



**INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES  
UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL  
INFORME FINAL DE GESTIÓN**

**por ANA VICTORIA NARANJO PORRAS, Jefatura de Unidad 2014-2026**

**Antecedente necesario:**

A partir de agosto del año 2014 retomé mis funciones como Jefatura de Unidad de Planificación Institucional en el INAMU, luego de cinco años trabajando como Directora Nacional del Sistema Nacional de Evaluación y Seguimiento -SINE- y como Directora Regional Huetar Caribe de Planificación en el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - MIDEPLAN- entre los años 2009 y 2014.

El paso por MIDEPLAN fortaleció mi vocación metodológica y de compromiso con el Estado costarricense como funcionaria pública desde el año 2003, cuando inicié como Profesional Especialista del Departamento de Gestión de políticas públicas del INAMU, estrenando mi Maestría Académica Centroamericana en Ciencias Políticas de la UCR, con énfasis en políticas públicas y negociación.

Para el año 2015 se me solicita desde la Dirección Estratégica y desde la Presidencia Ejecutiva del INAMU que, además de la jefatura de Planificación Institucional, coordine la elaboración, presentación y divulgación de la actual Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres -PIEG-2018-2030, concluyendo con este trabajo un aprendizaje personal que exigió mi compromiso, estudio, coordinaciones multinivel y el desarrollo de habilidades para la negociación y la toma de decisiones. Pero, sobre todo, considerando muy diversos actores sociales y, tomando en cuenta fundamentalmente, las necesidades de las mujeres como protagonistas de una voluntad que debía ser expresada en un documento técnico, público y oficial como lo es la PIEG, firmado por Presidentes de los Poderes de la República y por el Tribunal Supremo de Elecciones.

Al concluir mi gestión, lo hago como una persona que se siente muy agradecida y que ha tenido a lo largo de este período muchas oportunidades para expresarse y desarrollarse en el plano profesional y personal. También lo hago como una persona que es consciente de que los retos y, específicamente las brechas de desigualdades de género más estructurales están todavía abiertas en Costa Rica y, podrían profundizarse sin un INAMU moderno, ágil, comprometido con los derechos humanos de las mujeres y capaz de navegar contra viento y marea para cumplir con nuestra misión plasmada en la Ley 7801.



### **Información inicial:**

En materia de planificación institucional se ha desarrollado en los últimos cinco años un enfoque que se centra en la definición de procesos de trabajo, como herramienta organizadora de las actividades y tareas que mandata la ley de Planificación Nacional, Ley No. 5525 y su Reglamento; así como la ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos, Ley No.8131 y su reglamento, por mencionar aquellas que mejor determinan el quehacer cotidiano de las Unidades a cargo de la planificación institucional.

A esa organización por procesos le llamamos Mapa de Procesos institucional, que para el caso de la Unidad de Planificación en el INAMU se han definido desde el año 2020 los siguientes:

#### **PROCESO de Planificación estratégica - táctica**

- Actividad: Plan Nacional de Desarrollo e inversiones públicas
- Actividad: Plan Estratégico Institucional -PEI-
- Actividad: Asesoría en la formulación de Estrategias de intervención institucional

#### **PROCESO de Planificación operativa-presupuestaria**

- Actividad: Catálogo de indicadores según programa
- Actividad: Plan Operativo Institucional -PEI-
- Actividad: Gestión del Sistema SIPGAF (Modelos de planificación)

#### **PROCESO de Administración de sistemas de gestión**

##### **Subproceso: Normativa y procedimientos**

- Subproceso: Gestión de sistemas de gestión
  - Sistemas de Control interno y Sistema de riesgos
  - Sistema de Gestión de la Calidad (en construcción)
  - Sistema de Gestión de la Igualdad (en Comisión)
  - Sistema de Gestión ambiental institucional (en Comisión)

#### **PROCESO de Mejora continua**

- Subproceso de Seguimiento y Evaluación
  - Actividad Informes, reportes y memorias
- Subproceso de Proyectos e innovaciones

#### **PROCESO de Gestión y seguimiento a Proyectos de Inversión Pública**

- Subproceso Formulación e inscripción de proyectos en el BIPIP-MIDEPLAN
- Subproceso Seguimiento y evaluación de proyectos inscritos en el BIPIP-MIDEPLAN (Banco institucional de Proyectos de Inversión Pública)

**ACTIVIDADES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** gestión de personal, gestión de archivos y coordinación general de la Unidad de Planificación Institucional



FUNCIÓN CRÍTICA: Coordinación y supervisión de la gestión de la Cooperación internacional

**Estado actual de la cuestión (Año de cierre 2026):**

**PROCESO de Planificación estratégica - táctica**

Para marzo del año 2026 se ejecutó y aprobó por parte de la Junta Directiva del INAMU modificaciones al **Plan Estratégico Institucional y al Mapa de Procesos institucional**, a partir de recomendaciones presentadas por la Unidad de Planificación Institucional (UPI), como corolario a una revisión exhaustiva, participativa y propositiva, llevada a cabo con la colaboración de una consultoría externa ( BSS consultores) y que se sintetiza en la Teoría del Programa (o llamada: Teoría de la intervención) del INAMU, presentándose visualmente en las siguientes imágenes, todo bajo el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo -GpRD-





### **Imagen objetivo**

---

*“Cultura nacional caracterizada por la igualdad de género y el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad e interseccionalidades y la cultura machista erradicada”.*

### **DIMENSIONES PRIORIZADAS (impacto sobre brechas)**

---



DIMENSIÓN 1: Gobernanza de la igualdad y no violencia contra las mujeres

DIMENSIÓN 2: Vida libre de violencia contra las mujeres y acceso a la justicia

DIMENSIÓN 3: Autonomía económica y productiva de las mujeres

DIMENSIÓN 4: Participación políticas paritaria y liderazgo de las mujeres

DIMENSIÓN 5: Derechos y bienestar en el ciclo de vida de las mujeres

***Impacto medido mediante la contribución a indicadores nacionales de género***



## **Objetivos Estratégicos Sustantivos**

---

### **OE1 .**

Consolidar la rectoría técnica del INAMU mediante la formulación, seguimiento y evaluación de la implementación de las políticas públicas de igualdad sustantiva y no violencia contra las mujeres, asegurando la incorporación transversal de este enfoque en la planificación y el presupuesto institucional del sector público.

