soluciones alternas propuestas. Las soluciones que el jerarca ordene implantar y que sean distintas de las propuestas por la auditoría interna, estarán sujetas, en lo conducente, a lo dispuesto en los artículos siguientes.*
- c) El acto en firme será dado a conocer a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente, para el trámite que proceda.”*

En relación con lo anterior, la normativa promulgada por la Contraloría General de la República señala que el esquema de implementación de recomendaciones debe contener los planes y proyectos para las acciones correctivas que debe de incorporar, además, la definición de un plazo de referencia para el cumplimiento de la recomendación. En este sentido, el artículo 12 de la citada Ley 8292 establece, respecto a los deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno, lo siguiente:

“Artículo 12. —Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes:

- a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.*
- b) Tomar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.*
- c) **Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones***
- d) **y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la Contraloría General de la República, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.***
- e) Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.*



- f) *Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa.* **(El destacado no forma parte del texto original).**

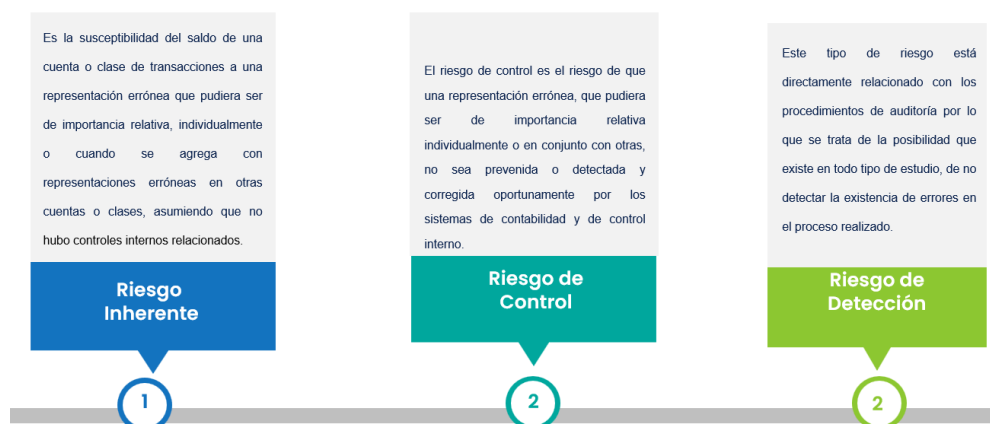
Por su parte, las “Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el Sector Público” señalan en la norma 2.11 lo siguiente:

“El auditor interno debe establecer, mantener y velar porque se aplique un proceso de seguimiento de las recomendaciones, observaciones y demás resultados derivados de los servicios de la auditoría interna, para asegurarse de que las acciones establecidas por las instancias competentes se hayan implementado eficazmente y dentro de los plazos definidos por la administración. Ese proceso también debe contemplar los resultados conocidos por la auditoría interna, de estudios de auditores externos, la Contraloría General de la República y demás instituciones de control y fiscalización que correspondan”. (...)

2.7 RIESGOS DE AUDITORÍA

La Auditoría Interna debido a la naturaleza de la labor que realiza se ve expuesta a los siguientes riesgos:

Figura 1. Riesgos a los que se ve expuesta la Auditoría Interna.



Fuente: Auditoría Interna, 2020.



2.8 EQUIPO DE TRABAJO A CARGO DEL ESTUDIO

El trabajo de campo, la aplicación de los procedimientos de auditoría y la redacción del informe final de estudio estuvo a cargo de la Profesional Especialista de Auditoría Interna, Sra. MariPaz Jiménez Torres y el informe fue revisado por el Sr. Randall Umaña Villalobos, Auditor Interno del INAMU.

2.9 GENERALIDADES DEL ESTUDIO

2.9.1 Base legal

En abril de 1998 la Asamblea Legislativa aprobó la Ley 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 status de institución autónoma, descentralizada y con la responsabilidad en el avance de los derechos de las mujeres, por lo que corresponde a una acción del Estado costarricense para cumplir con los compromisos asumidos a nivel nacional e internacional para promover la igualdad y equidad de género por medio de la creación de mecanismos especializados. En la exposición de motivos de la ley se reconoce que, a pesar del avance de las mujeres en distintos espacios, políticos y económicos, y el hecho de ser la mitad de la población, se siguen presentando en Costa Rica, múltiples barreras culturales, sociales, legales e institucionales que le impiden a las mujeres en su diversidad acceder, en igualdad de condiciones y oportunidades con los hombres, a las diferentes esferas de toma de decisiones.

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.*

Así mismo, la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres (Ley 7801), la define como una institución autónoma de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciendo dentro de sus fines y atribuciones una serie de acciones en procura de alcanzar la igualdad y equidad de género a nivel nacional.

En cuanto al artículo 4 se indica en los siguientes incisos que:

Inciso "c) Elaborar y ejecutar los planes, programas y proyectos del propio Instituto, que considere necesarios para cumplir con sus fines".

Inciso "l) Promover y realizar investigaciones que permitan conocer la condición de las mujeres, la equidad de género y la situación de las familias, así como realizar propuestas para su avance".

El artículo 8 sobre atribuciones de la Junta Directiva indique dentro de sus incisos lo siguiente:

Inciso "a) Elaborar y ejecutar los planes, programas y proyectos del propio Instituto, que considere necesarios para cumplir con sus fines".

*Inciso "c) **Aprobar lo relativo a la organización del Instituto**".*
(El destacado no forma parte del texto original).

Por su parte, el artículo 16 señala lo siguiente:

Atribuciones definidas en el artículo 16 de la Ley de Creación del INAMU, faculta a la presidenta Ejecutiva para:



Inciso “d) Proponer a la Junta Directiva para su aprobación, el presupuesto y sus modificaciones, la organización funcional y los reglamentos de organización y servicio del Instituto”.

Inciso “e) Velar por la buena marcha y el buen uso de los fondos del Instituto y la correcta ejecución de sus programas”.

2.9.2 Generalidad del Proceso de Planificación Institucional

El Proceso de “**Planificación Institucional**” se encuentra ubicado en el Mapa de Procesos del INAMU³, como un **Proceso Estratégico** integrado por cuatro Subprocesos denominados “**Planificación Estratégica**”, “**Planificación Táctica**”, “**Planificación Operativa**” y “**Planeación Presupuestaria**” de conformidad con el Manual de Procedimientos Institucionales 2021, los procesos estratégicos funcionan como una guía para la organización, al ser la orientación que se necesita para alcanzar una visión definida e interactúan continua y proactivamente con los procesos sustantivos con el propósito de que las estrategias y planes de acción posean una visión aterrizada en las necesidades reales de las mujeres, aportadas por las personas colaboradoras que tienen contacto directo con ellas, es decir, quienes llevan a cabo los procesos sustantivos.

Conforme la revisión realizada al Manual Institucional de Cargos, vigente desde febrero del 2025, se logra observar que en dicho Manual de la página 427 a la 448 se hace una descripción de los puestos que conforman el proceso, identificándose los siguientes:

- Jefatura de la Unidad de planificación.
- Profesional especialista en planificación.
- Profesional ejecutiva en planificación
- Profesional especialista planificación, cooperación y relaciones internacionales.

³ Diagrama que permite identificar los procesos de una institución y describir sus interrelaciones principales.



- Profesional ejecutiva planificación, cooperación y relaciones internacionales.
- Técnico (a) administrativa planificación, cooperación y relaciones internacionales.

Dentro de la naturaleza del trabajo se indica lo siguiente:

“Organizar, planear, coordinar, ejecutar y controlar las actividades y acciones de servicios especializados propios de la Unidad de Planificación, brindando asesoría en la labor de planeamiento, organización y ejecución de las actividades, acciones y estrategias de planificación institucional a la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Áreas Programáticas y Unidades Administrativas. Conduce, promueve, coordina diferentes acciones de alta complejidad y especialización en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas y estrategias del Instituto.

Dentro de las principales responsabilidades y consecuencias del error contenidas en el Manual Institucional de Cargos, se establece lo siguiente:

Es responsable por la eficiente consecución de los objetivos asignados, la debida aplicación de los principios y técnicas de la especialidad en las labores de planeación, coordinación y supervisión de las actividades, así como por el mantenimiento de canales de coordinación efectivos con funcionarias y funcionarios del Instituto, de instituciones públicas y privadas y entidades vinculadas con la planificación institucional y por el debido manejo de documentos e información de uso discrecional y confidencial. Es responsable porque las actividades asignadas sean cumplidas con eficiencia y eficacia. Además, por el cumplimiento de la normativa y procedimientos que rigen la actuación de la Ley de Planificación Nacional, la Ley General de Administración Pública y conexas.

“Consecuencias del error

Los errores en que puede incurrir se relacionan con el incumplimiento de los compromisos y objetivos estratégicos del Instituto, y con la nulidad de las acciones y objetivos programáticos y administrativos”.



2.11 LIMITANTES DEL ESTUDIO

La principal limitación presente en la elaboración del estudio de cumplimiento realizado por la Auditoría Interna del INAMU, correspondió a la poca participación del Foro de Mujeres y las Organizaciones que lo conforman, ya que se remitió un cuestionario para conocer la participación en el proceso y solo se recibieron dos cuestionarios que, a criterio de esta Auditoría Interna se consideran no representativos en este estudio, por tanto, el informe no completa una percepción ciudadanía en la elaboración del diseño del documento PEI-2024-2030-INAMU, sin embargo el Proceso de Planificación Institucional, facilitó el oficio que se remite a la Junta Directiva con observaciones realizadas por representantes de organizaciones del Foro y que fueron valoradas en la revisión realizada por parte de la Comisión Ad Hoc PEI durante el proceso de revisión de la propuesta del documento.

3 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA.

El presente estudio de auditoría se realizó en cumplimiento del Plan de Trabajo de la Auditoría Interna para el periodo 2025, cuyo objetivo fue evaluar el diseño metodológico y participación interna y externa con la cual fue elaborado el PEI 2024-2030 del INAMU, para el cumplimiento de su objetivo aspiracional que versa sobre ***“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 Rica⁴”***, lo cual permite el fortalecimiento de las relaciones y se promueven los diferentes beneficios de una cultura de igualdad de género responsable y cumplida, mediante una serie de mecanismos, participativos y transparentes.

Como parte del proceso de fiscalización efectuado por la Auditoría Interna se realizó una valoración sobre el nivel de exposición de riesgo vinculado en cada uno de los hallazgos identificados.

⁴ Plan Estratégico Institucional (PEI-2024-2030), INAMU, pág. 50.



3.1 HALLAZGO 01: ASPECTOS DETECTADOS AL DOCUMENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2030-INAMU QUE PUEDEN SER FORTALECIDOS (Ver Conclusiones de la 01 a la 05 y Oportunidad de Mejora 01)

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo

<u>Crítico</u>	<u>Alto</u>	<u>Medio</u>	<u>Bajo</u>	<u>Informativo</u>

Mediante el informe DFOE-BIS-IF-00014-2021, de fecha 23 de noviembre del 2021 emitido por la Contraloría General de la República relacionado con la **“AUDITORÍA DE CARÁCTER ESPECIAL SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL CON ENFOQUE HACIA RESULTADOS DESARROLLADA POR EL INSTITUTO NACIONAL DE LA MUJERES”** se determinan una serie de situaciones y disposiciones que debe atender el instituto, entre ellas se destaca lo siguiente:

2.7 Además, los documentos que actualmente conforman el PEI para el periodo 2019-2030, **no incluyen la totalidad de componentes esperados, pues no se precisan las estrategias o líneas de acción institucionales, ni un marco de seguimiento, por lo cual, no se ajusta cabalmente a las orientaciones brindadas para la elaboración de este instrumento**, establecidas en el artículo 28, inciso e) del Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, N° 37735. Aunado a que no fue conocido o aprobado, de manera integral, por la Junta Directiva del INAMU.

Disposición 4.6 Implementar el mecanismo de planificación institucional que permita la articulación de los componentes de la planificación estratégica y operativa hacia el logro de resultados y la mejora continua, y **remitir a la Junta Directiva para su trámite, una propuesta de plan estratégico institucional**. Para acreditar el cumplimiento de la presente disposición, se deberá remitir a esta Contraloría General, a más tardar el



30 de julio de 2023, una **certificación en la que conste que dicha propuesta de plan se elaboró de conformidad con el mecanismo de planificación y que se remitió a la Junta Directiva**, para el trámite respectivo (ver párrafos del 2.1 al 2.12). (El destacado no forma parte del texto original).

