

**INFORME FINAL DE AUDITORÍA RELACIONADO CON LA “EVALUACIÓN DE LA
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL FORO DE LAS MUJERES DEL
INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES, PERÍODO 2022-2024”**

INAMU-JD-AI-In-004-2026

(Remitido con oficio INAMU-JD-AI-036-2026)

Firmas de validación del informe	
Realizado por	Revisado por
Rosibel Hidalgo Corrales Profesional Especialista Auditoría Interna	Randall Umaña Villalobos Auditor Interno Auditoría Interna

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

INFORME FINAL DE AUDITORÍA RELACIONADO CON LA “EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL FORO DE LAS MUJERES DEL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES, PERÍODO 2022-2024”

El presente estudio de auditoría es de carácter exploratorio - operativo y se origina conforme al Plan de trabajo de la Auditoría Interna del periodo 2025, en apego a los procedimientos establecidos y a la normativa aplicable, con el fin de obtener un diagnóstico inicial de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del INAMU.

Dicha evaluación se fundamenta en lo dispuesto en el **Capítulo IV de la Ley 7801, Ley del Instituto Nacional de las Mujeres**, que establece:

“Para propiciar la más amplia participación ciudadana, existirá, con carácter consultivo, un Foro de las Mujeres, constituido por organizaciones sociales que trabajan a favor de las mujeres, el cual será convocado por el Instituto, al menos tres veces al año. Su integración y funcionamiento será regulado por reglamento emitido por el Instituto.”

Durante el período 2022–2025 (corte agosto), el INAMU asignó recursos económicos para la operación del Foro de las Mujeres, por un monto total de:

₡113.487.855,20

De este total, se ejecutaron **₡83.721.503,23**, lo que representa un **73,74%** de ejecución presupuestaria.

Esta situación exige una evaluación integral de la gestión, la ejecución presupuestaria y las inversiones realizadas, con el fin de verificar que los fondos públicos se administren de manera efectiva, transparente y articulada, en consonancia con los objetivos estratégicos institucionales.

Febrero, 2026

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	11
1.1. ¿QUÉ EXAMINAMOS? 11	
1.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE? 11	
1.3. ¿QUÉ ENCONTRAMOS? 12	
1.3.1. Gobernanza	12
1.3.2. Gestión de Riesgos	12
1.3.3. Gestión Operativa	13
1.3.4. Cumplimiento Normativo	13
1.4. ¿QUÉ SIGUE? 14	
1.4.1. Reestructuración de la Gobernanza	14
1.4.2. Gestión de Riesgos	15
1.4.3. Mejora de la Gestión Operativa	15
2. INTRODUCCIÓN	15
2.1. ORIGEN DEL ESTUDIO 16	
2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO 17	
2.2.1. Objetivo General	17
2.2.2. Objetivos Específicos	17
2.3. ALCANCE DEL ESTUDIO 18	
2.4. METODOLOGÍA APLICADA 18	
2.5. LIMITANTES DEL ESTUDIO 20	
2.6. COMUNICACIÓN PRELIMINAR DE LOS RESULTADOS DE LA AUDITORÍA INTERNA 21	
2.7. APROBACIÓN DEL INFORME POR PARTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL INAMU 22	
2.8. RIESGOS DE AUDITORÍA 23	
2.8.1. Riesgo Inherente	23
2.8.2. Riesgo de Control	23
2.8.3. Riesgo de Detección	23
2.9. EQUIPO DE TRABAJO A CARGO DEL ESTUDIO 23	
2.10. GENERALIDADES DEL ESTUDIO 24	
2.10.1. Estructura Organizativa del Foro de las Mujeres	28
2.10.2. Asamblea General del Foro de las Mujeres	29
2.10.3. Comité Coordinador del Foro de las Mujeres	29
2.10.4. Representante de las Organizaciones Sociales ante la Junta Directiva del INAMU	31
2.10.5. Comisión de Conteo	32
2.10.6. Integración del Foro de las Mujeres	33
2.10.7. Dependencia Funcional y Ubicación Institucional del Foro de las Mujeres	34
2.10.8. Comités Regionales de Enlace (CRE)	34