### **INDICADOR ESTRATÉGICO 1 (efecto)**

Porcentaje de instituciones públicas que incorporan indicadores, metas y partidas presupuestarias con enfoque de igualdad y no violencia contra las mujeres, validados por el INAMU



## **Objetivos Estratégicos Sustantivos**

---

### **OE2.**

Fortalecer el sistema de servicios especializados de atención a mujeres en situación de violencia, mediante la articulación interinstitucional y el monitoreo del acceso efectivo a la justicia y la no revictimización de las mujeres atendidas.

### **INDICADOR ESTRATÉGICO 2 (efecto)**

Porcentaje de casos de mujeres víctimas de violencia atendidos que completan la ruta de atención integral interinstitucional, con activación de medidas de protección.





## **Objetivos Estratégicos Sustantivos**



### **OE3.**

Impulsar la incorporación del enfoque de igualdad sustantiva en los programas públicos de empleo, emprendimiento y desarrollo productivo, mediante lineamientos técnicos, asistencia institucional y el seguimiento de su implementación.

### **INDICADOR ESTRATÉGICO 3 (efecto)**

Porcentaje de mujeres que, tras recibir servicios de empoderamiento económico, incrementan sus ingresos o formalizan su actividad económica en el plazo de un año



## **Objetivos Estratégicos Sustantivos**



### **OE4.**

Promover la aplicación y el seguimiento del principio de democracia paritaria y la atención de la violencia política contra las mujeres, mediante la emisión de lineamientos técnicos, la articulación interinstitucional y con organizaciones sociales y políticas, el monitoreo de su implementación y la promoción de liderazgos de calidad entre las mujeres.

### **INDICADOR ESTRATÉGICO 4 (efecto)**

Porcentaje de instituciones, organizaciones sociales y políticas y, gobiernos locales, que cumplen con el principio de paridad efectiva, en cargos de decisión, de acuerdo con el ordenamiento jurídico nacional.





## **Objetivos Estratégicos Sustantivos**

---

### **OE5.**

Impulsar la incorporación del enfoque de igualdad y derechos humanos de las mujeres en las políticas y servicios públicos de salud, educación, inclusión digital y sistemas de corresponsabilidad social del cuidado, mediante lineamientos técnicos, articulación interinstitucional y el monitoreo de su implementación.

### **INDICADORESTRATÉGICO5 (efecto)**

Índice de transversalización del enfoque de igualdad y derechos humanos de las mujeres en los sectores priorizados: Salud, Educación, Inclusión digital y Cuidados.



## **Objetivos Estratégicos de Gestión**

---

6. Brindar oportunamente el soporte político-administrativo necesario para el impulso de los objetivos institucionales.
7. Redefinir los procesos técnico administrativos institucionales que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
8. Desarrollar Tecnologías de información de vanguardia que fomenten la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el INAMU a las mujeres.
9. Desarrollar una política de Gestión de Talento Humano que permita la articulación de procesos internos de cara a un posicionamiento institucional positivo en el nivel nacional.
10. Ejecutar los bienes y servicios institucionales mediante una óptima distribución de los recursos financieros correspondientes en cumplimiento con la normativa vigente.



Con la definición de la Teoría del Programa y, especialmente con la definición de los objetivos e indicadores institucionales a nivel estratégico (PEI) y de Gestión, se da paso a un alineamiento integral, llamado trazabilidad, en donde se espera que los aportes más



operativos de cada dependencia incidan de manera importante en la consecución de los logros institucionales, y lo hagan de una manera medible y verificable a todo nivel. Hoy el INAMU cuenta con un conjunto de indicadores desde lo operativo a lo estratégico, que explica su accionar y el destino de su presupuesto de manera diáfana, transparente. En adjuntos puede observarse las matrices de trazabilidad de manera completa.

Por otro lado, entre marzo y abril 2026, en el marco del cambio de Administración de Gobierno, el INAMU compromete en el nuevo **Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas 2027 y 2030** las siguientes metas:

**En el Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social**

Estrategia de autonomía económica para mujeres en su diversidad.	Otorgar fondos no reembolsables, información, orientación y capacitaciones en derechos humanos y empresariedad a mujeres diversas, con proyectos de emprendedurismo y empresariedad.	01	Número de mujeres empresarias, que reciben servicios, asociados a la estrategia de emprendimientos y empresariedad, según edad, condición de discapacidad y región.	Nacional	2025	3097	14000,00	
--	--	----	---	----------	------	------	----------	--

Implementación del Proyecto Observatorio de Igualdad y Derechos Humanos de las Mujeres.	Fortalecer la capacidad del Estado para diseñar políticas y tomar decisiones basadas en evidencia y posicionando al INAMU en el ejercicio de su rectoría de las políticas de igualdad y prevención de la violencia contra las mujeres.	02	Porcentaje de avance de la estrategia "Observatorio de Igualdad y Derechos Humanos de las Mujeres", según fases ( en el diseño, formalización e implementación)	Nacional	2025		0,00	2027-2030 100% de avance en el diseño, aprobación e implementación de la estrategia de Observatorio de Igualdad y Derechos Humanos de las Mujeres.
Optimización del componente de Formación humana dirigido a mujeres en condiciones de pobreza y vulnerabilidad.	Fortalecer la autonomía económica y movilidad social de las mujeres en condiciones de pobreza, mediante la articulación integral de acciones en formación, empleabilidad, emprendimiento y protección social, orientadas al desarrollo de capacidades, la reducción de la dependencia económica y la interrupción de los ciclos de vulnerabilidad.	03	Número de mujeres que concluyen procesos de formación humana a nivel nacional y regional, según el registro de SINIRUBE	Nacional	2025	10238,00	40000,00	



En el Sector Seguridad Ciudadana y Justicia, las siguientes metas:

<b>INTERVENCION</b>	<b>OBJETIVO</b>		<b>INDICADOR</b>	<b>AÑO Y LÍNEA B</b>	<b>META</b>
Atención y prevención de la violencia contra las mujeres	Fortalecer la atención y la prevención de la violencia contra las mujeres, con énfasis en la detección temprana y atención oportuna de casos de alto riesgo, mediante la articulación y mejora de los mecanismos de protección, respuesta institucional y acceso	01	1.Porcentaje Nacional de población objetivo-alcanzada por campañas nacionales de prevención, detección y denuncia de la violencia contra las mujeres.	2025 0,00	6%