Condición:

Mediante sesión ordinaria de la Junta Directiva del INAMU JD-021-2023, efectuada el 04 de octubre del 2023 se efectuó la presentación del Plan Estratégico Institucional - INAMU 2024-2030 remitido mediante oficio INAMU-PE-UI-080-2023 suscrito por la Sra. Ana Victoria Naranjo Porras jefatura del Proceso de Planificación Institucional, la Sra. Naranjo Porras realizó la ponencia del PEI-2024-2030 ante la Junta Directiva, emitiendo este órgano el acuerdo No 3 que indica lo siguiente:

Imagen 1. Acuerdo No 3 Acta No 21-2023 Junta Directiva, pág. 2.



TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO

04 de octubre del 2023
INAMU-AJD-089-2023
Acuerdo N°3, Acta N° 21-2023
Página 1 de 2

SE ACUERDA

1. Dar por conocida la presentación de la propuesta de Plan Estratégico Institucional PEI-INAMU-2024-2030 realizada por la Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional.
2. Instruir a la Presidencia Ejecutiva para que, en conjunto con las direcciones Estratégica y Administrativa-Financiera, procedan a realizar las consultas técnicas necesarias a todas las jefaturas relacionadas sobre el contenido de esta propuesta de Plan Estratégico Institucional en un plazo no mayor de dos semanas naturales a partir de emitido este acuerdo. Y presentar de manera escrita los resultados de la consulta ante esta Junta Directiva para mejor resolver.
3. Someter a consulta del Foro de Mujeres del INAMU el documento Plan Estratégico Institucional que ahora se presenta, mediante gestión de su representante en este órgano colegiado, con el fin de conocer sus opiniones y sugerencias de mejora en este sentido. Los resultados de la consulta deben ser enviados por escrito a esta Junta Directiva a más tardar dos semanas naturales después a partir de emitido este acuerdo, para mejor resolver.

SE APRUEBA POR UNANIMIDAD. **ACUERDO FIRME.**

ADRIANA
CHINCHILLA
CERVANTES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
ADRIANA CHINCHILLA
CERVANTES (FIRMA)
Fecha: 2023.10.04
20:05:00 -06'00'

Junta Directiva
Instituto Nacional de las Mujeres

c. Sra. Ana Lorena Flores Salazar, directora estratégica, INAMU
Sra. Zaida Barboza Hernández, directora administrativa financiera, INAMU
Sr. Randall Umaña Villalobos, auditor interno, INAMU
Sra. Karina Calvo Cruz, jefa de Despacho
Sra. Yelín Zúñiga Céspedes, asesora de la Presidencia Ejecutiva
Sra. Rosa Romero Castellón, profesional especialista con recargo en la jefatura de la Unidad de Asesoría Legal



En línea con lo anterior en el Acuerdo No 3 emitido por la Junta Directiva del INAMU en la Sesión Ordinaria No 28-2023, de fecha 22 de noviembre del 2023, se acuerda lo siguiente:

Imagen 2. Acuerdo No 3 Acta No 28-2023 Junta Directiva, págs. 1 y 2.



TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO

23 de noviembre del 2023
INAMU-AJD-105-2023
Acuerdo N°3, Acta N° 28-2023
Página 1 de 2

Adilia Caravaca Zúñiga
Presidenta Ejecutiva del INAMU

Ana Victoria Naranjo Porras
Jefatura Unidad Planificación Institucional

Conforme instrucciones de la Junta Directiva, se remite la transcripción del **ACUERDO NÚMERO TRES** tomado en la Sesión Ordinaria N° 28-2023 celebrada el 22 de noviembre del 2023.

ACUERDO NÚMERO TRES
CONSIDERANDO

1. Que se recibieron las observaciones por las partes interesadas y de acuerdo con el Acuerdo N°3 de la Sesión Ordinaria N°22-2023 realizada el 11 de octubre 2023.
2. Que se presenta para el conocimiento de esta Junta Directiva el oficio INAMU-PE-UPI-096-2023 y sus anexos, signado por la señora Ana Victoria Naranjo Porras, jefatura de la Unidad de Planificación Institucional.

SE ACUERDA

1. Aprobar el documento principal PEI 2024-2030 presentado por la Unidad de Planificación Institucional -UPI- incorporándole a más tardar el 15 de abril del 2024, todas las observaciones recomendadas por la Comisión Ad Hoc de revisión y redacción del PEI, la cual será producto exclusivamente del análisis detallado de las observaciones técnicas, administrativas y del Foro de Mujeres del INAMU, que ha recibido esta Junta Directiva por parte de la ejecutiva del mismo Foro de Mujeres y de otras organizaciones. Se exceptúa lo relativo a la reorganización institucional, para lo cual ya existe en la institución una comisión específica.
2. Nombrar cinco personas internas y una persona del Foro de Mujeres del INAMU, como integrantes de la subcomisión PEI para que analicen, recomienden e incorporen en el texto principal del PEI las observaciones que consideren pertinentes; ellas son: Shirley Gayle Monge, Margarita Gómez Valerín, María Esther Vargas Vega, Inés Delgado Castro, Rosaura Bonilla Lara, Mauricio Solano Martínez y por parte del Foro de Mujeres, la señora Celina Beatriz Castro Zúñiga.
3. Instruir a la Dirección Administrativa Financiera y a la Unidad de Planificación Institucional, para que se incorpore presupuesto en la primera modificación programática-presupuestaria, que permita ejecutar durante el año 2024, las siguientes dos contrataciones no contempladas en el POI inicial 2024:
 - a) Actualización del Catálogo de programas e indicadores del INAMU por un máximo de 10,0 millones de colones.
 - b) Ejecutar una mediación pedagógica que permita mayor accesibilidad al texto del PEI 2024-2030, mediante una publicación digital e impresa que deberá ser distribuida en todas las regiones del país, en colaboración con las sedes regionales y el Foro de Mujeres del INAMU para su debido conocimiento.



TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO

23 de noviembre del 2023
INAMU-AJD-105-2023
Acuerdo N°3, Acta N° 28-2023
Página 2 de 2

4. Instruir a la Presidencia Ejecutiva para que, en su carácter de Presidencia de esta Junta Directiva, emita una certificación específica a la Contraloría General de la República, de manera que informe que el PEI INAMU 204-2030, ha sido aprobado, cumpliendo de esta manera con la disposición 4.4 del Informe Contralor DFOE-BIS-IF-00014-2021, que a la letra dice:

"4.4 Resolver lo que corresponde con respecto a la propuesta del Plan Estratégico Institucional que le remita la Presidencia Ejecutiva, para acreditar el cumplimiento de la presente disposición se deberá remitir a esta Contraloría General

SE APRUEBA POR UNANIMIDAD. **ACUERDO FIRME.**

ADRIANA
CHINCHILLA
CERVANTES
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por ADRIANA
CHINCHILLA
CERVANTES (FIRMA)
Fecha: 2023.11.23
15:25:43 -06'00'

Junta Directiva
Instituto Nacional de las Mujeres

c. Sra. Ana Lorena Flores Salazar, Directora Estratégica, INAMU
Sra. Zaida Barboza Hernández, Directora Administrativa Financiera, INAMU
Sra. Shirley Gayle Monge, Dirección Estratégica
Sra. Margarita Gómez Valerín, Coordinadora Departamento de Condición Jurídica
Sra. María Esther Vargas Vega, Coordinadora Departamento Desarrollo Regional
Sra. Inés Delgado Castro, PIEG
Sra. Rosaura Bonilla Lara, Unidad de Planificación Institucional
Sr. Mauricio Solano Martínez, Financiero Contable
Sra. Kattia Calvo Cruz, Jefa de Despacho
Sra. Yerlin Zúñiga Céspedes, asesora de la Presidencia Ejecutiva
Sra. Rosa Romero Castellón, profesional especialista con recargo en la jefatura de la Unidad de Asesoría Legal
Despacho

Dada la relevancia del tema para la Institución la Auditoría Interna determinó incluir el presente estudio sobre el diseño metodológico con el cual fue elaborado el PEI 2024-2030 del INAMU por parte del Proceso de Planificación Institucional, de conformidad con la normativa aplicable y los procedimientos internos establecidos por el proceso.



3.1.1 Procedimiento institucional para la elaboración del Plan Estratégico Institucional

El primer aspecto evaluado consistió en determinar si a lo interno del INAMU existe un procedimiento definido por el Proceso de Planificación Institucional para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, sobre este punto el PPI facilitó a la Auditoría Interna un libro en excel que contiene el procedimiento PD-004-2.1 Planificación Estratégica, con fecha de creación junio del 2021, el cual tiene como objetivo formular el Plan Estratégico Institucional del Instituto Nacional de las Mujeres con el fin de orientar la programación y la ejecución de las actividades institucionales anualmente, dentro del procedimiento se puede observar el diagrama SIPOCR y el flujograma que contiene las siguientes actividades:

1. Conformar la Comisión PEI.
2. Aprobar el plan de trabajo de la Comisión.
3. Analizar el marco jurídico.
4. Analizar el entorno nacional e institucional.
5. Determinar el valor público e ideas rectoras.
6. Determinar prioridades institucionales, líneas de acción y cobertura temporal del Plan Estratégico.
7. Definir objetivos, indicadores de resultado, líneas base, metas estratégicas.
8. Identificar la población meta del PEI.
9. Revisar los procesos de trabajo internos, que soporten la ejecución de las líneas acción.
10. Enviar a la Presidencia Ejecutiva el mapa de procesos de trabajo interno rediseñados.
11. ¿Se aprueba el mapa de procesos de trabajo internos rediseñados?
12. Anualizar las metas estratégicas y el presupuesto ordinario.
13. Identificar los recursos del PEI.
14. Enviar a Junta Directiva el prediseño de la presupuestación plurianual para su aprobación.
15. Definir los riesgos estratégicos.
16. Actualizar el Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI.



17. Divulgar el PEI a todo el personal INAMU.
18. Realizar modificaciones o mejoras al Plan Estratégico Institucional, derivadas del taller de balance anual.

3.1.2 Validación del diseño del PEI-2024-2030-INAMU, de conformidad con las orientaciones básicas emitidas por MIDEPLAN

Como segundo aspecto se realiza una validación al diseño del PEI, de conformidad con las orientaciones básicas emitidas por MIDEPLAN, por lo que desde la Auditoría Interna se llevó a cabo una revisión detallada, del contenido de las orientaciones básicas emitidas por MIDEPLAN y del documento denominado PEI-2024-2025-INAMU facilitado por el Proceso de Planificación Institucional, en todas sus fases.

Producto de la revisión realizada se pudo identificar algunos aspectos de mejora, que pueden ser fortalecidos, los cuales se muestran a continuación:

Fase I. Preparatoria

- No se identifica el compromiso de la jerarquía institucional en el documento.
- No se visualiza la Comisión de trabajo como líder del proceso, la Comisión PEI-2024-2030 Ad Hoc se identifica por una solicitud expresa de la Junta Directiva para la revisión y mejora del documento que les fue presentado y no en la fase inicial.
- No se visualiza la ruta de trabajo para la formulación del PEI.
- No se visualiza la socialización con todo el personal institucional sobre el inicio de la formulación del PEI-2024-2030.

Fase II. Formulación de la estrategia

- Se muestra el contexto a partir del marco jurídico y las políticas rectoras del INAMU.
- Se muestra el enunciado de valor público que persigue la institución.
- Se observa la identificación de las personas usuarias y como valor agregado se incluyen las prioridades institucionales en este apartado.



- Se identifica el marco de procesos institucionales y los 9 servicios que brinda la institución de conformidad con la Circular DE-0027-2021 de fecha 24 de setiembre del 2021, emitida por la Dirección Estratégica a las jefaturas de departamentos y unidades técnicas del INAMU.
- En el PEI-2024-2030-INAMU se indican los servicios intermedios, el apartado en cuestión hace referencia a los productos finales y en las orientaciones básicas emitidas por MIDEPLAN se establece un criterio para la redacción de un producto final.