2.10.9. Convocatorias y Asistencia a Asambleas, Reuniones y Otras Actividades del “FORO”	35
2.10.10. Informes del Foro de Las Mujeres.....	36
2.10.11. Gestión Financiera del Foro de las Mujeres.....	36
3. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA	43
3.1. HALLAZGO 01: FALTA DE CONOCIMIENTO Y VALIDACIÓN INSTITUCIONAL DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL “FORO”. 44	
3.2. HALLAZGO 02: MARCO NORMATIVO INTERNO DESACTUALIZADO. 53	
3.3. HALLAZGO 03: AUSENCIA DE RESPALDO LEGAL PARA LOS COMITÉS REGIONALES DE ENLACE (CRE). 59	
3.4. HALLAZGO 04: AUSENCIA DE GESTIÓN SISTEMÁTICA DE RIESGOS. 64	
3.5. HALLAZGO 05: POSIBLE AUSENCIA DE NORMA HABILITANTE QUE PERMITA AL INAMU EJECUTAR RECURSOS PÚBLICOS A TRAVÉS DEL “FORO” 74	
3.6. HALLAZGO 06: UBICACIÓN OPERATIVA INADECUADA DEL “FORO” EN EL DCLGL. 79	
3.7. ANÁLISIS TRANSVERSAL	84
4. CONCLUSIONES	84
4.1. Conclusión.....	85
4.2. Conclusión.....	86
4.3. Conclusión.....	87
4.4. Conclusión.....	87
4.5. Conclusión.....	88
4.6. Conclusión.....	89
4.7. Conclusión.....	90
4.8. Conclusión.....	91
5. RECOMENDACIONES.....	92
5.1. Recomendación	93
5.2. Recomendación	94
5.3. Recomendación	94
5.4. Recomendación	96
5.5. Recomendación	97
5.6. Recomendación	98
5.7. Recomendación	98
6. ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES RECIBIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN	99
7. ANEXOS	121



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Caracterización Foro de las Mujeres	27
Tabla 2: Conformación Comité Coordinador del Foro de las Mujeres	31
Tabla 3: Cantidad de organizaciones sociales inscritas en el Foro de las Mujeres	33
Tabla 4: Variables Analizadas	37
Tabla 5: Asignación, distribución y ejecución presupuestaria, 2022	37
Tabla 6: Asignación, distribución y ejecución presupuestaria, 2023	38
Tabla 7: Asignación, distribución y ejecución presupuestaria, 2024	39
Tabla 8: Asignación, distribución y ejecución presupuestaria, al 31 de agosto del 2025	40
Tabla 9: Análisis porcentual asignación y uso de recursos, 2022-2025	41
Tabla 10: Asociación de riesgos estructurales, operativos y estratégicos con los hallazgos del estudio	65
Tabla 11: Caracterización normativa y técnica de los riesgos del Foro de las Mujeres del INAMU	67

TABLA DE NOMENCLATURAS

Nomenclatura	Significado
CREs	Comités Regionales de Enlace.
DCLGL	Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local.
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres.
MESECVI	Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará.
PIEG	Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género.
PEI	Plan Estratégico Institucional.
PLANNOVI	Plan Nacional de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres en Costa Rica.
PND	Plan Nacional de Desarrollo.
POI	Plan Operativo Institucional.

GLOSARIO

El presente estudio sobre el Foro de las Mujeres del INAMU se fundamenta en un conjunto de conceptos clave que permiten comprender la naturaleza, los desafíos y las oportunidades de este espacio de participación ciudadana.

Asamblea general: Es el máximo órgano del Foro de las Mujeres del INAMU y está conformado por la totalidad de las representantes de las organizaciones sociales inscritas en el Registro que lleva el INAMU. Sus acuerdos deben ser adoptados por la mayoría absoluta de las personas integrantes asistentes (formada por más de la mitad de los votos. Tratándose de número par, la mayoría absoluta la constituye el entero inmediato superior a la mitad; si el número de votos o votantes es impar, la mayoría absoluta la determina el número entero que sigue a la fracción).

Comité Coordinador del Foro de las Mujeres: Es una estructura colegiada integrada por cinco personas las representantes de organizaciones sociales con funciones de facilitación y coordinación de las acciones propias del Foro de las Mujeres y el Instituto. Tiene a cargo la ejecución de los acuerdos tomados por la Asamblea.