Atención y prevención de la violencia contra las mujeres	Fortalecer la atención y la prevención de la violencia contra las mujeres, con énfasis en la detección temprana y atención oportuna de casos de alto riesgo, mediante la articulación y mejora de los mecanismos de protección, respuesta institucional y acceso a la justicia.	02	2. Número de mujeres víctimas de violencia que reciben atención para la detección oportuna de alto riesgo de femicidio.	Nacional	2025//22000,00	22000,00	
Atención y prevención de la violencia contra las mujeres	Fortalecer la atención y la prevención de la violencia contra las mujeres, con énfasis en la detección temprana y atención oportuna de casos de alto riesgo, mediante la articulación y mejora de los mecanismos de protección, respuesta institucional y acceso	03	3. Porcentaje de avance en el formulación, aprobación e implementación del adendum al PLANNOVI sobre crimen organizado y violencia en el entorno digital contra las mujeres.	Nacional	2025	74%	60%

En síntesis, el INAMU cuenta, al cierre de la gestión de la suscrita, con un PEI actualizado y con un derrotero comprometido en el PNDIP al 2030, con lo cual se esperaría que los ajustes a la intervención institucional sean menores y logren concretarse las metas de atención y de incidencia política ya priorizadas por la administración 2027-2030.



Parte de este quehacer estratégico ha sido posible por la colaboración que ofrece el personal técnico y administrativo a cargo y también por el personal designado por cada dependencia, Así mismo, desde la UPI a nivel estratégico, se ha acompañado en materia de planificación a las representantes del Foro de las Mujeres del INAMU, con la autorización de la Junta Directiva y, según lo establecido por la propia Ley 7801 y el reglamento específico de dicho Foro, quienes están llamadas a señalar las prioridades de las mujeres, durante las consultas que le haga la Junta Directiva institucional. Mientras que nosotras, el personal del INAMU, hemos de nutrirnos de la expresión de sus necesidades y de sus recomendaciones, bajo el principio de participación que legitima los procesos planificadores en las intervenciones públicas en Costa Rica y tomar decisiones.

RETO: Ejecutar el Balance anual PEI todos los años y atender el plan de mejora hacia resultados.

### **PROCESO de Planificación operativa-presupuestaria**

Con la participación continua y específica de la Unidad de Planificación Institucional, desde el año 2022 se concretaron los Términos de referencia para la automatización de un sistema integrado que vincule la Planificación estratégica, operativa y presupuestaria, de manera que ya en 2023 se realizaron los primeros ensayos y capacitaciones para la puesta en marcha del sistema SIPGAF<sup>1</sup>, actualmente en implementación.

Este importante proceso se nutre de contenidos técnicos y administrativos relacionados con objetivos, indicadores, metas y partidas presupuestarias diseñadas mediante el **Plan Operativo Institucional** bajo la coordinación de la Unidad de Planificación y en colaboración estrecha con las Direcciones Estratégica y Administrativa Financiera, quienes integramos cada año la Comisión ad hoc de POI cada año, por mandato de la Presidencia Ejecutiva.

El cuidado en el contenido técnico, la forma y fechas establecidas por la Ley son un reto permanente del personal que compone la Unidad de Planificación Institucional y que hoy, está más que entrenado en este ciclo anual que ordena las operaciones y el presupuesto institucional. Hoy es posible determinar cada trimestre cuál y en qué consiste el gasto ejecutado, según objetivo, según programa, según indicador y según dependencia institucional, impensable hace algunos años. La responsabilidad específica sobre el cumplimiento y los gastos lo exige la ciudadanía y, el INAMU tiene hoy las herramientas para responder oportunamente. Véanse los informes de ejecución del gasto emitidos por el Departamento Financiero Contable para FODESAF cada trimestre (Cuadro No.1 como ejemplo) y cuadro costo de las intervenciones del INAMU según PIEG-PLANNOVI 2025, ejemplo solicitado por Ministerio de Hacienda:

---

<sup>1</sup> SIPGAF: Sistema integrado de planificación, gestión administrativa financiera, y de recursos humanos.



**Anexo del Cuadro No. 1**

**Informe de cumplimiento de metas e inversión de programas sociales financiados por FODESAF  
INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES Informe del Cumplimiento de Metas Programáticas**

GOBIERNO DE COSTA RICA

**EJERCICIO ECONÓMICO 2026**

Producto	Unidad de Medida	Referencias		PROGRAM. Población beneficiaria - anual	EJECUCIÓN								AL 31 DE DICIEMBRE 2026		
		Indicador	Actividad prog.		Enero		Febrero		Marzo		I TRIMESTRE		Población beneficiada	Porcentaje alcanzado	Inversión monetaria
				Población beneficiada	Inversión monetaria	Población beneficiada	Inversión monetaria	Población beneficiada	Inversión monetaria	Población beneficiada	Inversión monetaria (1)				
P1.1 Servicios de producción y difusión sobre derechos humanos de las mujeres al público en general.	Personas	141 142	H - T	25 424	2 090	10 041 043	3 977	5 019 003	51 818	5 019 003	57 885	20 079 049,00	57 885	228%	20 079 049,00
P2.1 Servicios de información, orientación y referencia a mujeres sobre sus derechos y sobre otros servicios públicos.	Mujeres	222	Q	26 610	4 358	71 981 510	3 595	41 976 420	4 444	41 917 184	12 397	155 875 114,00	12 397	47%	155 875 114,00
P2.2 Servicios de capacitación y formación a mujeres en diversos temas (incluye Formación Humana, riesgos de género en la empresariedad y liderazgo transformador) a/	Mujeres	211 212 215 216 217	D	12 000	4 860	128 379 003	0	64 500 477	0	64 517 779	4 860	257 397 259,00	4 860	41%	257 397 259,00
P2.3 Servicios de atención directa a mujeres víctimas de violencia de género. b/	Mujeres	221 225	C	6 451	367	214 017 293	430	126 989 229	323	136 514 516	1 120	477 521 038,00	1 120	17%	477 521 038,00
P2.4 Servicios de asesoría y acompañamiento a mujeres diversas para el ejercicio de sus derechos económicos.	Mujeres	213		1 810			13				13	0,00	13	1%	0,00
P2.5 Financiamiento no reembolsable para actividades productivas de las mujeres y para organizaciones en defensa de los derechos de las mujeres.	Mujeres	214 127	A	1 018		33 167 437	15	16 230 981	12	16 240 781	27	65 639 199,00	27	3%	65 639 199,00
P3.1 Servicios de capacitación en derechos humanos de las mujeres a personas funcionarias públicas.	Personas	312	W	3 120		161 960 293		82 979 408	38	84 116 529	38	329 056 230,00	38	1%	329 056 230,00
P3.2 Servicios de asistencia técnica en derechos humanos de las mujeres a instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones sociales.	Instituciones, empresas, organizaciones	111-112 310-313-331-332		335	44		77		61		182	0,00	182	54%	0,00
P3.3 Servicios de incidencia legal y política para la generación de nuevas propuestas normativas y políticas públicas en igualdad, derechos de las mujeres y no violencia de género.	Propuestas	321	Z	65	2	23 994 907	8	12 037 825	12	31 026 697	22	67 059 429,00	22	34%	67 059 429,00
<b>TOTAL</b>				<b>76 833</b>	<b>11 721</b>	<b>643 541 486</b>	<b>8 115</b>	<b>349 733 343</b>	<b>56 708</b>	<b>379 352 489</b>	<b>76 544</b>	<b>1 372 627 318,00</b>	<b>76 544</b>	<b>100%</b>	<b>1 372 627 318,00</b>