La Auditoría Interna considera que el apartado puede ser mejorado dado que las orientaciones para la formulación y seguimiento del PEI emitidas por MIDEPLAN en sus páginas 22-23 indican que los productos de los (bienes/servicios) a los que se refiere este apartado corresponden a los bienes y/o servicios finales *"sin perder de enfoque, aquellos productos intermedios que también tienen un impacto en los productos finales y que son estratégicos para su prestación"* por lo que sería importante realizar la revisión de este apartado para que sean indicados los (bienes/servicios) del producto final de conformidad con los criterios para la redacción del apartado en cuestión, según lo indicado en las páginas antes mencionadas en las orientaciones básicas emitidas por el ente rector en esta materia.

En línea con lo anterior, los bienes y servicios que se identifican en el apartado 3.3, en el recuadro n° 23, se muestran los 9 servicios que brinda la institución y se puede valorar trasladarlos a este apartado para mantener la secuencia de las orientaciones básicas y no esté tan cargado el apartado de las líneas de acción o estrategias, ya que al haber tanta información se tiende a perder la secuencia cronológica en el documento.

- En relación con el análisis situacional se observa un contexto latinoamericano que impacta la región y se fundamenta en un análisis realizado por la CEPAL sobre las principales problemáticas históricas y culturales sin superar, sobre aspectos de desigualdad de género entre mujeres y hombres, lo cual se considera importante por el valor agregado que genera al documento.



En la página 27 se indica la encuesta del uso del tiempo ejecutada por el INEC en el 2022, y se presentan una serie de infografías, en la que la fuente de referencia del INEC es 2017, que debería actualizarse, estas infografías al igual que las de la encuesta del uso de tiempo, se podría valorar incluirlas en la parte de anexos, y dentro del documento indicar datos generales o una síntesis de la información.

- Otro aspecto validado, corresponde a la identificación de recursos, en el PEI-2024-2030-INAMU, se observa que en la identificación de recursos se contempla únicamente los recursos tecnológicos y humanos, sin tomar en consideración los otros recursos en este apartado que indican las orientaciones de MIDEPLAN, seguidamente se presentan aspectos detectados por la Auditoría Interna que pueden ser fortalecidos en el documento PEI-2024-2030-INAMU.
- a) Sobre el abordaje del recurso tecnológico de conformidad con las orientaciones en esta sección se deben indicar todos los sistemas, programas y equipos con los que cuenta la institución que le permiten la prestación de los servicios para los próximos años.

Un aspecto que ha llamado la atención de esta Auditoría Interna es que la información contenida hace referencia a aspectos de la evaluación del PETI (PETI-2018-2020), que podrían ser incluidos, pero desde el apartado de los anexos y en su defecto puntualizar en este apartado lo que dictan las orientaciones para la formulación del PEI alineado al PETI vigente.

Por otra parte, se indica que "**no existe una alineación entre el PETI y el POI de la Unidad de informática. (...)**" en lo que respecta lo resaltado esta Auditoría Interna, no lo visualiza como un aspecto estratégico que deba indicarse en este PEI, ya que se convierte en una necesidad identificada que debe ser atendida y convertirse en una fortaleza estratégica e institucional para su atención durante el 2024-2030. **(El destacado no forma parte del texto original).**

- b) En relación con otro punto, abordó en el PEI-2024-2030-INAMU, esta lo referente al Recurso Humano, el recuadro n° 9 indica "**Presupuesto ordinario**



del ejercicio económico 2023”. “Cantidad de plazas, según subpartida”, el nombre tiende a confundir, siendo que la tabla contempla la cantidad de plaza de cargos fijos y especiales, según puesto.
(El destacado no forma parte del texto original).

Un punto que podría incluirse en este apartado es la cantidad de plazas de cada uno de los tres grandes programas institucionales que tiene el INAMU, también se visualizan datos del estudio de clima organizacional realizado en el 2020, que podría ser incluido en el apartado de anexos y contemplar una síntesis en el documento del PEI-2024-2030-INAMU.

- c) Por otro lado, en el apartado en cuestión, no hace referencia sobre los recursos financieros, materiales y temporales que no se visualizan en dicho apartado de conformidad con lo que se indican las orientaciones básicas emitidas por MIDEPLAN.

Sin embargo, de conformidad con la revisión realizada se logra identificar que en el apartado V. Previsiones de recursos humanos, financieros y materiales, esta Auditoría considera que podría incluirse en el apartado de conformidad con lo definido en las orientaciones básicas emitidas por MIDEPLAN con el fin de que el documento mantenga su cronología.

- En las orientaciones de MIDEPLAN se hace referencia al apartado de definición de riesgos y se indica que en la formulación de cualquier estrategia institucional se deberán considerar los posibles riesgos que podrían incidir en su cumplimiento.

Aunado a lo anterior, la Auditoría Interna revisó el apartado incluido en el PEI-2024-2030-INAMU, en el cual se logra identificar los riesgos del nivel estratégico vinculados según eje-objetivo estratégico-apetito de riesgo para los siguientes ejes.

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

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.

Por su parte, esta Auditoría Interna considera de gran importancia que, dada la actualización llevada a cabo por el Proceso de Planificación Institucional durante el 2024, a los riesgos del nivel estratégico se actualice la información con los datos más recientes en el documento PEI-2024-2030-INAMU.

- En relación con la identificación de resultados, las orientaciones básicas de MIDEPLAN hacen referencia a la cadena de resultados.

La estructura que se presenta en el supra apartado del PEI-2024-2030-INAMU se basa en los (objetivos estratégicos, indicador de producto y resultados al 2024 y 2030), sin embargo, las características de la cadena de resultados indicadas por MIDEPLAN contemplan los (insumos, actividades, productos, efectos e impactos).

La cadena de resultados se desarrolla el subcapítulo 3.3 del documento PEI-2024-2030-INAMU, y no en el subcapítulo 2.9 que es donde se contempla en la cronología de las orientaciones de MIDEPLAN, por lo que se podría indicar en ese subcapítulo (2.9) que el tema se vinculará más adelante de manera detallada con los objetivos y líneas de acción, según eje estratégico.

- a) Otro aspecto corresponde al marco estratégico, en la parte inicial se indica que **el marco filosófico fue actualizado mediante talleres participativos a nivel interno en el proceso de construcción de este PEI-2024-2030-INAMU** y fue coordinado con la Comisión Interna de Cultura, Ética y Valores Institucionales, siendo el nombre correcto de la CEVI **Comisión de Ética y Valores Institucionales** para que sea corregido en el documento PEI-2024-2030-INAMU.

(El destacado no forma parte del texto original).



- Por otra parte, se indica que este marco filosófico fue aprobado por la Junta Directiva mediante el acuerdo n° 5 del acta ordinaria n° 14-2019 del 03 de julio del 2019 y la Presidencia Ejecutiva emitió su comunicado mediante la circular INAMU-PE-0008-07-2019 de fecha 16 de julio del 2019.

En este sentido es necesario ajustar la prosa inicial ya que no concuerda con lo que se indica al final del apartado.

Se validan los siguientes apartados en el PEI-2024-2030-INAMU.

- Misión Institucional.
- Visión Institucional.
- Valores Institucionales.
- Otro punto contenido en las orientaciones corresponde a los ejes, que de conformidad con las orientaciones emitidas por MIDEPLAN *“son líneas maestras de intervención sistémica, deben ser estratégicos, deben responder al impacto y a las exigencias del entorno. Los ejes se pueden diseñar a partir del análisis FODA o FOAR, de tal manera que, permita aprovechar las oportunidades y fortalezas de la institución, generar neutralidad en las amenazas y superar las debilidades”*. **“Los ejes son el camino por seguir en cada área estratégica de la institución, deben ser de mediano o largo plazo, deben permitir responder a la operacionalización del PEI mediante objetivos estratégicos y líneas de acción”**. (El destacado no forma parte del texto original).

Si bien es cierto, en el documento PEI-2024-2030-INAMU se mencionan los ejes, dentro del apartado II, no hay un subcapítulo que indique el modelo con cual se identificaron dichos ejes, en la nota del pie de página n° 23 contenida en la página n° 53 del documento PEI se hace una breve explicación de cómo se definieron los ejes, dicha información aporta al apartado II, capítulo ejes como se muestra en la siguiente figura.



Imagen 3. Nota al pie de página con modelo usado para identificar los ejes institucionales.

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.

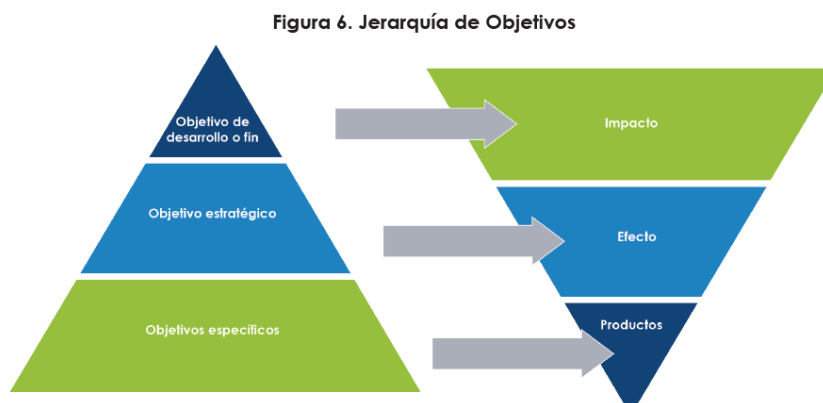
Página 53 de 116

Fuente: Tomado de la propuesta del documento PEI-2024-2030-INAMU, julio 2024, página 53.

- En la misma línea, las orientaciones de MIDEPLAN, muestran la pirámide de objetivos a nivel específico, estratégico y de desarrollo o fin aspiracional con su vinculación en los productos, efectos e impactos causados mediante la estrategia y las intervenciones que se deriven de esta.

La siguiente figura muestra la pirámide contenida en las orientaciones emitidas por MIDEPLAN, sobre la jerarquía de objetivos.

Imagen 4. Pirámide Jerarquía de Objetivos.



Fuente: MIDEPLAN, Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI-2018). Pág. 31.



En línea con lo anterior, en el apartado del PEI-2024-2030-INAMU, se logra identificar el objetivo de desarrollo o aspiracional del instituto que corresponde al siguiente:

“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”.

Para dicho objetivo se ha definido el siguiente indicador de impacto:

“Porcentaje de personas en Costa Rica con percepción favorable a la igualdad y al cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres y erradicación de la cultura machista; con respecto a la línea base 2018 (ascendente)”.

Por otra parte, se logra identificar el objetivo general que corresponde al (Propósito marcado por la Ley N°7801), siendo este el siguiente:

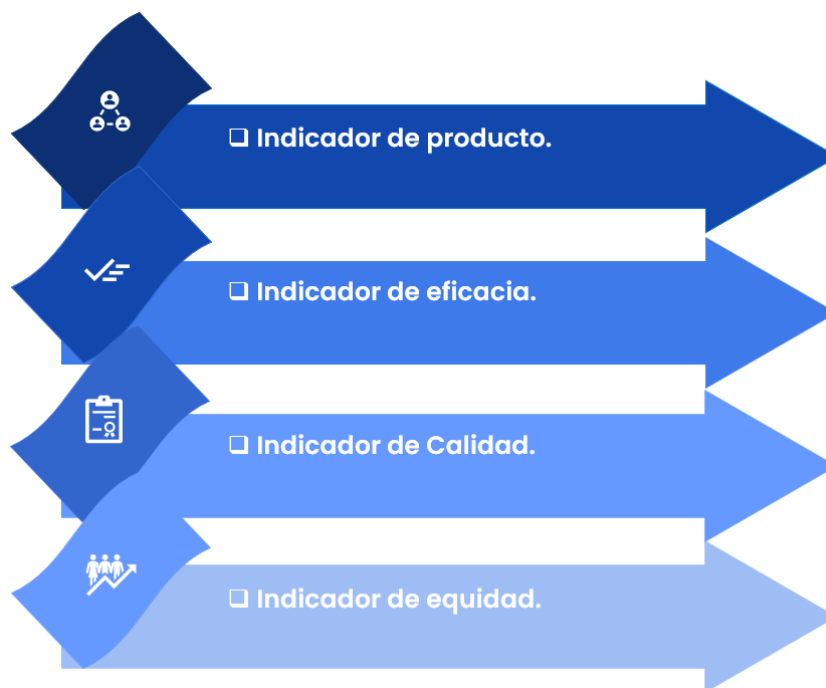
“1. Promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como; su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad civil”.