CREs-Comités Regionales de Enlace: Constituidos por el Foro de las Mujeres-INAMU al amparo de la Agenda Nacional del Foro de las Mujeres del INAMU en el año 2024 con el objetivo de gestionar las necesidades diagnosticas de las mujeres desde sus territorios.

Fortalecimiento Institucional: El fortalecimiento institucional se refiere a la capacidad del INAMU y del “FORO” para consolidar estructuras, procesos y recursos que garanticen su sostenibilidad, eficacia e impacto. Esto incluye el desarrollo de capacidades organizativas, la mejora de la gobernanza interna y la articulación con otros actores del Estado y la sociedad civil.

Gestión de Riesgos: La gestión de riesgos en organizaciones sociales implica identificar, analizar y mitigar amenazas que puedan afectar su funcionamiento. En este estudio, los riesgos se han clasificado en tres categorías: institucionales, operativos y socioculturales. La literatura especializada señala que la gestión de riesgos debe realizarse dentro de un marco normativo y cultural que permita actuar frente a la incertidumbre, adaptándose a contextos complejos y cambiantes.

Gobernanza Democrática: La gobernanza democrática se refiere a la forma en que se toman decisiones colectivas, se garantiza la representación plural y se promueve la transparencia y la rendición de cuentas. En el caso del “FORO”, una gobernanza sólida implica estructuras claras, procesos inclusivos y mecanismos efectivos de control y evaluación. Las teorías contemporáneas sobre gobernabilidad destacan la interacción entre gobierno y sociedad civil como clave para construir sistemas políticos adaptativos y legítimos.

Membresía: La membresía en el Foro de las Mujeres del INAMU es para organizaciones sociales que trabajan por el avance de los derechos de las mujeres y que cumplen con los requisitos establecidos en el Reglamento del “FORO”, el cual define un proceso de inscripción y una renovación anual para mantener la membresía. La membresía está abierta a organizaciones sociales interesadas en el avance de las mujeres y sus derechos. Las organizaciones deben cumplir con los requisitos establecidos en el artículo

18 del Reglamento del “FORO” para poder inscribirse. Una vez inscritas, las organizaciones deben renovar su membresía cada año en el primer trimestre

MESECVI: Es un mecanismo que monitorea la aplicación de la Convención Belém do Pará, la cual busca prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer. Funciona a través de Rondas de Evaluación Multilateral e incluye una fase de evaluación y una de seguimiento. El Comité de Expertas elabora indicadores sobre el derecho de las mujeres a vivir libres de violencia. Los Estados Parte llenan los indicadores, que sirven para elaborar informes nacionales y hemisféricos. El Comité de Expertas evalúa las respuestas de los Estados Parte y emite recomendaciones.

Organizaciones de derecho: Son formas asociativas de mujeres o mixtas que trabajan por la defensa de los derechos humanos de las mujeres y por el adelanto de niñas, adolescentes y adultas y que poseen personalidad jurídica.

Organizaciones de hecho: Son formas asociativas de mujeres o mixtas que trabajan de hecho por la defensa de los derechos humanos de las mujeres y por el adelanto de niñas, adolescentes, adultas, mujeres con discapacidad y mujeres en toda su diversidad y que no poseen personalidad jurídica.

Organizaciones mixtas: Son formas asociativas de mujeres y hombres, que trabajan de hecho por la defensa de los derechos humanos de las mujeres y por el adelanto de niñas, adolescentes y adultas y que no poseen personalidad jurídica.

Organizaciones sociales: Son formas asociativas de hecho y de derecho y debidamente inscritas en el “FORO”, integradas por mujeres o en forma mixta, que trabajan por la defensa de los derechos humanos de las mujeres y por el adelanto de las niñas, las adolescentes y las mujeres adultas.

Órgano consultivo: Es la instancia que discute y emite criterio consultivo no vinculante sobre asuntos relacionados con los fines del instituto sometidos por la Junta Directiva o la Presidencia Ejecutiva del INAMU, cualquiera de los órganos internos del Foro de las Mujeres o a solicitud y decisión de las organizaciones sociales que le integran para incorporar en el quehacer institucional las posiciones de las diferentes organizaciones sociales.