Fuente: INAMU, UPI con datos reportados por los departamentos técnicos e Informes de Ejecución Presupuestaria.

(1) El monto correspondiente a la Inversión Monetaria, se toma de la ejecución por actividad.

**Nota Técnica:** a/ corresponde a la cantidad de mujeres que se mantienen en el curso de Formación Humana con corte a marzo 2026. El curso acaba en mayo, por lo tanto se trata de un dato preliminar NO acumulativo.



- Informe de las Políticas PIEG y PLANOVI -

COMPONENTE PLANIFICACIÓN		COMPONENTE PRESUPUESTARIO								COMPONENTE POLÍTICA GÉNERO		
Plan	Eje de Acción	SET PRESUPUESTARIO		Presupuestado (en colones)	Presupuestado Género (en colones)	% Monto Género Presupuestado	Devengado en Colones	Devengado Género (en colones)	% Monto Género devengado	Producción vinculada	Autonomía o Brecha	
		Categoría Programática	Partidas Presupuestarias									
Plan de acción - PIEG Plan de acción - PLANOVI PEI - INAMU POI - INAMU	Atención a mujeres en su diversidad	D - Capacitación y formación	Todas	0	0	100%	1 569 150 455	1 569 150 455	100%	P2.3 Servicios de atención directa a mujeres víctimas de violencia de género.(Ind.2.2.1)	autonomías de las mujeres: Física, Económica y Política	
		Q - Información y referencia	Todas	0	0	100%	308 430 737	308 430 737	100%	P2.1 Servicios de información, orientación y referencia a mujeres sobre sus derechos y sobre otros servicios públicos (Ind.2.2.2)		
		X - Seguimiento y evaluación (50%)	Todas	0	0	100%	30 082 152	30 082 152	100%	P2.4 Servicios de asesoría y acompañamiento a mujeres diversas para el ejercicio de sus derechos económicos (Ind. 2.1.3)		
		Sub total		0	0	100%	3 975 612 350	3 975 612 350	100%			
		A - Dotación de fondos FOMUJERES	Todas	0	0	100%	197 391 734	197 391 734	100%	P2.14 Número de mujeres beneficiadas con capital del fondo FOMUJERES P2.5 Financiamiento no reembolsable para actividades productivas de las mujeres y para organizaciones en defensa de los derechos de las mujeres (Ind.2.1.4 y 2.1.5)	Cambio Cultural y Autonomía económica de las mujeres	
	Rectoría y vigilancia de normativa y normatica en políticas públicas	PG 03 - Rectoría y Vigilancia de Normativa y P.P.			0	0	100%	1 451 914 767	1 451 914 767	100%	300 Porcentaje de instituciones que reciben asistencia técnica en género, en relación con el total de instituciones públicas del país, según inventario de MIDEPLAN.	Cambio Cultural y todas las autonomías de las mujeres: Física, Económica y Política
		K - Gestión de Políticas Públicas	Todas	0	0	100%	132 616 795	132 616 795	100%	P3.1 Servicios de capacitación en derechos humanos de las mujeres a personas funcionarias públicas (Ind. POI 3.1.2)		
		W - Rectoría Técnica	Todas	0	0	100%	1 032 605 572	1 032 605 572	100%	P3.2 Servicios de asistencia técnica en derechos humanos de las mujeres a instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones sociales (Ind. POI 3.1.1/ 3.3.1/ 3.3.2)		
		Z - Vigilancia Políticas Públicas	Todas	0	0	100%	256 610 249	256 610 249	100%	P3.3 Servicios de incidencia legal y política para la generación de nuevas propuestas normativas y políticas públicas en igualdad, derechos de las mujeres y no violencia de género.(Ind.POI 3.2.1)		
		X - Seguimiento y evaluación (50%)	Todas	0	0	100%	30 082 152	30 082 152	100%			
<b>TOTAL</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>	<b>14 304 109 834</b>	<b>14 304 109 834</b>	<b>100%</b>			

Nota: La información del monto Presupuestado no es posible suministrarla pues el sistema que la institución utiliza no permite generar ese dato.  
Fuente: Departamento Financiero Contable - Presupuesto.

Hecho por: MAURICIO SOLANO MARTINEZ (FIRMA) INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES | MAURICIO SOLANO MARTINEZ (FIRMA) | FECHA: 2025/12/31 14:04:04 (UTC)



Por otro lado, en el marco de este proceso se logró aprobar durante este primer semestre del año 2026, una actualización integral del **Catálogo de indicadores según programa**, contribuyendo a la simplificación y ordenamiento operativo e iniciando la sincronización de este catálogo con los Modelos de Planificación estratégica, operativa y de metas individuales en el sistema SIPGAF actual y con la estructura organizativa propuesta en la Reorganización integral. Esta herramienta (el Catálogo), no solo contribuye al ordenamiento institucional, sino a la rendición de cuentas y a la transparencia. Muchas personas, coordinadas desde la UPI, colaboraron y validaron el nuevo Catálogo y el mismo se aprobó en la Sesión ordinaria de Junta Directiva del INAMU No.09-2026 en marzo recién pasado.

RETO: Consolidar el manejo de los distintos Modelos de Planificación en el sistema SIPGAF por parte del personal en todas las sedes del país.