El indicador del supra objetivo es a nivel de efecto y para tal fin se define su medición de conformidad con el índice de efectividad del desempeño institucional anual al INAMU, según la línea base del periodo 2022 y los criterios emitidos por la STAP, dicha medición está en función de los programas institucionales 2 (Atención a Mujeres en su diversidad) y el 3 (Rectoría Técnica y vigilancia de normativa y políticas públicas).

De conformidad con lo indicado en el PEI-2024-2030-INAMU, el supra índice de desempeño institucional está conformado por los siguientes indicadores:



Figura 2. Indicadores que conforman el índice de desempeño institucional.



Fuente: Elaborado por la Auditoría Interna-2025, con base en información contenida en el documento propuesta PEI-2024-2030-INAMU.

Los recuadros de resultados de la efectividad por programa sustantivo se podrían indicar como un anexo y el recuadro de criterios de la STAP es un dato estratégico que le da sustento al indicador de efecto sobre el índice de efectividad del desempeño institucional.

Cade indicar, que de conformidad con las metas vinculada a dichos indicadores algunas por su naturaleza se presentan en valores absolutos y otras en valores porcentuales y están proyectadas durante todo el período del PEI (2024-2030), lo cual a criterio de esta Auditoría Interna es muy relevante para dicha estrategia institucional.

Por otro lado, también se logran identificar los objetivos específicos, según cada uno de los ejes estratégicos con su caracterización de meta esperadas al periodo y metas



anualizadas durante la vigencia de la estrategia PEI-2024-2030-INAMU, es importante destacar que dentro de la estrategia se identifican, además los programas con las respectivas estrategias, la cobertura geográfica para cada población meta, las actividades que se realizarán y los responsables, según la jerarquía que se propone en el marco de la reorganización.

El apartado muestra la vinculación entre lo estratégico, táctico y operativo para la operacionalización y vigencia de la estrategia institucional PEI-2024-2030-INAMU.

Valorar incluir los indicadores de (impacto, efecto y gestión complementario) en una matriz similar a los indicadores del índice institucional para estandarizar su estructura en el documento.

- En el siguiente punto se abordan las líneas de acción que conforme a lo indicado en las orientaciones emitidas por MIDEPLAN estas corresponden a las estrategias, que constituyen los medios por los cuales la organización logrará la consecución de sus objetivos estratégicos.

En esta línea se logra observar dentro del documento PEI-2024-2030-INAMU, las líneas de acción (estrategias) que debe seguir la institución, según los tres programas institucionales, se detallan los (ejes, objetivos, indicadores de producto, línea base, metas esperadas y anualizadas), por otra parte, se indican, las (estrategias según objetivo estratégico, cobertura geográfica, población meta específica, actividades y responsables), el apartado esta alineado con las orientaciones emitidas por MIDEPLAN y no se observan oportunidades de mejora en dicho subapartado.

Fase III. Implementación de la estrategia

- Enunciado de la estrategia institucional, en este apartado no se indica el nombre de la estrategia institucional siendo que esta tiene como fin *"Promover el cambio cultural para la igualdad de derechos entre mujeres y hombres ..."* e indicándose en la primera página del documento PEI-2024-2030-INAMU el siguiente enunciado *"El poder de nuestros derechos"*, se puede valorar indicar



el nombre que identificará la estrategia del PEI-2024-2030 del INAMU en este apartado.

- Plan de acción de la estrategia institucional, de conformidad con las orientaciones básicas emitidas por MIDEPLAN, al momento de elaborar el plan de acción se recomienda plantear las siguientes preguntas.

Figura 3. Interrogante para plantear la estrategia del PEI.



Fuente: Elaborado por la Auditoría Interna-2025, con base en información contenida en las orientaciones básicas emitidas por MIDEPLAN.

Si bien es cierto el plan de acción se operacionaliza con la matriz POI tal y como es indicado en el documento PEI-2024-2030-INAMU, en las tablas 1, 2 y sobre resumen el programático para todos los años del Programa 1, 2 y 3 respectivamente se muestra las siguientes variables:

- a. Actividad presupuestaria
- b. Indicador
- c. Unidad de medida
- d. Meta indicador POI, indicativo para todos los años 2024-2030
- e. Total, programado indicativo año 1, 2024

En relación con este punto desde la Auditoría Interna se hizo una revisión de Planes Estratégicos de otras instituciones con el fin de poder ver buenas prácticas aplicadas



que puedan servir de ejemplo para el fortalecimiento del PEI-2024-2030-INAMU, las matrices de planes de acción revisadas corresponden a las siguientes instituciones.

➤ MIDEPLAN

Imagen 5. Matriz Plan de Acción, MIDEPLAN-PEI-2023-2028, con enfoque a la GpRD.

Tabla 6 Plan Estratégico Institucional 2023-2028					
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2028					
Eje estratégico	Objetivo estratégico	Líneas de Acción	Resultados	Indicadores de resultados	Meta de los resultados

➤ Ministerio de Hacienda

Imagen 6. Matriz Plan de Acción, Ministerio de Hacienda-PEI-2024-2030.

6.6. Plan Estratégico Institucional									
Macroproceso: SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN									
Objetivo 1									
Proteger los activos de información mediante la implementación de buenas prácticas y gobernanza efectiva.									
ESTRATEGIAS	INDICADORES ESTRATEGICOS	LINEA BASE 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030

➤ IMAS

Imagen 7. Matriz Plan de Acción, IMAS-PEI-2024-2030.

3.6 Plan de Articulación Interinstitucional del Sector Social por cada Eje Estratégico.												
EJE 1: ARTICULACIÓN Y ALINEAMIENTO INSTITUCIONAL.												
OBJETIVO: Fortalecer la estructura de gobernanza y participación interinstitucional, así como el sistema normativo e instrumental necesario, para una efectiva articulación de procesos y servicios sociales orientados a la generación de valor público.												
Acciones estratégicas	Resultados	Responsable	Meta global	Indicadores	Periodo							
					Presupuesto	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030



➤ Imprenta Nacional

Imagen 8. Matriz Plan de Acción, Imprenta Nacional -PEI-2024-2028.

Cuadro N°3									
Matriz de Plan de Acción para ejecutar el Plan Estratégico Institucional -Imprenta Nacional-									
Matriz de Plan de Acción para ejecutar el PEI - Imprenta Nacional por la línea de acción									
Objetivo estratégico	Líneas de acción o estrategia	Riesgos	Resultado esperado de la estrategia	Indicadores	Productos del equipo de trabajo	Actividades	Metas	Fechas estimadas	Responsables

Producto de la revisión realizada y siguiendo las buenas prácticas implementadas por otras instituciones públicas, se presenta la siguiente matriz con el fin de que sea valorada en el Plan de Acción del PEI-2024-2030-INAMU, lo cual permitiría visualizar a las máximas autoridades institucionales, a las personas funcionarias y a la sociedad civil las acciones a emprender por parte del instituto durante la vigencia del PEI-2024-2030, garantizaron con ello la continuidad de los servicios en el tiempo y vinculándose la estrategia institucional a nivel estratégico, táctico y operativo.

Imagen 9. Simulación de matriz para el Plan de Acción, INAMU-PEI-2024-2030, con enfoque a GpRD.

PLAN DE ACCIÓN PEI-2024-2030-INAMU					
Eje:					
Objetivo Estratégico:					
Programa Institucional:					
Línea de acción "estrategía"	Metas Vinculas	Responsable	Indicador de Resultado (efecto)	Resultado esperado	Presupuesto programado

La figura anterior, tiene como finalidad presentar una simulación de cómo se podría ver la articulación del Plan de Acción del PEI-2024-2030-INAMU, en los tres niveles antes mencionados, así mismo, permite ver de forma global el fin que pretende alcanzar la institución durante la vigencia del PEI y puede ser mejorada de conformidad con los requerimientos institucionales identificados para tal fin.



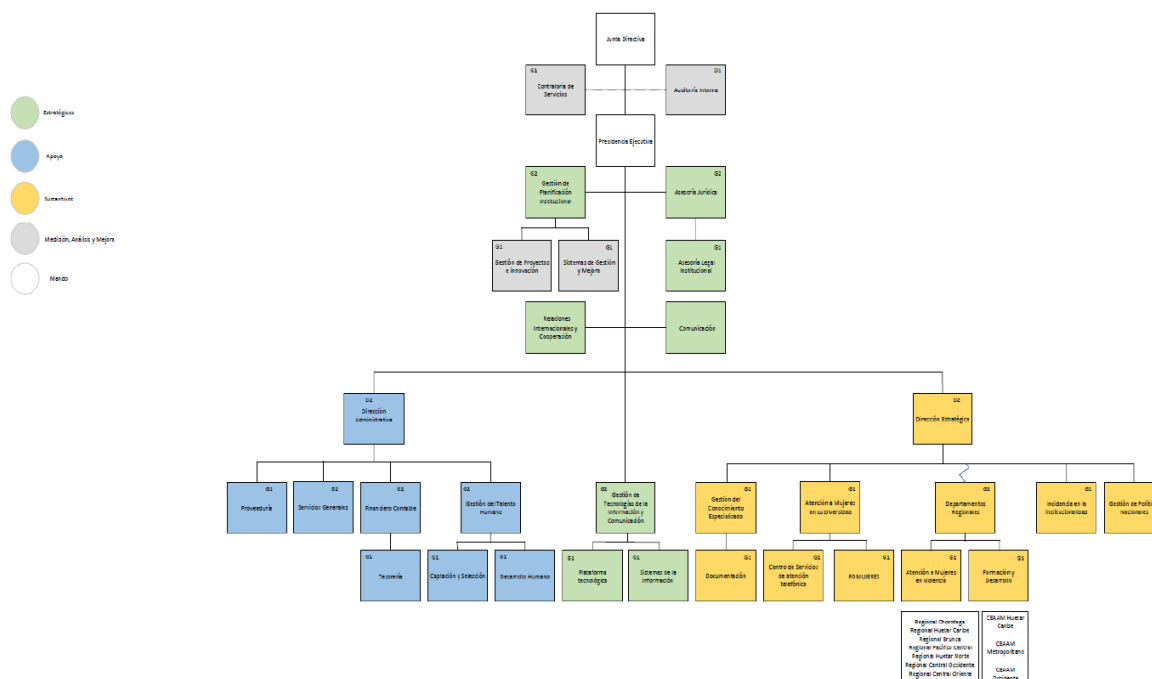
- Otro de los aspectos, que han sido revisados corresponde a la identificación de indicadores de resultado y producto, contenido en el apartado 4.2 del documento PEI-2024-2030-INAMU, se observa en la figura 35. Relación entre indicadores de resultado y producto contenida en la página 91, la clasificación de los indicadores en sus tres niveles de impacto, efecto y producto estos últimos según cada programa institucional, sobre este apartado no se observan oportunidades de mejora, siendo que además se están llevando a cabo acciones para su actualización.
- Un punto muy importante que se aborda en este apartado corresponde al análisis de la estructura organizacional y que de conformidad con lo definido en las orientaciones básicas de MIDEPLAN corresponde a lo siguiente:

“El planteamiento de nuevos contextos en el que se desarrolla la institución para lograr la eficiencia y la eficacia en la prestación de los bienes y servicios que se ofrecen a la ciudadanía, **exige una revisión de la estructura organizacional actual y verificar si es la adecuada** para llevar a cabo los retos y crear valor público.

Este análisis se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades organizacionales que componen una institución. Dicha descripción debe coincidir con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades organizacionales, como a su nivel jerárquico. La revisión que se debe realizar, en primer lugar, es en las áreas sustantivas que responden a la razón de ser de la institución y, posteriormente, en las áreas de asesoría y administrativas que le brindan apoyo. (...). (El destacado no forma parte del texto original).

Conforme la revisión realizada al supra apartado se logra identificar la propuesta del organigrama institucional alineado a la estructura del Modelo de Gestión adoptado por las autoridades superiores del INAMU en el 2021, basado bajo un enfoque de procesos.

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



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

Cabe mencionar que la figura anterior sobre el organigrama es propuesta preliminar diseñada por la Comisión de Rediseño de Procesos.

Por otro lado, un aspecto que ha llamado la atención de esta Auditoría Interna corresponde al FODA y al Modelo MECA, en primera instancia se debe revisar la prosa de la página 93 ya que se indica tabla n° 1, siendo el número de tabla indicado n° 36 en el FODA y en la figura también se indica figura n°1, siendo la figura MECA la n° 4, es un ajuste de forma en ese apartado.