Participación Ciudadana: La participación ciudadana se entiende como el derecho de las personas, en este caso de las mujeres organizadas, a incidir en la formulación,

implementación y evaluación de políticas públicas. Es un componente esencial de la democracia deliberativa, que permite compartir el poder político y fortalecer la legitimidad institucional. En contextos latinoamericanos, esta participación ha sido reconocida como una herramienta para enfrentar la exclusión y promover el bienestar colectivo, aunque enfrenta desafíos como la corrupción, la desigualdad y la desconfianza institucional.

PIEG-Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género: es una herramienta de política pública de Costa Rica que busca cerrar las brechas de desigualdad entre mujeres y hombres.

PLANOVI-Plan Nacional de Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres en Costa Rica: trata de una política nacional que busca reducir la violencia contra las mujeres y promover la igualdad.

POI-Plan Operativo Institucional: Instrumento de planificación anual que define y programa los objetivos, metas e indicadores de una institución. También se estima la cantidad de recursos financieros que se necesitan para alcanzar los resultados previstos.

Principio de economía: La obtención de bienes y servicios al menor costo, en igualdad de condiciones de calidad.

Principio de eficacia: El logro de los resultados de manera oportuna, en directa relación con los objetivos y metas.

Principio de eficiencia: La aplicación más conveniente de los recursos asignados para maximizar los resultados obtenidos o esperados.

Principio de publicidad: El brindar a terceros la más amplia información sobre los presupuestos públicos, el uso de los recursos públicos, a través de los medios y sistemas de información disponibles, los valores, sus emisores y las características de las operaciones y servicios, en aras de la transparencia que debe prevalecer en el manejo de la Hacienda Pública, como garantes que abonen a la seguridad jurídica, a la eficiencia y la eficacia.

Rendición de cuentas: Obligación de todo jerarca y funcionario de los entes u órganos que conforman el Sistema de Administración Financiera del Sector Público, consistente en informar y demostrar, con objetividad y transparencia, los resultados de la gestión institucional.

Representante ante la junta directiva del INAMU: Existe un representante de las organizaciones sociales ante la Junta Directiva de conformidad con la Ley del INAMU, con posibilidad de asistir a las sesiones del Comité Coordinador con derecho a voz y voto.

Registro del Foro de las Mujeres: Se lleva un registro de organizaciones que han sido admitidas en el Foro de las Mujeres del INAMU de conformidad con su Reglamento.

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. ¿QUÉ EXAMINAMOS?

Este estudio evaluó integralmente el Foro de las Mujeres del INAMU como instancia consultiva de participación ciudadana, considerando su desempeño durante el período 2022–2024.

La auditoría se centró en los siguientes ejes:

- **Gobernanza:** estructura organizativa, definición de roles, mecanismos de coordinación, toma de decisiones y control interno.
- **Gestión operativa:** planificación, ejecución y seguimiento de actividades, uso de recursos y trazabilidad financiera.
- **Gestión de riesgos:** identificación y análisis de riesgos operativos, estratégicos y de cumplimiento asociados a la gestión del Foro.
- **Cumplimiento normativo:** verificación de la observancia del marco legal aplicable (Ley N° 7801, Ley N° 8292, Ley N° 8131, Ley N° 6227) y la interacción con actores institucionales clave.

1.2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El Foro de las Mujeres, creado por la Ley N°7801, constituye un espacio consultivo para la participación ciudadana de organizaciones que promueven los derechos de las mujeres. Su adecuado funcionamiento y fortalecimiento resultan estratégicos, en tanto contribuyen a la articulación de liderazgos femeninos y a la incidencia en políticas públicas con enfoque de género.

El análisis realizado permite valorar la legalidad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos asignados, así como el cumplimiento de la Ley N°8292, que exige una gestión sistemática de riesgos y un sistema de control interno eficaz.

Entre los años 2022 y agosto de 2025, el INAMU asignó al Foro de las Mujeres un monto de **₡113.487.855,20**, con una ejecución acumulada de **₡83.721.503,23 (73,74%)**. Este comportamiento presupuestario pone de relieve la importancia de fortalecer la

trazabilidad, la planificación, el seguimiento y la rendición de cuentas sobre los recursos destinados a dicha instancia.