### **PROCESO de Administración de sistemas de gestión**

Para julio del año 2025, el Ministerio de Planificación Nacional y Política económica - MIDEPLAN- había aprobado mediante su oficio CARTA MIDEPLAN-DM-0576-2025, el Estudio Técnico de Reorganización Integral del INAMU, dándonos un plazo total de un año para su implementación, con derecho a una prórroga de 6 meses más. El plazo inicial vence el 02 de julio del 2026 próximo.

Junto con el banderazo de salida de la Reorganización, el INAMU también sometió a consulta y aprobaciones el Manual de clases institucional e internamente aprobó el Manual de cargos institucional. Este último, para cada puesto, condensa un procedimiento actualizado al 2023, que ha de servir como base para el inicio de las operaciones cuando entre en funcionamiento la nueva estructura organizativa reorganizada (**nuevo Organigrama del INAMU**).

Acompañando la aprobación de la Reorganización, la Junta Directiva del INAMU aprobó en su Sesión Extraordinaria No. 02-2026 el **Manual de Organización y Funciones**, la cual explica el organigrama que debe ser conocido ampliamente por el personal para su rápida ubicación y que, consolida la práctica por procesos de trabajo que hemos venido ejecutando desde el año 2021 aproximadamente, a nivel presupuestario.

RETO: Conformar los grupos de trabajo bajo el modelo reestructurado y aprobado, contando con los nuevos Manuales de Clase y Cargos aprobados por MIDEPLAN.

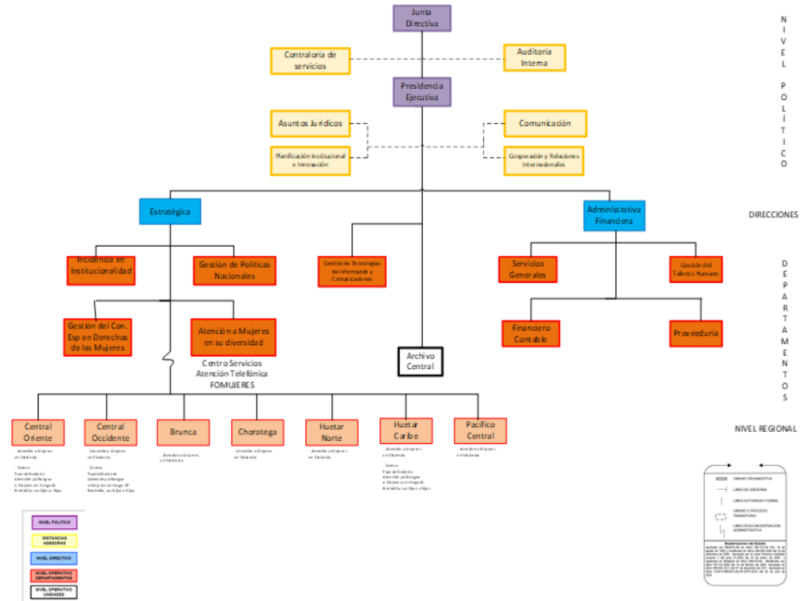


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA

INAMU APROBADO POR MIDEPLAN

FIGURA 1. Organigrama del INAMU 2025



Para el desarrollo continuo y vivo de este proceso, la Unidad de Planificación Institucional presenta una carencia crónica de personal que se sugiere, sea atendida a la mayor brevedad posible, con tal de que los procedimientos se actualicen de nuevo y cada vez que se requiera corregir las estrategias de actuación para la Atención a Mujeres, para la Rectoría Técnica y para los procesos de soporte del INAMU, sin necesidad de hacer reformas de estructura organizativa frecuentes.

Como un esfuerzo recargado en el personal actual, la tiene en edición y revisión dos importantes productos adicionales que corresponden a este proceso de Administración de Sistemas de Gestión, y que deben de ser sometidos a consideración de la Presidencia Ejecutiva y de la Junta Directiva del INAMU pronto. A saber:

1. La **Norma técnica para la elaboración, formato, revisión y aprobación de protocolos internos, procedimientos, Manuales de procedimientos** y otros documentos asociados en el INAMU. (elaboración conjunta UPI-Archivo Central)
2. El **Modelo de Gestión de la Calidad**, que proporciona herramientas para mejorar la calidad y el seguimiento de los servicios institucionales y que debería entrar en operaciones cuanto antes para configurar todos los sistemas de gestión institucionales. (elaboración de consultora BBS en coordinación con UPI).

RETO: Implementar el Modelo de Gestión de la Calidad en el INAMU



Insisto, sin personal específico a cargo de este proceso de Sistemas de Gestión, desde la Unidad de Planificación Institucional (UPI), el INAMU corre el riesgo de no actualizar oportunamente su modus operandi y de no revitalizar sus estrategias de intervención, comprometiéndolo la calidad de sus servicios, hasta la próxima reforma

Otro importante sistema de gestión que ha venido funcionando parcialmente automatizado desde el SIPGAF, es el **Sistema de Control interno y Gestión del Riesgo operativo**. Este sistema gestionado desde UPI ha contribuido a una cultura institucional de prevención del riesgo, acercando poco a poco al personal INAMU a un compromiso con la ejecución y el logro, desde una mirada abierta y sensible a las mejoras con tal de alcanzar las metas.

El Mapa de calor sobre riesgos institucionales está diseñado por procesos y al estar automatizado en el SIPGAF, se invita al personal encargado a valorar y controlar continuamente los riesgos para llevarlos a niveles aceptables. La imagen siguiente muestra un ejemplo parcial del grado de criticidad del riesgo en las operaciones del INAMU, de acuerdo con las valoraciones del personal encargado con corte a marzo 2026. Veamos:

RETO: Automatizar el Sistema de Control interno



### **PROCESO de Mejora continua**

El esfuerzo institucional y los logros se sistematizan como parte de este proceso de Mejora continua, desde aquí el personal UPI encargado consolida, analiza y emite informes dirigidos a las entidades reguladoras y al público en general. Es un reto pendiente, las colaboraciones con la Unidad de Comunicación con el fin de mediar pedagógicamente los informes técnicos, de manera que lleguen de una manera más sencilla a las mujeres en todo el país.