En revisión a la figura n° 36 sobre el Modelo MECA, se indica que la atención integral e incidencia y gestión para la generación de normativa que se vincula con



(Expedientes electrónicos de la CCSS, SINERUBE, gestión de relaciones con clientes (CRM), gestión de los recursos empresariales (ERP), gestores documentales, Herramientas de administración de proyectos, Robotic, Process Automatión (RPA).

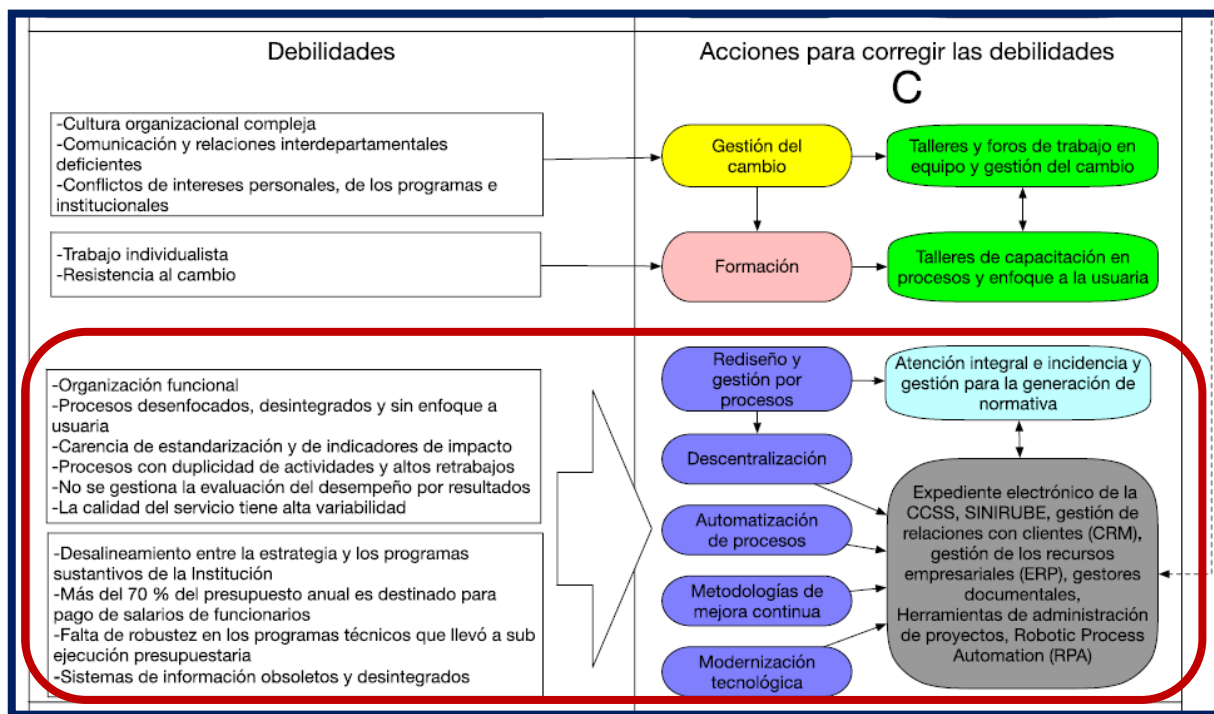
Surge la duda si desde el INAMU se gestión expedientes electrónicos de la CCSS y SINERUBE, siendo que lo que se realiza es una alimentación a las bases de datos de SINERUBE, más no el INAMU gestiona este tipo de expedientes de la CCSS y el IMAS, también genera duda como es llevada a cabo la gestión de los recursos empresariales y la herramienta de proyectos Robotic, Process Automatión (RPA), en el INAMU, sería muy importante que se indique a que corresponde y como se gestiona esto a nivel institucional.

Así mismo, se indica carencia de estandarización y de indicadores de impacto, más no se indica como una debilidad la ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad, también se observa como una debilidad la gestión del desempeño puede ser transformada en una fortaleza con el SIPGAF, así como, la obsolescencia de los sistemas de información, que están siendo fortalecidos en la institución (SIPGAF, SisRUAP, por ejemplo).

Si bien es cierto, este Modelo MECA fue elaborado desde el 2019, es importante hacer las aclaraciones y ajustes en el documento para direccionar las debilidades detectadas en su momento y que han sido fortalecidas en la institución, lo cual representan insumos importantes para la generación del valor público que persigue la institución mediante su estrategia institucional.



Imagen 11. Extracto del Modelo MECA, que generan confusión.



Fuente: Consultores del talento-INAMU (2019) con base en el FODA, referenciado en la propuesta del documento PEI-2024-2030-INAMU.

- Otro aspecto importante considerado en este apartado concierne a la estrategia de divulgación que de acuerdo con lo definido en las de orientaciones emitidas por MIDEPLAN corresponde a lo siguiente:

“(…) asegurarse de mantener informados a los colaboradores con el fin de que puedan corroborar de primera mano el trabajo que se está llevando a cabo, los resultados que se van obteniendo, pero sobre todo para motivarlos y que se apropien del PEI.

La divulgación **es un componente esencial para la socialización**, los propósitos que persigue son **crear identidad institucional, trazar el camino a seguir para alcanzar los resultados comprometidos y**



fortalecer la transparencia de la gestión pública; así como, la rendición de cuentas mediante la divulgación de información fidedigna y oportuna de los resultados obtenidos en los procesos de implementación y seguimiento.

Esta conlleva la definición de los medios y canales de difusión tomando en cuenta las necesidades de información de los usuarios, el período en el que se va a comunicar y los contenidos que se van a difundir. (...)

(El destacado no forma parte del texto original).

Por su parte, la propuesta del documento del PEI-2024-2030-INAMU establece como divulgación lo siguiente:

“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.”

(El destacado no forma parte del texto original).



De conformidad con la revisión realizada por esta Auditoría Interna se logra identificar en el documento de propuesta del PEI-2024-2030-INAMU un quinto apartado sobre previsiones de recursos humanos, financieros y materiales que de conformidad con las orientaciones básicas que emite MIDEPLAN debería incluirse en el segundo apartado de formulación de la estrategia en el subcapítulo de identificación de recursos que es donde se hace alusión a los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y temporales.

En síntesis, sobre la revisión realizada a la propuesta del documento PEI-2024-2030-INAMU por parte de la Auditoría Interna se logra ver un alineamiento del PEI basado en un enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo -GpRD-con las orientaciones básicas emitidas por el ente rector MIDEPLAN, así mismo, como parte de la revisión efectuada, se logran identificar aspectos que deberían ser fortalecidos en la estrategia institucional, lo cual le permitirá a las autoridades superiores, personas tomadoras de decisiones, jefatura, personal institucional, Foro de Mujeres y ciudadanía tener un panorama amplio de la gestión que será llevada a cabo durante el periodo (2024-2030), lo cual disponer de una estrategia institucional robusta contribuye a la consecución de los 9 servicios que brinda la institución, la generación de valor público que está persiguiendo y sobre todo que la ciudadanía en especial las mujeres en su diversidad requieren.

3.1.3 Participación de la sociedad civil en el PEI-2024-2030

En este apartado el primer aspecto abordado versó sobre la participación externa a nivel de organizaciones de mujeres en su diversidad, que representan la sociedad civil mediante el FORO de Mujeres, de los cual se desprende la siguiente información.

Mediante oficio INAMU-JD-AI-054-2025, de fecha 17 de marzo del 2025, dirigido a la Sra. Beatriz Castro Zúñiga, Representante de Organizaciones del Foro de Mujeres ante la Junta Directiva del INAMU, y a las señoras integrantes de Organizaciones del Foro de Mujeres, se remite proceso de estudio de Auditoría Interna y comunicado sobre la aplicación de un cuestionario de participación en la elaboración del PEI-2024-2030-INAMU que está disponible del 17 al 21 de marzo en curso, si bien es cierto el cuestionario fue remitido a 46 personas representantes en propiedad de las



organizaciones de mujeres al cierre solo se recibieron 2 cuestionarios que para la cantidad de participantes a las que se les remitió esta auditoría no lo considera como una muestra representativa dada la poca participación obtenida, por su parte en uno si indica que si hubo participación mientras que en el otro se indicó que no se participó en el proceso, además, se recibieron dos correos electrónicos indicando en uno que se excluyera porque ya no era representante en el Foro y el en otro se indicó que tenía tres años de estar en el Foro y no recuerda haber tenido en sus manos el PEI e indica como aspecto de mejora lo siguiente “(...) *sería una buena práctica, toda documentación enviarla a la organización con copia a la representante ante el Foro.*”

La participación del Foro en la construcción del PEI institucional es un factor relevante como parte de la representación de las mujeres de la sociedad civil para esta Auditoría Interna, sin embargo, no fue posible cuantificar su participación en este estudio lo cual fue considerado como una limitación.

3.1.4 Participación interna en el PEI-2024-2030

El aspecto evaluado en este punto tenía como propósito conocer la participación interna durante el proceso de la elaboración del PEI-2024-2030-INAMU, para ello se aplicó un cuestionario que fue dirigido a la Presidenta Ejecutiva, direcciones, coordinaciones, jefaturas y profesionales especialistas de la Dirección Estratégica delegas en el proceso.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

El cuestionario fue aplicado a 32 personas, se obtuvo una participación de 17 personas que en números porcentuales representan el 53% de las personas que emitieron su respuesta.

Los resultados muestran que hubo participación de las 2 directoras, 3 coordinaciones, 10 jefaturas de unidad y 2 profesionales especialistas que participaron en el proceso de revisión del PEI.

Seguidamente se presentan las principales preguntas del cuestionario y el análisis de las respuestas obtenidas.



En relación con la siguiente pregunta **¿Sabía usted que en el INAMU durante el periodo 2022-2023 se llevaría a cabo un proceso para la elaboración del Plan Estratégico Institucional denominado "PEI-2024-2030"?** 10 personas indicaron que, si sabían del proceso, mientras que 7 manifestaron no saberlo.

En la siguiente presunta se consultó sobre **¿Cómo se dio cuenta del inicio de la elaboración del PEI-2024-2030 del INAMU?** Las respuestas brindadas versan sobre la siguiente información:

- Convocatoria, reuniones, sesiones de trabajo, comunicado vía correo electrónico.
- Talleres de la UPI.
- Comunicados de la Presidencia Ejecutiva, Dirección Estratégica y la Unidad de Planificación.
- Designación mediante oficio como parte del equipo Ad Hoc que revisaría el PEI.
- Directriz Presidencial DIRECTRIZ-INAMU-PE-0006-2022, en la que se anuncia el plan táctico que articula PEI y POI.
- Circulares CIRCULAR DE-0025-2023 de la Dirección Estratégica, en la que se insta a que cada dependencia técnica, incluyendo todo el personal a su cargo, revise la propuesta y haga las observaciones y mejoras que consideren pertinentes.
- CIRCULAR DE-0015-2024, en la que se solicita revisar indicadores PEI.

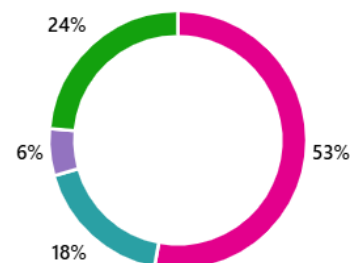
Otra de las preguntas fue, **si participó en el proceso de elaboración del PEI-2024-2030, sírvase indicar si fue invitada/o a participar en alguna de las siguientes opciones, en caso de haber participado en varias puede seleccionarlas**, sobre esta pregunta 3 personas indican haber participado en sesiones de trabajo participativas, 1 indica que, en taller de consulta participativa, 1 indica en encerrona participativa, 7 indican en ninguna de las anteriores y 5 indican no saber.

En esta misma línea se consulta lo siguiente, **Seleccione la participación que tuvo durante el proceso de elaboración del PEI-2024-2030-INAMU.** Obteniendo como resultado la siguiente figura.



Figura 4. Participación personal interno en el PEI-2024-2030, según fase.

● Fase preparatoria, en la cual se sometieron a análisis, revisaron y/o discusión aspectos importantes del...	0
● Fase de revisión preliminar, se facilita un documento en versión borrador que contiene la propuesta del...	9
● Se invitó a participar en ambas fases.	3
● No fue invitada/o a participar de ninguna de las fases.	1
● No sabe / No responde	4



Fuente: Resultados obtenidos del cuestionario aplicado por la Auditoría Interna a personas de la Administración Activa del INAMU.