1.3. ¿QUÉ ENCONTRAMOS?

El análisis evidenció debilidades relevantes en los ejes de gobernanza, gestión operativa y gestión de riesgos, las cuales inciden en la sostenibilidad, la formalización institucional y el adecuado control del Foro de las Mujeres.

1.3.1. Gobernanza

- 1) Pendiente de conocimiento y evaluación institucional de la propuesta del Plan Estratégico del Foro por parte de la Junta Directiva del INAMU - o de las personas funcionarias que esta designe-, lo que limita la definición formal de las acciones estratégicas que contarán con respaldo institucional, asignación de recursos, así como los correspondientes mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas.
- 2) Marco normativo desactualizado: el Reglamento reformado en 2024 no regula de manera suficiente aspectos clave relacionados con gobernanza interna, rendición de cuentas, gestión de recursos y evaluación de resultados.
- 3) Falta de regulación específica para los Comités Regionales de Enlace (CRE), los cuales operan sin una norma que delimite claramente sus competencias, responsabilidades y mecanismos de control.

1.3.2. Gestión de Riesgos

- 1) Falta de un sistema formal debidamente implementado de gestión de riesgos específico para la gestión del Foro de las Mujeres.
- 2) Se identificaron trece riesgos estructurales, operativos y estratégicos asociados a los hallazgos del estudio, entre ellos:
 - Riesgo de debilidad en la trazabilidad y formalización del respaldo institucional a las acciones estratégicas del Foro.
 - Riesgo de debilitamiento del control interno y de los mecanismos de rendición de cuentas.

- Riesgo de debilidad en la articulación normativa y procedimental del Foro dentro de la estructura institucional.
- Riesgo de observaciones por parte de órganos de control externo ante la ausencia de procedimientos formales de conocimiento, evaluación y seguimiento.

1.3.3. Gestión Operativa

- 1) Ambigüedad normativa respecto al uso de recursos: no existe una norma habilitante específica para cubrir determinados gastos asociados a la participación de lideresas, lo que ha llevado a la aplicación de disposiciones por analogía.
- 2) Deficiencias en la planificación operativa y financiera, así como en la trazabilidad y control de contrataciones vinculadas al Foro.
- 3) Ubicación operativa del Foro en una dependencia cuya naturaleza funcional no resulta plenamente coherente con su carácter consultivo, lo cual limita su articulación estratégica a nivel institucional.

1.3.4. Cumplimiento Normativo

El análisis del cumplimiento normativo evidenció debilidades en la observancia integral y sistemática del marco jurídico aplicable a la gestión del Foro de las Mujeres, particularmente en lo relativo a su articulación con los procesos formales de decisión institucional y a la definición de respaldos normativos para determinadas prácticas operativas.

En este sentido, si bien el Foro fue creado mediante la Ley N°7801 como un espacio consultivo de participación ciudadana, se identificaron oportunidades de mejora en la aplicación de los principios de control interno, legalidad y rendición de cuentas establecidos en la Ley N°8292, así como en la adecuada articulación de su gestión con las disposiciones presupuestarias y financieras contenidas en la Ley N°8131 y con los principios generales de la función administrativa previstos en la Ley N°6227.

Asimismo, se observó que la interacción del Foro con distintas instancias institucionales del INAMU y con actores clave no siempre se encuentra respaldada por lineamientos, procedimientos o actos administrativos formalmente definidos, lo que incrementa el riesgo de interpretaciones disímiles respecto a responsabilidades, competencias y mecanismos de seguimiento.

Estas situaciones no constituyen, por sí mismas, incumplimientos normativos directos, pero sí reflejan la necesidad de fortalecer la formalización de los procesos, la claridad normativa y la articulación institucional, a fin de asegurar una gestión del Foro plenamente alineada con el marco jurídico vigente y con los principios de legalidad, transparencia y control que rigen la administración pública.

1.4. ¿QUÉ SIGUE?