Se elaboran y tramitan **informes oficiales** ante FODESAF, STAP (Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria) y ante la Contraloría General de la República; todos aprobados previamente por la Junta Directiva del INAMU. Así mismo, cada cuatro años debe elaborarse, editarse y publicarse una Memoria institucional, con el fin de obtener una visión integrativa del período gubernamental correspondiente.

Por otra parte, hoy día se encuentran vigentes los Lineamientos internos para la ejecución de **Evaluaciones de las intervenciones públicas en el INAMU** (Circular No. y debe configurarse cada cinco años una Agenda institucional de Evaluaciones. Al respecto durante el año 2025 se llevaron a cabo dos importantes evaluaciones: Evaluación de la política PLANOVI y su plan de acción y, Evaluación sobre el funcionamiento de los Centros de Atención Especializada y Albergue para Mujeres víctimas de violencias sus hijas, hijos -CEAAM- Producto de las recomendaciones derivadas de dichas evaluaciones, desde la Unidad de Planificación debe dársele seguimiento al Plan de Uso de dichas recomendaciones, con el fin de configurar actividades o proyectos que mejoren el quehacer de dichas dependencias y políticas.

Queda planteado en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas el Proyecto Observatorio para la Igualdad y derechos de las Mujeres, que será operado bajo la coordinación de la Dirección Estratégica y que constituye un **proyecto innovador** para mejorar el tratamiento de datos y potencializar aún más el análisis y las comunicaciones desde el INAMU. La UPI ha contribuido en la inscripción de dicho proyecto y dará seguimiento a su avance durante el período 2027-2030.

**RETO:** Consolidar el proceso de Mejora Continua dotándolo de personal específico.



## **PROCESO de Gestión y seguimiento a Proyectos de Inversión Pública**

Entre los años 2023 y 2025 se logró inscribir con Código MIDEPLAN dos proyectos de inversión pública del INAMU:

1. **Estudio, Diseño y Construcción de la Sede del INAMU en el Distrito de Quesada, Cantón San Carlos, Provincia Alajuela (Sede H Norte).** Código MIDEPLAN: 003948 Plazos: 2025 (factibilidad), 2026 (anteproyecto y diseño arquitectónico con enfoque de género) Beneficiarias directas: 5,354 mujeres en situación de vulnerabilidad Terreno propio.
2. **Estudio, Diseño y Construcción de la Sede del INAMU en el distrito Guaycará (Río Claro), Cantón Golfito, Provincia Puntarenas (Sede Brunca).** Proyecto para el Diseño, Construcción, Implementación y Mantenimiento de la Sede Regional Huetar Norte- San Carlos-, Código MIDEPLAN: 003949 Plazos: 2025 (factibilidad), 2026 (anteproyecto y diseño arquitectónico con enfoque de género). Estimación de Beneficiarias directas: 2,128 mujeres en situación de vulnerabilidad. Terreno propio

Y, se actualizaron los proyectos:

3. **Construcción y Equipamiento del Centro Especializado y Albergue Temporal para Mujeres, sus hijas e hijos afectados por la violencia intrafamiliar, en el Gran Área Metropolitana (CEAAM Metropolitano).** Código MIDEPLAN: 003014 Plazos: 2025 – 2028. Estimación de beneficiarias directas: 684,375 mujeres y sus hijas e hijos en riesgo severo de muerte. Donación de terreno por el ICE.
4. **Diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Registro y Referencia Único de Atención a Personas Usuarias (SisRUAP).** Código MIDEPLAN 003110 BPIP. Plazo 2026-2028. Estimación de beneficiarias directas registradas 60 000 mujeres y 1500 personas funcionarias cada año.

Este importante conjunto de proyectos de inversión deberá ser inscrito también como parte de la Matrices de Articulación Plan Presupuesto – MAPP- del INAMU asociadas al Sector Bienestar, Trabajo e Inclusión Social -SBTIS- y continuar vigente durante el próximo cuatrienio.

La formulación y definición clara del proyecto; el acompañamiento a su redacción y, la gestión de la inscripción en el Banco Interinstitucional de Proyectos Inversión Pública – (BIPI); así como, el seguimiento de su avance y registros trimestrales en el BIPI, son subprocesos a cargo de la Unidad de Planificación Institucional. Por otro lado, los procesos de ejecución, operaciones y mantenimiento programado son responsabilidad del Depto. de Servicios Generales.

RETO: Asignar personal encargado de este subproceso de proyectos de inversión desde UPI, ya que la plaza destacada fue trasladada a la Proveeduría.

A continuación, se muestra en detalle la proyección 2027-2030 del Portafolio de Proyectos de Inversión Pública del INAMU. Veamos:



**Instituto Nacional de las Mujeres  
Portafolio de Proyectos de Inversión Pública  
Ejercicio Económico 2017-2026  
POI 2026**