Como se puede observar en la figura anterior, 9 personas participaron en la fase de revisión preliminar en la que se facilitó un documento en versión borrador que contenía la propuesta del PEI y solo 3 personas manifiestan haber participado tanto en la fase preparatoria como en la fase de revisión, una persona indicó que no fue invitada a participar en ninguna de las fases, mientras que 4 personas manifestaron no saber o no responden.

Adicionalmente se consultó si **conocían la propuesta vigente del PEI-2024-2030**, obteniendo como resultado que 11 personas indicaron si conocerlo, mientras que 6 indicaron no conocerlo.

En otra de las preguntas, se consultó sobre **¿Cómo conoció la propuesta vigente del PEI-2024-2030-INAMU?** con respecto a las respuestas obtenidas 8 personas indican que le fue emitido por el Proceso de Planificación Institucional, 1 persona indica que fue socializado en una sesión de trabajo, otra indica que fue remitido a todo el personal vía correo electrónico por parte de las autoridades superiores y 7 personas manifestaron ninguna de las anteriores.

Como parte final del cuestionario se solicitó indicar comentarios adicionales, dentro de los que se destacan los siguientes:



- Participé en la elaboración del PEI 2017-2030, por ello que estoy familiarizada con el documento, ya que no hay muchos cambios.
- Una versión del PEI fue enviada junto con la circular para la elaboración del POI 2024, si no me equivoco, como documento adjunto, pero nunca fue discutido.
- Como parte de la estrategia de comunicación, la UPI en conjunto con la DAF organizaron un espacio para relacionar la propuesta con las Dependencias Administrativas y quedó un documento el oficio INAMU-PE-DAF-681-2023 del 16 de octubre de 2023.
- El proceso de elaboración del PEI inició varios años atrás, recuerdo una sesión presencial en Casa México, ahí en Los Yoses donde participaron todas las dependencias y se construyeron indicadores, metas, etc. Luego quedó como en stand by y se retomó en el 2023, pero en ese año fue actualizar la información inicial, se partió de lo que había hasta el momento.
- Por la importancia del tema se valora importante que se den espacios más amplios de consulta.
- Dado que el proceso lleva tiempo de haber concluido, revisando los archivos es lo que puedo reconstruir, ya que de memoria no tengo claridad sobre algunos puntos.
- Quiero aclarar que, en mayo del 2023, se nos invitó a participar de comisiones para la elaboración del plan táctico institucional, entiendo que es parte de este mismo plan, en el cual participamos varias funcionarias de la URCH, no obstante, esa participación fue muy diluida, ya que todas opinábamos de manera muy diversa, y no observé ningún consenso que permitiera apreciar que todas llegamos a acuerdos. Luego en octubre del 2023 se remitió una cantidad importante de información para revisión de los equipos regionales, pero con tiempos muy cortos, lo que no favoreció una verdadera revisión y apropiación de los productos consultados.
- No recuerdo haber participado en este proceso institucional, creo que la anterior coordinadora fue la que participó en este proceso.
- Fui invitada a participar de la elaboración del PEI y en diferentes momentos la Unidad de Planificación como la Dirección Estratégica lo socializaron para que se conociera la última versión y se realizaran observaciones.



- Formé parte del equipo de trabajo que fue designado por la Junta Directiva en Comisión de revisión del Plan Estratégico Institucional del INAMU 2024-2030.

3.1.5 Otros aspectos revisados durante el estudio

En este quinto punto, se revisó una serie de documentos solicitados y facilitados por el Proceso de Planificación Institucional con el fin de conocer acciones de control ejecutadas para la revisión de la propuesta del documento PEI-2024-2030-INAMU de conformidad con el Acuerdo No 3 emitido por la Junta Directiva del INAMU en la Sesión Ordinaria No 28-2023, de fecha 22 de noviembre del 2023. Para ello se solicitó un requerimiento de información al Proceso de Planificación Institucional con los puntos que se detallan a continuación:

- Sesiones realizadas por la Comisión Ad Hoc PEI-2024-2030 para la revisión de la propuesta del documento en borrador PEI-2024-2030.

Imagen 12. Cantidad de sesiones realizadas por la Comisión Ad Hoc PEI-2024-2030.

COMISIÓN AD HOC REVISIÓN DEL PEI INAMU 2024			
Tabla 1. Sesiones y nombre de participantes en Revisión del PEI - INAMU 2024-2030			
# sesión	Fecha Sesión	Participantes Sesión	Acuerdo general sobre modalidad de trabajo en cada Sesión y grabaciones
1	14-mar-24	Shirley Gayle Monge Ma. Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martínez Ana Victoria Naranjo Porras	1. Reunimos los jueves de cada semana en la medida de lo posible. 2. Leer y comentar de manera integral el texto del PEI con el fin de ir incorporando las mejoras solicitadas. 3. Se comparte la carpeta con los documentos del PEI INAMU, así como los documentos remitidos por la Junta Directiva sobre las respuestas a las consultas por parte del Foro de la Mujeres, La red feminista contra la Violencia, la Dirección Estratégica (2da revisión) y la Dirección Administrativa Financiera (2da revisión).
2	18-mar-24	Shirley Gayle Monge Ma. Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martínez Margarita Gómez Valerín Inés Delgado Castro Ana Victoria Naranjo Porras	
3	4-abr-24	Shirley Gayle Monge Margarita Gómez Valerín Ana Victoria Naranjo Porras	Se suspendió por falta de quórum
4	11-abr-24	Shirley Gayle Monge Ma. Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martínez Margarita Gómez Valerín Inés Delgado Castro Ana Victoria Naranjo Porras	https://cristianmu-my.sharepoint.com/:v/f/personal/avnaranjo_inamu_go_crf/EUj5Ayt57BMjOmme_LuPwPc-74B6jg2HyTvyXkaMezRlHqimQ?aeuc=nllo
5	18-abr-24	Shirley Gayle Monge Ma. Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martínez Margarita Gómez Valerín Inés Delgado Castro Ana Victoria Naranjo Porras	https://cristianmu-my.sharepoint.com/:v/f/personal/avnaranjo_inamu_go_crf/EQjLx5EP-BQjHacN-dRYBmkJL-yPAVIVVFARShy4pQw7e=7nBQFX
6	9-may-24	Shirley Gayle Monge Ma. Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martínez Inés Delgado Castro Ana Victoria Naranjo Porras	https://cristianmu-my.sharepoint.com/:v/f/personal/avnaranjo_inamu_go_crf/ESImdk27yFfp2KV6nLAQjEBEX0MkuFKysOEatpdyQTOQ?e=HfVRg3
7	16-may-24	Maria Esther Vargas Vega Ana Victoria Naranjo Porras	Suspendida por falta de quórum.
8	23-may-24	Ana Victoria Naranjo Porras Inés Delgado Castro	Suspendida por falta de quórum.



COMISION AD HOC REVISION DEL PEI INAMU 2024			
9	30-may-24	Shirley Gayle Monge Maria Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martinez Ines Delgado Castro Ana Victoria Naranjo Porras	https://crinamu-my.sharepoint.com/:r/p/personal/avnaranjo_inamu_go_cr/Eln02XQRBDFArjyAD10bEuBBGHEVye-gNheeAnwsQMCfA?e=OIFm6G
10	6-jun-24	Shirley Gayle Monge Maria Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martinez Ines Delgado Castro Ana Victoria Naranjo Porras	https://crinamu-my.sharepoint.com/:r/p/personal/avnaranjo_inamu_go_cr/E-x0t0HtueRCmKvYISNoou0BoS6a-ucikXW6x-QdHyG5G7eShydx
11	10-jun-24	Shirley Gayle Monge Maria Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martinez Ines Delgado Castro Ana Victoria Naranjo Porras	PEI Revision final-20240610_080214-Grabacion de la reunion.mpa
12	17-jun-24	Shirley Gayle Monge Maria Esther Vargas Vega Mauricio Solano Martinez Ines Delgado Castro Ana Victoria Naranjo Porras	REVISION PEI CONTINUA-20240617_141342-Grabacion de la reunion.mpa

ANA VICTORIA
NARANJO
PORRAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por
ANA VICTORIA NARANJO
PORRAS (FIRMA)
Fecha: 2025.03.27
09:24:19 -06'00'

Fuente: Información facilitada por el Proceso de Planificación Institucional, 2025.

De conformidad con la información facilitada se pudo observar que se convocaron 12 sesiones de trabajo de las cuales no se pudieron realizar 3 por falta de quorum, sin embargo, se realizaron 9 sesiones de trabajo por parte de la comisión nombrada.

- Minutas y acuerdo documentados en las sesiones de la Comisión Ad Hoc PEI-2024-2030.

No se adjuntaron minutas de las sesiones de trabajo realizadas, sin embargo, cabe mencionar que la documentación aportada corresponde al documento borrador del PEI con anotaciones de las revisiones realizadas por el equipo de trabajo.

- Enlaces de las grabaciones de las sesiones de trabajo efectuadas por la Comisión Ad Hoc PEI-2024-2030.

Sobre este punto se facilitan algunas de las grabaciones de las sesiones de trabajo realizadas ya que en otras se indica que no fue posible bajar las grabaciones.

- Documento emitido por el Foro de Mujeres con observaciones realizadas al PEI-2024-2030-INAMU, de fecha 22 de octubre del 2023, el documento consta de 12 páginas en las cuales se emiten las observaciones y comentarios emitidos por el Foro de Mujeres a la Junta Directiva, y que fueron analizadas por la Comisión Ad Hoc PEI-2024-2030-INAMU.



- Certificación emitida a la Contraloría General de la República de conformidad con lo indicado en la disposición 4.4 y 4.6 del informe Contralor DFOE-BIS-IF-00014-2021.

Imagen 13. Certificación disposición 4.4.



**INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES**

**GOBIERNO
DE COSTA RICA**

CERT.PE.010.11.2023

CERTIFICACIÓN

ADILIA CARAVACA ZÚNIGA PRESIDENTA EJEUTIVA INAMU

La suscrita, ADILIA CARAVACA ZÚNIGA, Cédula de Identidad 1-0487-0780, en calidad de Presidenta Ejecutiva del INAMU, hago constar que en cumplimiento con la disposición 4.4 del informe contralor DFOE-BIS-IF-00014-2021, se realizaron las siguientes acciones para la implementación de dicha disposición:

1. Se realizó una presentación del PEI a la Junta Directiva el día 04 de noviembre 2023 y, este órgano colegiado tomó el Acuerdo No.3, de la sesión ordinaria No.28-2023, que indica lo siguiente: "SE ACUERDA 1. Dar por conocida la presentación de la propuesta de Plan Estratégico Institucional PEIINAMU-2024-2030 realizada por la Jefatura de la Unidad de Planificación Institucional. 2. Instruir a la Presidencia Ejecutiva para que, en conjunto con las direcciones Estratégica y Administrativa-Financiera, procedan a realizar las consultas técnicas necesarias a todas las jefaturas relacionadas sobre el contenido de esta propuesta de Plan Estratégico Institucional en un plazo no mayor de dos semanas naturales a partir de emitido este acuerdo. Y presentar de manera escrita los resultados de la consulta ante esta Junta Directiva para mejor resolver. 3. Someter a consulta del Foro de Mujeres del INAMU el documento Plan Estratégico Institucional que ahora se presenta, mediante gestión de su representante en este órgano colegiado.
2. Se realizó una presentación de las observaciones al documento principal Plan Estratégico Institucional PEI INAMU 2026-2030 recopiladas por la Unidad de Planificación Institucional y, al respecto se tomó el siguiente ACUERDO NÚMERO TRES, tomado en la Sesión Ordinaria N° 28-2023 celebrada el 22 de noviembre del 2023, que a la letra dice:

SE ACUERDA

1. Aprobar el documento principal PEI 2024-2030 presentado por la Unidad de Planificación Institucional -UPI- incorporándole a más tardar el 15 de abril del 2024, todas las observaciones recomendadas por la Comisión Ad Hoc de revisión y redacción del PEI, la cual será producto exclusivamente del análisis detallado de las observaciones técnicas, administrativas y del Foro de Mujeres del INAMU, que ha recibido esta Junta Directiva por parte de la ejecutiva del mismo Foro de Mujeres y de otras organizaciones. Se exceptúa lo relativo a la reorganización institucional, para lo cual ya existe en la institución una comisión específica.



principal del PEI las observaciones que consideren pertinentes; ellas son: Shirley Gayle Monge, Margarita Gómez Valerín, María Esther Vargas Vega, Inés Delgado Castro, Rosaura Bonilla Lara, Mauricio Solano Martínez y por parte del Foro de Mujeres, la señora Celina Beatriz Castro Zúñiga.