Con base en los resultados del estudio, se proponen acciones estratégicas y operativas orientadas a fortalecer la legalidad, la gobernanza, la gestión de riesgos y la sostenibilidad institucional del Foro de las Mujeres.

1.4.1. Reestructuración de la Gobernanza

- 1) Someter a conocimiento y evaluación de la Junta Directiva del INAMU la propuesta del Plan Estratégico del Foro, a fin de determinar cuáles acciones estratégicas contarán con respaldo institucional, asignación de recursos, y los mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas que resulten procedentes, en concordancia con la planificación institucional vigente.
- 2) Actualizar el Reglamento del Foro para incorporar disposiciones claras en materia de gobernanza, rendición de cuentas, gestión de recursos y regulación de estructuras como los Comités Regionales de Enlace.
- 3) Revisar la ubicación operativa del Foro con el propósito de asegurar coherencia con su carácter consultivo y fortalecer su articulación estratégica a nivel institucional.

1.4.2. Gestión de Riesgos

- 1) Implementar un sistema formal de gestión de riesgos asociado a la gestión del Foro de las Mujeres, que contemple identificación, análisis, tratamiento, indicadores y seguimiento periódico.
- 2) Integrar dichos riesgos al sistema institucional de gestión de riesgos del INAMU.

1.4.3. Mejora de la Gestión Operativa

- 1) Establecer una norma habilitante específica para el uso de recursos en las actividades del Foro, que garantice legalidad, trazabilidad y transparencia.
- 2) Rediseñar la planificación operativa incorporando indicadores de desempeño e impacto, así como mecanismos de control financiero.
- 3) Revisar los procesos de contratación vinculados al Foro y fortalecer los controles administrativos para asegurar eficiencia y uso adecuado de los recursos públicos.

2. INTRODUCCIÓN

El Foro de las Mujeres del INAMU fue concebido, a partir de la Ley N°7801, como un espacio consultivo destinado a fortalecer la participación ciudadana de las mujeres en los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas con enfoque de género y derechos humanos. Desde su concepción normativa, se proyectó como un mecanismo de articulación entre el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y las organizaciones sociales de mujeres, reconociendo la diversidad de sus realidades, demandas y formas de organización, y promoviendo la interlocución institucional con la sociedad civil organizada.

Si bien el “FORO” ha estado en funcionamiento desde su implementación, su gestión no había sido objeto de un estudio integral por parte de la Auditoría Interna que permitiera contar con una visión sistemática y documentada sobre su gobernanza, gestión operativa y gestión de riesgos. Considerando el uso sostenido de recursos financieros, tecnológicos y humanos asignados por el INAMU, se estimó pertinente realizar un estudio exploratorio orientado a obtener una comprensión inicial del funcionamiento de esta instancia

consultiva, identificar oportunidades de mejora y sentar una línea base para futuros ejercicios de auditoría.

Para tales efectos, se emplearon métodos flexibles propios de una auditoría exploratoria, tales como revisión documental, entrevistas de carácter técnico y análisis preliminar de información, con el propósito de identificar áreas de riesgo, debilidades procedimentales y oportunidades de fortalecimiento institucional, sin que ello implique juicios concluyentes de carácter sancionatorio.

Es importante precisar que el concepto de “estudio exploratorio de auditoría”, si bien no constituye una categoría técnica estandarizada, se utiliza en este informe para describir una fase inicial de análisis, particularmente necesaria ante la inexistencia de estudios previos de auditoría que permitieran comprender de manera integral la gestión del Foro de las Mujeres del INAMU. En este contexto, el presente estudio cumple una función diagnóstica inicial, cuyos resultados constituyen una línea base para el diseño de procedimientos de auditoría más específicos y para futuros proyectos vinculados con el “FORO”.

2.1. ORIGEN DEL ESTUDIO

Este estudio se llevó a cabo en cumplimiento del Plan de Trabajo de la Auditoría Interna correspondiente al periodo 2025¹. Asimismo, se efectuó con fundamento en el siguiente **marco normativo**:

1. Ley 8292, Ley General de Control Interno (artículos 21 y 22)².
2. Normas de Control Interno para el Sector Público³.
3. Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), Sección III ⁴.
4. Ley 6227, Ley General de la Administración Pública⁵.
5. Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos⁶.