Nombre del Proyecto	Descripción	ID Proyecto	Objetivo general	Subpartida presupuestaria	Modalidad de ejecución	Financiamiento	Costo total del proyecto	Plazo estimado de ejecución	Ejecución a agosto 2025	Monto total incorporado en el presupuesto 2026	% Meta anual que se espera alcanzar período	Unidad responsable proyecto	Observaciones
Diseño, desarrollo e implementación del sistema de registro y referencia único de atención a personas usuarias de los servicios del INAMU,	Diseño y puesta en marcha de un sistema informático que permita la homologación de variables comunes de datos de las personas usuarias de los servicios de atención que brinda el INAMU	INAMU (SISRUIAP) Código MIDEPLAN: 003110 BPIP	Implementar un sistema informático, ubicado en la nube, para el registro de información homogénea, confiable y oportuna de las personas usuarias de los servicios de atención que brinda el Instituto Nacional de las Mujeres – INAMU, desde sus etapas iniciales de análisis y diseño, pasando por el desarrollo y la implementación del sistema hasta la fase final de soporte y	5.99.03	Contratación licitación abreviada	Recursos institucionales propios	€ 318 000 000,00	30 meses	€ 120 563,35	€ 131 000 000,00	100%	Dirección Estratégica	Nota (1)
<b>INACTIVO</b> Construcción de la sede Central del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) en el Distrito de Zapote	Contratación para realizar los estudios, diseños y construcción de la Sede del INAMU en el Distrito de Zapote, Provincia San	INAMU-01-2017 INAMU-UNOPS. 002692 BPIP	Diseñar y construir las oficinas centrales del Instituto Nacional de las mujeres en el Distrito de Zapote, Provincia San José para optimizar los servicios que brinda la Institución	5.02.01	Contratación Directa con organismo Internacional (UNOPS)	Recursos propios de Superávit	€ -	<b>SUSPENDIDO</b>	€ 771 653,75	0	0%	Dirección Administrativa Financiera	Nota (2)
Construcción y Equipamiento del Centro Especializado y Albergue temporal para Mujeres sus hijas e hijos afectados por la violencia intrafamiliar, del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), en el Gran Área Metropolitana Código MIDEPLAN:0030	Construcción y equipamiento para el CEAAAM AM	INAMU-02-2018 CEAAAM AM. 003014 BPIP	Dotar a la Sede del CEAAAM Área Metropolitana de la infraestructura, mobiliario y equipamiento para contribuir con una atención integral y de calidad para las mujeres sus hijas e hijos víctimas de la Vcm.	1.04.03	Estudios de la Preinversión, anteproyecto. Licitación mayor.	Recursos propios ordinarios	€ 82 419 978,18	30 meses	-	€ 82 419 978,18	100%	Unidad de Planificación	Nota(3)
				5.02.01	Diseño en paquete (diseño y construcción), modalidad	Recursos propios de Superávit	€ 229 190 304,60		-	€ 229 190 304,60	100%	Unidad de Planificación	
				5.02.01	Construcción de la obra. Licitación mayor	Recursos propios de Superávit	€ 3 208 955 587,98		-	€ 3 208 955 587,98	0%	Unidad de Planificación Institucional	
				5.99.02	Obras de arte. Ley Contratación Pública. Artículo No. 14 Bienes o servicios artísticos, culturales	Recursos propios de Superávit	€ 32 295 834,71		-	€ 32 295 834,71	0%	Unidad de Planificación Institucional	
				5.02.01	Costos Unidad Ejecutora	Recursos propios de Superávit	€ 271 854 711,80		-	€ 271 854 711,80	0%	Unidad de Planificación Institucional	
				5.01.04	Equipamiento	Recursos propios de Superávit	€ 31 771 533,90		-	€ 31 771 533,90	0%	Unidad de Planificación	
				1.04.03	Permisos constructivos (CFIA- Bomberos)	Recursos propios de Superávit	€ 3 500 000,00		-	€ 3 500 000,00		Unidad de Planificación	
				1.04.03	Estudios de la Preinversión, anteproyecto. Licitación mayor.	Recursos propios ordinarios	€ 192 437 299,34		-	€ 192 437 299,34	100%	Unidad de Planificación Institucional	
"Estudio, diseño y construcción de la sede del Instituto Nacional de las Mujeres, en el Distrito Ciudad Quesada, en la Provincia de Alajuela Código MIDEPLAN: 0030	Construcción de la Sede Regional Norte	INAMU-07- 2018	Mejorar las condiciones de infraestructura desde el enfoque de género para brindar una atención integral y de calidad a las personas usuarias de los servicios institucionales del INAMU en la Unidad Regional Brunca	1.04.03	Estudios de la Preinversión, anteproyecto. Licitación mayor.	Recursos propios ordinarios	€ 192 437 299,34	30 meses	€ -	€ 192 437 299,34	100%	Unidad de Planificación Institucional	Nota(4)
				5.02.01	Construcción de la obra. Licitación mayor	Recursos propios ordinarios	€ 1 045 338 019,00		€ -	€ 302 750 623,68	0	Unidad de Planificación Institucional	
				5.02.01	Construcción de la obra. Licitación mayor	Recursos propios de Superávit	€ 868 711 494,68		-	€ 868 711 494,68	100%	Unidad de Planificación Institucional	
"Estudio, Diseño y Construcción de la Sede del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), en el distrito Guaycará (Rio Claro), Cantón Golfito, Provincia Puntarenas Código MIDEPLAN: 0030	Construcción de la Sede Regional Brunca	INAMU-08- 2018	Mejorar las condiciones de infraestructura desde el enfoque de género para brindar una atención integral y de calidad a las personas usuarias de los servicios institucionales del INAMU en la Unidad Regional Brunca	1.04.03	Estudios de la Preinversión, anteproyecto. Licitación mayor.	Recursos propios ordinarios	€ 192 437 299,34	30 meses	€ -	€ 192 437 299,34	100%	Unidad de Planificación	Nota(5)
				5.02.01	Construcción de la obra. Licitación mayor		€ 1 611 298 920,00		€ -	0	0	Unidad de Planificación Institucional	
									€ -	0	0	Unidad de Planificación Institucional	
									€ -	0	0	Unidad de Planificación Institucional	
<b>Total</b>										<b>€ 4 678 613 173,53</b>			



## **ACTIVIDADES ORDINARIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Durante estos años la Unidad de Planificación Institucional -UPI- ha contado con poquísimos personal, actualmente se tienen 4 plazas en total, de las cuales una es la Jefatura de unidad y la otra es la Técnica Administrativa, para un total de 2 profesionales especialistas a cargo principalmente del Proceso de Planificación Operativa-presupuestaria y otra para la atención del Sistema de Control Interno y el sistema de Riesgos -SEVRI-. Este personal se ha recargado por años aumentando el riesgo al error o al incumplimiento.

De acuerdo con la Estructura organizativa contenida en la Reorganización Integral del INAMU y aprobada por el MIDEPLAN, la UPI necesita 9 personas para enfrentar la sobre carga de procesos actual. Es este el principal reto que se enfrenta desde la gestión administrativa de la UPI hacia mediados del año 2026.

La organización del personal se plantea cada mes mediante las Tarjetas de Asignación del trabajo tanto presencial como de teletrabajo, según la cual se obtienen los productos. Estas tarjetas son analizadas y aprobadas por la Jefatura, así como los reportes presentados una vez que se termina en mes en curso.

Así mismo, en relación con el personal, se mantienen reuniones semanales de coordinación, motivación, asignaciones especiales u otros. En el marco de la Gestión del Desempeño, se siguen las pautas del Depto de Recursos Humanos al respecto. Eso sí, conviene aclarar, que los modelos de planificación ingresados y valorados cada 3 meses por las personas usuarias, constituyen hoy en día la base para estimar el cumplimiento del desempeño personal para toda la institución.