3. Instruir a la Dirección Administrativa Financiera y a la Unidad de Planificación Institucional, para que se incorpore presupuesto en la primera modificación programática-presupuestaria, que permita ejecutar durante el año 2024, las siguientes dos contrataciones no contempladas en el POI inicial 2024:
- a) Actualización del Catálogo de programas e indicadores del INAMU por un máximo de 10,0 millones de colones.
 - b) Ejecutar una mediación pedagógica que permita mayor accesibilidad al texto del PEI 2024-2030, mediante una publicación digital e impresa que deberá ser distribuida en todas las regiones del país, en colaboración con las sedes regionales y el Foro de Mujeres del INAMU para su debido conocimiento.
4. Instruir a la Presidencia Ejecutiva para que, en su carácter de Presidencia de esta Junta Directiva, emita una certificación específica a la Contraloría General de la República, de manera que informe que el PEI INAMU 204-2030, ha sido aprobado, cumpliendo de esta manera con la disposición 4.4 del Informe Contralor DFOE-BIS-IF-00014-2021, que a la letra dice: "4.4 Resolver lo que corresponde con respecto a la propuesta del Plan Estratégico Institucional que le remita la Presidencia Ejecutiva, para acreditar el cumplimiento de la presente disposición se deberá remitir a esta Contraloría General

SE APRUEBA POR UNANIMIDAD. ACUERDO FIRME.

Junta Directiva

Instituto Nacional de las Mujeres "-----UL-----"

**ADILIA
CARAVACA
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente
por ADILIA CARAVACA
ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.11.29
11:32:45 -06'00'

Adilia Caravaca Zúñiga
Presidenta Ejecutiva
INAMU

Fuente: Información facilitada por el Proceso de Planificación Institucional, 2025.



Imagen 14. Certificación disposición 4.6.



CERT.PE.001.07.2023

CERTIFICACIÓN
Adilia Caravaca Zúñiga
PRESIDENTA EJEUTIVA

La suscrita, ADILIA CARAVACA ZÚÑIGA, Cédula de Identidad 1-0487-0780, en calidad de Presidenta Ejecutiva del INAMU, hago constar que en cumplimiento con la disposición 4.6 del informe DFOE-BIS-IF-00014-2021, la Unidad de Planificación Institucional, la Dirección Estratégica y la Dirección Administrativa Financiera ha implementado el mecanismo de planificación institucional "Plan Táctico Institucional" (conjunto de fichas de estrategias asociadas a los programas de ejecución -Disp4.5 ya certificada), que permiten la articulación de los componentes de la planificación estratégica y operativa hacia el logro de resultados y la mejora continua, con el fin de remitir a la Junta Directiva para su trámite, una propuesta de plan estratégico institucional.

Además, se certifica que para la articulación de los componentes se han efectuado otras actividades bajo el formato de reuniones de trabajo relacionadas con: el análisis y actualización de objetivos e indicadores del Plan Estratégico (folios 267-278), el análisis del Presupuesto Plurianual (folio 256), discusiones sobre las implicaciones y metas de los indicadores de desempeño institucional (folios 257-266); composición de la Cartera de Proyectos de inversión Pública, así como lo relativo a las estrategias de Gestión del Talento Humano y los riesgos asociados a la Gestión de contrataciones (sin folio). La mayoría de las cuales se realizaron en el segundo semestre del año 2022 e inicios del 2023.

Se suscribe, al ser las doce horas del dieciocho de julio del año 2023. Comuníquese a las partes involucradas.

ADILIA
CARAVACA
ZÚÑIGA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por ADILIA CARAVACA
ZÚÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.07.18
12:06:26 -06'00'

Fuente: Información facilitada por el Proceso de Planificación Institucional, 2025.



En relación con este punto cabe indicar que dentro de la información facilitada por el Proceso de Planificación Institucional se adjuntaron los siguientes documentos:

- Oficio INAMU-PE-579-2023, de fecha 18 de julio del 2023, remitido por la Sra. Adilia Caravaca Zuñiga, Presidente Ejecutiva del INAMU en turno, dirigido a Sra. Kimberly Hernández Cascante, fiscalizadora asociada, Área de seguimiento para la Mejora Pública División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, Contraloría General de la República, Asunto: Solicitud de prórroga para certificar el cumplimiento de la Disp.4.6 incluida en el Informe DFOE-BIS-IF-00014-2021.
- Oficio DFOE-SEM-2083, de fecha 16 de noviembre del 2023, remitido por la Sra. Hazel Mena Monge, fiscalizadora de la Contraloría General de la República, dirigido a la Sra. Adilia Caravaca Zuñiga, Presidente Ejecutiva del INAMU en turno. Asunto: Aclaración sobre la no inclusión en el expediente de seguimiento de información remitida mediante correo electrónico del 23 de octubre de 2023.
- Oficio INAMU-AJD-105-2023, Acuerdo No 3 remitido por la Junta Directiva del INAMU en la Sesión Ordinaria No 28-2023, de fecha 22 de noviembre del 2023.
- Oficio DFOE-SEM-2210, de fecha 7 de diciembre 2023, remitido por la Sra. Kimberly Hernández Cascante, fiscalizadora asociada, Contraloría General de la República, dirigido a la Sra. Adriana Chinchilla Cervantes, secretaria Junta Directiva del INAMU. Asunto: Comunicación de finalización del proceso de seguimiento de las disposiciones 4.4 y 4.6 del informe N.º DFOE-BIS-IF-00014-2021, emitido por la Contraloría General de la República.
- Modificación programática-presupuestaria del 2024, en la que se debía incluir en el POI-2024 dos contrataciones indicadas en el acuerdo AJD-105-2023, Acuerdo No 3 Sesión Ordinaria No 28-2023, de fecha 22 de noviembre del 2023, emitido por la de Junta Directiva, relacionados con la actualización del catálogo de programas e indicadores del INAMU y la mediación pedagógica



que permita mayor accesibilidad al texto del PEI 2024- 2030, mediante una publicación digital e impresa.

Imagen 15. Modificación Presupuestaria 1-2024.

PRESUPUESTO EJERCICIO ECONÓMICO 2024 MODIFICACION PRESUPUESTARIA N° 01-2024 PROGRAMA 1: ACTIVIDADES CENTRALES JUSTIFICACIONES DE REBAJOS Y AUMENTOS				
AUMENTOS				
Código Presupuestario	Rubro	Monto	Justificación	Criterio de la Unidad de Planificación
1-PI-10404-S-161-08	Servicios en ciencias económicas y sociales	10 000 000,00	Se necesita este presupuesto con el fin de actualizar el Catálogo de Programas e indicadores institucionales , conforme con el acuerdo de Junta Directiva del 23 de noviembre del 2023, Acuerdo N°3, Acta N° 28-2023, comunicado mediante el oficio INAMU-AJD-105-2023. "a) Actualización del Catálogo de programas e indicadores del INAMU por un máximo de 10,0 millones de colones."	
TOTAL AUMENTOS		10 000 000,00		

Fuente: Información facilitada por el Proceso de Planificación Institucional, 2025.

Sobre este punto se logra evidenciar una serie de capturas de pantallas facilitadas por el Proceso de Planificación Institucional en las cuales se solicita la gestión para la modificación presupuestaria N° 1-2024, con el fin de contar con los recursos para la actualización del Catálogo de Programas e Indicadores Institucional con fecha de registro 25 de enero del 2024, por otra parte, en captura de pantalla de fecha del 29 de enero del 2024, en parafraseo, se indica que se iba a utilizar lo relativo a un sobrante de recursos del Programa 1 a cargo de la Dirección Estratégica, sin embargo no fue aprobado, por lo que se solicita apelar a la buena voluntad, revisión y análisis de la Dirección Administrativa Financiera con el fin de dar cumplimiento a lo encomendado por la Junta Directiva, por lo que desde la Dirección Administrativa Financiera se consulta de donde se tomaran los recursos, además en otra captura de pantalla se indica que nadie suelta nada.



En línea con lo anterior, mediante captura de pantalla de correo electrónico remitido el 18 de agosto del 2024 por parte del Proceso de Planificación Institucional a la Dirección Administrativa Financiera se remite el documento en excel denominado UPI SOLICITA M-05-2024, con el fin de contratar el Catálogo de Programas e Indicadores cuyo monto inicial era insuficiente y se ocupa concretar dicha contratación, sobre este punto no se evidencia respuesta por parte del al Dirección Administrativa Financiera.

En relación con este punto se indica por parte del Proceso de Planificación Institucional lo siguiente:

“(…)

Finalmente, el Presupuesto Extraordinario 2 – 2024 a finales de julio 2024, se incluyeron 10 millones de colones para el Catálogo, lo cual resultó insuficiente, según el estudio de mercado ejecutado por UPI. Por ello, se decide desde UPI **posponer la contratación para el año 2025.”**

(El destacado no forma parte del texto original).

Por otra parte, con respecto a la mediación pedagógica que permita mayor accesibilidad al texto del PEI 2024- 2030, mediante una publicación digital e impresa, indicada en el punto b) del acuerdo de la Junta Directiva, no se recibe información al respecto.

- Como último punto, dentro del análisis de requerimientos emitidos por esta Auditoría Interna se solicitó, al Proceso de Planificación Institucional indicar el avance y/o estado en que se encuentran ambas contrataciones a la fecha de recibido del presente requerimiento de información, indicándose por parte del PPI lo siguiente:

Mediante oficio INAMU-PE-UPI-058-2025, de fecha 27 de marzo del 2025, remitido por la Sra. Ana Victoria Naranjo Porras, coordinadora a.i Proceso de Planificación Institucional, dirigido al Sr. Randall Umaña Villalobos. Asunto: Respuesta al oficio INAMU-JD-AI-056-2025, sobre requerimientos de información se indica en los puntos 4 y 5 lo siguiente:

4. (...) Al respecto se informa que desde la UPI se está tramitando la contratación de este durante el mes de abril 2025, ya que los recursos necesarios y suficientes



según el Estudio de mercado, se obtendrán hasta la aprobación de la Modificación presupuestaria 2-2025.

5. Con respecto a la contratación para una adecuación pedagógica y distribución de los informes anuales 2024, no se realizó ninguna gestión al respecto, lo cual se mantiene pendiente. No obstante, se han mantenido conversaciones preliminares con la Unidad de Comunicación al respecto, de cara a los años futuros y se solicitará de manera ordinaria en los POI sucesivos en el marco de la Rendición de cuentas institucional.

Criterio:

En Costa Rica los planes estratégicos institucionales son instrumentos de planificación establecidos legalmente en el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, emitido mediante Decreto Ejecutivo 37735-PLAN del 6 de mayo de 2013, que en su artículo 13 los define como:

“Los PEI son instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia”.

En el artículo 28 del Reglamento supra indicado, la formulación del PEI es asignada a las Unidades de Planificación Institucional (UPI). Por lo anterior, le corresponde a MIDEPLAN como ente rector en materia de planificación nacional brindar las orientaciones básicas necesarias, mediante lineamientos, directrices, guías y manuales, para que estas unidades puedan llevar a cabo este proceso.

En este sentido, dicho Reglamento está dirigido especialmente a los equipos técnicos de las UPI de las distintas entidades o instituciones del sector público, describiendo de manera concisa cómo fortalecer la planificación institucional bajo el enfoque de GpRD, permitiendo con ello orientaciones que permite comprender y analizar el accionar de las instituciones públicas, articulando de manera consistente y operativa los instrumentos de planificación en el marco del Sistema Nacional de Planificación (SNP).



Aunado a lo anterior, MIDEPLAN ha emitido un documento sobre Orientaciones Básica para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI), emitidas desde el 2018, en el cual se define el apartado a) sobre Introducción general a la Planificación Institucional en el marco del Sistema Nacional de Planificación (SNP) y b) sobre la Formulación del Plan Estratégico Institucional como tal.