En relación con los archivos de gestión, los mismo se encuentran 100% digitalizados y con un reciente envío actualizado de la Tabla de Plazos de UPI al Archivo Central, así como el acervo dedicado a la Comisión Ejecutiva de Control Interno y SEVRI, tratado como un sub fondo independiente. Los Archivos de la Unidad de Planificación Institucional, algunos de ellos, están etiquetados por la Ley como “Archivos de interés Científico Cultural”, por lo que la responsabilidad del mantenimiento y gestión de dichos archivos es muy alta. Se han girado órdenes explícitas para que todos los archivos de UPI y CECI-SEVRI sean respaldados en una memoria externa. Este trabajo lo ha realizado la Unidad de Informática recientemente. Así mismo se solicitó de manera explícita también, que se guardarán respaldos en la Bóveda de los archivos digitalizados para los años 2023-2024, 205 y 2026. Todo lo anterior, además de los respaldos automáticos en la “nube”, los cuales se nos afirma, lo hacen con frecuencia.

**RETO:** Mantener actualizada la Tabla de Plazos y los Archivos de Gestión de la UPI.

Finalmente, hay que anotar que se ha nombrado a la suscrita enlace entre el INAMU y la Contraloría General de la República (CGR) para mantener las comunicaciones, así como los archivos físicos y digitales en al menos Estudios de fiscalización activos. Es conveniente y urgente que se informe a la CGR sobre la nueva persona enlace. Y en relación con el mantenimiento de los archivos, es absolutamente necesario que se copien el trasiego de



correos, oficios u otros atinentes a estas fiscalizaciones y a sus disposiciones a los correos [upi@inamu.go.cr](mailto:upi@inamu.go.cr) e [icruz@inamu.go.cr](mailto:icruz@inamu.go.cr) . Lo anterior con tal de no perder la trazabilidad de estos estudios normados por Ley.

**FUNCIÓN CRÍTICA:** Supervisión de la gestión de la Cooperación internacional

Desde el año 2014, se recargó a la UPI la supervisión de la Unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales, especialmente por la carencia de personal para que dicha Unidad (organizativa) aprobada por MIDEPLAN, funcionara de manera independiente y como Asesora (staff) permanente de la Presidencia Ejecutiva.

De acuerdo con lo legislado en el mismo Reglamento a la Ley 5525 de Planificación Nacional, en su Artículo 11 abundantemente se indica, la relación estratégica entre la Cooperación Internacional y las Relaciones internacional con la Jerarquía institucional, dada la importancia de la normativa y acuerdos internacionales sobre el devenir de los países y sus gobiernos referidos, en este caso, a la promoción y protección de los derechos humanos de las mujeres.

De ahí que la existencia de Portafolios de proyectos de cooperación internacional basados en nuestra demanda y necesidades, así como la Oferta de cooperación internacional, especialmente bilateral o triangular, han estado supervisadas por la suscrita y alineada con los objetivos estratégicos del PEI institucional y con la operativa enunciada y comprometida cada año en el POI.

Según la Reorganización ya aprobada, debe consolidarse esta Unidad de Cooperación y Relaciones internacionales como asesora del despacho de la Presidencia Ejecutiva y suprimir la función crítica que se ha asignado a la UPI desde entonces.

Como se observa en los recuadros siguientes el trabajo ha resultado muy fructífero y se recomienda que continúe por ese camino:



Estado de proyectos de cooperación internacional – INAMU – mayo 2026

1

Proyectos de cooperación internacional en ejecución INAMU								
Proyecto	Cooperante	Modalidad	Aporte cooperante	Contrapartida institucional (en especie)	Área encargada	Inicio	Cierre	Observaciones
Promoción Regional de Políticas Públicas y Alianzas Público-Privadas para el Cierre de Brechas Económicas de Género a través de la Iniciativa América en el Centro (AEEC)	BID-IPG	proyecto regional	\$ 23.375,00	\$ 450.375,00	Políticas Públicas, Ericka Rojas	Jan-25	Dec-27	es un proyecto regional, el INAMU entra como contraparte institucional por normativa nacional en cooperación, pero no hay solicitudes específicas del INAMU para ejecutar
Apoyo a la implementación y fortalecimiento de la Ruta de Género en Costa Rica	BID-IPG	asistencia técnica	\$ 300.000,00	\$ 20.000,00	Despacho, Yerlin Zúñiga	Jun-24	Dec-26	ejecución al 50%, finalizado el proceso de fortalecimiento de espacios seguros, en proceso diagnóstico sobre puntos violeta, en desarrollo capacitación a empresas sobre buenas prácticas y creación de un programa nacional de buenas prácticas a empresas
Reintegración Económica y Social de Sobrevivientes de Trata de Personas Mediante la Ampliación de las Oportunidades Económicas en la Era	BID	asistencia técnica	\$ 300.000,00	\$ 30.187,75	Dirección Estratégica, Ana Lorena Flores	Jan-24	Jan-27	ejecución al 50% proyecto en ejecución por solicitud de la CONATT, el fondo es de resorte de esa entidad



Estado de proyectos de cooperación internacional – INAMU – mayo 2026

2

Proyectos de cooperación internacional en ejecución INAMU								
Proyecto	Cooperante	Modalidad	Aporte cooperante	Contrapartida institucional (en especie)	Área encargada	Inicio	Cierre	Observaciones
II fase del Programa de Asistencia contra el Crimen Transnacional Organizado Europa-América Latina (EL PAcCTO)	PAcCTO (Unión Europea)	asistencia técnica	€ 1.800.000,00	€ 126.000,00	Condición Jurídica, Margarita Gómez	2025		es un proyecto interinstitucional, por parte del INAMU se estará trabajando el producto: investigaciones que pongan de relieve el papel de la mujer y su forma de participación en estructuras y dinámicas relacionadas con el crimen transnacional organizado.
Formación Estratégica en Género y Acción Climática para el Desarrollo Territorial	OEA	financiación de capital semilla	\$ 125.000,00	\$ 100.000,00	Desarrollo Regional	Jan-26	Dic-28	en etapa de solicitud de permisos de ejecución sin SICOP con hacienda



**INSTITUTO  
NACIONAL DE  
LAS MUJERES**

**GOBIERNO  
DE COSTA RICA**

Nota Final:

Agradezco nuevamente la atención que puedan brindar al informe de gestión anterior y deseo que el INAMU se consolide como la institución que le exige la ley para el bienestar, empoderamiento y ejercicio de los derechos humanos de las mujeres en Costa Rica.

Atentamente,

Ana Victoria Naranjo Porras  
Jefatura de Unidad  
Planificación Institucional INAMU