Por otra parte, las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y reforma Resoluciones R-CO-64-2005, R-CO-26-2007, R-CO-10-2007, en el capítulo IV: Normas sobre actividades de control, en el numeral 5.6 Calidad de la Información, hace referencia a los siguientes atributos:

“(…)

Los atributos fundamentales de la calidad de la información están referidos a la confiabilidad, oportunidad y utilidad.

5.6.1 Confiabilidad La información debe poseer las cualidades necesarias que la acrediten como confiable, de modo que se encuentre libre de errores, defectos, omisiones y modificaciones no autorizadas, y sea emitida por la instancia competente.

5.6.2 Oportunidad Las actividades de recopilar, procesar y generar información, deben realizarse y darse en tiempo a propósito y en el momento adecuado, de acuerdo con los fines institucionales.

5.6.3 Utilidad La información debe poseer características que la hagan útil para los distintos usuarios, en términos de pertinencia, relevancia, suficiencia y presentación adecuada, de conformidad con las necesidades específicas de cada destinatario.”

También, es importante destacar que la Ley 8131, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, en su artículo 4, establece que lo siguiente:

“Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como, a los principios presupuestarios generalmente aceptados;



además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente Ley. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes.

Así mismo, es importante señalar lo indicado en la Guía de aplicación para analizar la implementación del enfoque de gestión para resultados, emitida por el Área de Fiscalización para el Desarrollo de capacidades, División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, de la Contraloría General de la República, en la cual se indica lo siguiente:

“Planificación para resultados: contempla el análisis de los elementos de planificación para resultados en procura de articular los componentes organizacionales, así como definir e integrar los insumos, actividades, productos, efectos e impactos de la gestión institucional requeridos para generar valor público al atender las necesidades de su población objetivo. El propósito principal de la planificación para resultados de corto, mediano y largo plazo es fortalecer la gestión pública en la consecución de resultados: productos (bienes y servicios), efectos e impactos, generando valor público en beneficio de la sociedad y transparencia para el fortalecimiento de la democracia.”

Aunado a lo anterior, el Marco de criterios de fiscalización de la Gestión para Resultados en el sector público emitido por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, de la Contraloría General de la República, establece los 6 pilares a seguir como buenas prácticas para implementación de la GpRD, en el sector público, a saber:

- Gobernanza.
- Planificación para resultados.
- Presupuesto para resultados.
- Gestión Financiera y Adquisiciones.
- Gestión de programas y proyectos.
- Seguimiento y evaluación.



Causa:

La principal causa conlleva a que el INAMU disponga de un Plan Estratégico Institucional que permita la articulación de la planificación en sus diferentes niveles, con los recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales y de infraestructura que permitan al instituto la generación de valor público mediante las intervenciones que se ofrecen a las mujeres en su diversidad y la ciudadanía en general, por medio de los servicios que se brindan.

Dado que el PEI es la herramienta institucional que integra el trabajo que realizará el instituto en los próximos años y que es un documento que debe ser de conocimiento a nivel interno y externo por las partes interesadas y aprobado a nivel interno por las Autoridades Superiores, es de suma importancia para esta Auditoría Interna realizar este tipo de estudio con el fin de evaluar los mecanismos internos que dispone el INAMU y ver si hay oportunidades de mejora que puedan contribuir al fortalecimiento de tan importante documento para el instituto.

Efecto:

Las situaciones descritas en el presente hallazgo tienen como efecto directo el cumplimiento normativo, de conformidad con la disposición 4.6 del Informe DFOE-BIS-IF-00014-2021, de fecha 23 de noviembre del 2021, emitido por la Contraloría General de la República, con la finalidad de que el INAMU disponga de un PEI que integre la planificación, estratégica, táctica y operativa, y que esta a su vez tenga el enfoque de Gestión de Resultados para el Desarrollo, que se ha promovido en el INAMU, por lo que, para tal efecto el Proceso de Planificación Institucional elaboró el Plan Estratégico Institucional con base en las Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del (PEI) emitidas por el ente rector en la materia MIDEPLAN en el 2018. *(Ver conclusiones de la 01 a la 05 y Oportunidad de Mejora 01).*



4 CONCLUSIONES.

La Auditoría Interna, realizó el presente estudio de cumplimiento con el propósito de evaluar el diseño metodológico con el cual fue elaborado el PEI 2024-2030 del INAMU por parte del Proceso de Planificación Institucional, de conformidad con la normativa aplicable y los procedimientos internos establecidos en el instituto sobre esta evaluación presentamos las siguientes conclusiones:

4.1 CONCLUSIÓN

Se logra evidenciar que el PEI-2024-2030-INAMU muestra un alineamiento con las orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del PEI, emitidas por MIDEPLAN 2018, además se identifican aspectos que agregan valor al documento PEI, sin embargo, el estudio ha permitido identificar otros aspectos que pueden ser fortalecidos los cuales se detallan en el documento, según cada fase analizada. **(Ver oportunidad de Mejora 01)**

4.2 CONCLUSIÓN

Dentro del estudio se tomó en consideración la participación de las mujeres en su diversidad que conforman el Foro de Mujeres y el Comité Organizador, para ello se aplicó un instrumento con el fin de conocer si las organizaciones habían sido tomadas en consideración desde la fase de diseño o se les había remitido la propuesta para que estas hicieran sus observaciones, dentro de las respuestas obtenidas, en lo que respecta a este tema cabe indicar que solo dos personas que forman parte de las organizaciones completaron el instrumento, por otra parte, una integrante del Foro indicó ya no estar en la organización y otra externó ser nueva y no conocer mucho del tema por lo que no completó el cuestionario, aspectos que han sido considerados como NO representativo para efectos del estudio.

Aunado a lo anterior, en este sentido la Auditoría Interna lamenta el poco interés que han mostrado las organizaciones en relación con el llenado del instrumento, ya que es de suma importancia que las partes interesadas en los procesos institucionales que se gestionan desde el INAMU participen para que la institución conozca de



primera mano las necesidades de estas y sean consideradas en las prioridades que estable la institución es su estrategia de largo plazo.

Así mismo, es importante señalar que en la sesión Ordinaria N° 22-2023 realizada el 11 de octubre del 2023, la Junta Directiva del INAMU, recibió observaciones por las partes interesadas “Foro de Mujeres” y que de conformidad con el Acuerdo No 3, punto 2 se indica *“Nombrar cinco personas internas y una persona del Foro de Mujeres del INAMU, como integrantes de la subcomisión PEI para que analicen, recomienden e incorporen en el texto principal del PEI las observaciones que consideren pertinentes; ellas son: Shirley Gayle Monge, Margarita Gómez Valerín, María Esther Vargas Vega, Inés Delgado Castro, Rosaura Bonilla Lara, Mauricio Solano Martínez y por parte del Foro de Mujeres, la señora Celina Beatriz Castro Zúñiga.”*

4.3 CONCLUSIÓN

El estudio muestra los principales resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las partes internas, por lo que se remitió el cuestionario a un total de 32 personas y solo se obtuvieron 17 respuestas lo que representa un 53% de las respuestas obtenidas, es importante señalar que participación las 2 directoras, únicamente 3 coordinaciones, 10 jefaturas de unidad y 2 profesionales especialistas en el proceso de revisión de la propuesta borrador del PEI.

El estudio muestra los principales resultados obtenidos del cuestionario aplicado a las partes internas, por lo que se remitió el cuestionario a un total de 32 personas y solo se obtuvieron 17 respuestas lo que representa un 53% de las respuestas obtenidas, es importante señalar que participación las 2 directoras, únicamente 3 coordinaciones, 10 jefaturas de unidad y 2 profesionales especialistas en el proceso de revisión de la propuesta borrador del PEI.



4.4 CONCLUSIÓN

Por otra parte, se concluye que el INAMU desde el 2021, dispone de un procedimiento para la elaboración del PEI, lo cual es importante poner en práctica en la elaboración de los futuros planes estratégicos con el fin de que desde el inicio se consideren las fases a implementar, así como, la participación de los actores internos y externos para que sea un proceso participativo, documentado, informado y atienda las necesidades de la población meta.

4.5 CONCLUSIÓN

Finalmente, el estudio ha permitido ver aspectos de mejora que contribuyen al fortalecimiento de la estrategia institucional y que permitirán a las Autoridades Superiores tener una matriz de Plan de Acción del PEI-2024-2030-INMAU que integre la planificación institucional a nivel estratégico, táctico y operativo, vinculada al presupuesto, recurso humano, tecnológico y material que se requiere para el cumplimiento de sus fines incorporando la Gestión para Resultados de Desarrollo y la generación de valor público. (Ver oportunidad de Mejora 01)

5 OPORTUNIDAD DE MEJORA

5.1 OPORTUNIDAD DE MEJORA

Se insta a la Presidencia Ejecutiva valorar la inclusión de los aspectos de mejora identificados por esta Auditoría Interna al documento PEI-2024-2030-INAMU que se detallan en el apartado de resultados del presente estudio, con la finalidad de fortalecer la estrategia institucional.

Los aspectos que están relacionados corresponden a los siguientes:

Fase I Preparatoria:

- Compromiso de la jerarquía institucional.



Fase II Formulación de la estrategia:

- Identificación de productos institucionales (bienes y servicios) Págs. 21-23.
- Análisis situacional. Págs. 24-26.
- Identificación de recursos. Págs. 31-37.
- Definición de riesgos. Págs. 37-40, es actualizar la información con la data reciente.
- Identificación de resultados. Págs. 41-47, se desarrolla en el subcapítulo 3.3, según la cronología debería estar en el subcapítulo 2.9 del PEI-2024-2030.
- Marco metodológico. Pág. 48, ajuste de redacción entre texto inicial y final.
- Ejes. No está incluido en un subcapítulo de conformidad como se muestra en las orientaciones, en el cual se solicita indicar como fue que se determinaron los ejes, sin embargo, en el pie de página n° 23 contenido en la página 53 del documento PEI se hace una referencia que puede ser utilizada y ampliada en el subcapítulo de ejes.
- Objetivos. Págs. 48-54, hay información que se puede indicar en la parte de anexos.

Fase III Implementación de la estrategia:

- Estrategia institucional. Indicar nombre de la estrategia.
- Plan de acción de la estrategia institucional. Págs 85-90. Se podría fortalecer la Matriz de conformidad con lo analizado.
- Análisis de la estructura organizacional. Pág. 91. Se detectan aspecto de mejora en el contenido de las “Acciones para corregir las debilidades” según modelo MECA.

La atención oportuna de la mejora requiere del compromiso de las autoridades superiores, de la Administración Activa, así como, de las personas funcionarias ya que el logro de los objetivos estratégicos depende de la buena gestión que se realiza en el instituto en todos los niveles de gestión y del trabajo en conjunto que debe realizarse de cara a la GpRD y brindar un mayor valor público a la población meta y la ciudadanía.



6 VALOR AGREGADO DE LA AUDITORIA INTERNA.

La Auditoría Interna, aporta valor agregado con el presente estudio siendo que de la revisión realizada a la propuesta del documento PEI-2024-2030-INAMU, se logran identificar aspectos de mejora que pueden ser fortalecidos en el PEI, lo cual le permite a la Institución disponer de una estrategia institucional robusta que genera valor público a las mujeres en su diversidad y a la ciudadanía en general, permitiendo con ello además, disponer de información que permita a las Autoridades Superiores insumos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la transparencia institucional.

7 ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES RECIBIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Observación:	No se reciben observaciones ni de forma ni de fondo en la discusión final del informe.					
Número Informe Borrador:						
Dependencia que emite observaciones:						
Referencia documental:						
Detalle en el Informe Borrador:						
Comentario de la Administración No.1:						
¿Se acoge la observación?	SI		NO		PARCIAL	
Argumentos de la Auditoría Interna:						

Cc. Sra. Kattia Calvo Cruz, jefatura, Despacho de la Presidencia.
Sra. Alexandra Gómez Ruiz, asesora, Despacho de la Presidencia.
Sra. Ana Lorena Flores Salazar, directora a.i, Dirección Estratégica.
Sra. Zaida Barboza Hernández, directora a.i, Dirección Administrativa Financiera.
Sra. Ana Victoria Naranjo Porras, coordinadora a.i, Proceso Planificación Institucional.
Sra. Ninotchka Benavides Badilla, jefatura a.i, Proceso Planificación Institucional.
Archivo