¹ Aprobado por la Junta Directiva mediante acuerdo número cuatro, tomado en la Sesión Ordinaria N° 41-2024 celebrada el 18 de noviembre del 2024.

² Ley publicada en La Gaceta N°169 del 04 de setiembre del 2002. Entró en vigor el 4 de setiembre del 2002.

³ Norma publicada en La Gaceta N°26 del 6 de febrero del 2009. Entró en vigor el del 6 de febrero del 2009.

⁴ Reglamento publicado en La Gaceta N°51 del 13 de marzo del 2019. Entró en vigor el 13 de marzo del 2019.

⁵ Ley publicada en La Gaceta N° 102, alcance 90 del 30 de mayo de 1978. Entró en vigor el 16 de octubre del 2001.

⁶ Ley publicada en La Gaceta N° 198 del 16 de octubre de 2001. Entró en vigor el 16 de octubre del 2001.

6. Reglamento a la Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Decreto N° 32988)⁷.
7. Ley 7801, Ley de Creación del Instituto Nacional de las Mujeres (artículo 20)⁸.
8. Reforma Integral del Reglamento de Integración y Funcionamiento del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres⁹.
9. Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N° 8422¹⁰.
10. Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Decreto N° 32333¹¹.
11. Código Penal, Ley N° 4573¹².

2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.2.1. Objetivo General

Realizar un **estudio exploratorio** de auditoria para obtener una comprensión inicial sobre el “FORO”, y lograr una evaluación inicial, centrada en tres áreas medulares - **Gobernanza, Gestión de Riesgos y Gestión Operativa** -, con el resultado del análisis de datos preliminares identificar áreas de mejora en los ejes citados anteriormente.

2.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Analizar la estructura de gobernanza del “FORO”, sus mecanismos de representación, toma de decisiones y articulación institucional, con el propósito de identificar mejoras o actualizaciones en los cuerpos normativos y operativos que afecten su legitimidad y capacidad de incidencia.
- 2) Identificar y clasificar los riesgos estructurales y emergentes que inciden en el funcionamiento del “FORO”, evaluando su impacto y probabilidad, y proponiendo medidas de mitigación que fortalezcan su capacidad de respuesta ante amenazas internas y externas.

⁷ Reglamento publicado en La Gaceta N° 74 del 18 de abril del 2006. Entró en vigor el 18 de abril del 2006.

⁸ Ley publicada en La Gaceta N°94 del 18 de mayo de 1998. Entró en vigor el 2 de junio de 1998.

⁹ Reforma aprobada mediante Acuerdo N° 4 del Acta de la Junta Directiva del INAMU N° 31-2024. Rige a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta. Publicado en la Gaceta N° 178, del 25/09/2024.

¹⁰ Ley publicada en La Gaceta N°212 del 29 de octubre del 2004. Entró en vigor el 29 de octubre del 2004.

¹¹ Reglamento publicado en La Gaceta N° 212 del 29 de octubre del 2004. Entró en vigor el 29 de octubre del 2004.

¹² Ley publicada en La Gaceta N°257, alcance 120, del 5 de noviembre de 1970. Entró en vigor el 5 de noviembre de 1970.

- 3) Evaluar los procesos administrativos, recursos disponibles, planificación y comunicación del “FORO”, con el fin de detectar brechas que limiten su eficiencia y proponer acciones para mejorar su operatividad y sostenibilidad.

2.3. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio abarcó la **evaluación inicial de la gestión del “Foro de las Mujeres del INAMU durante el período 2022-2024”**, con un enfoque orientado a verificar tanto su **gestión estratégica, además de la operativa y administrativa**, como los mecanismos de **gobernanza, transparencia y rendición de cuentas**. Asimismo, se incluyó un **análisis de riesgos presentes y potenciales**, identificando aquellos factores que podrían comprometer la eficacia, sostenibilidad y legitimidad del “FORO” como instancia de participación ciudadana.

El estudio de auditoría podrá incorporar hechos posteriores a dicho intervalo, siempre que se considere pertinente para el análisis integral de la situación del “FORO”. Esta inclusión permitirá contextualizar hallazgos relevantes, identificar riesgos emergentes y proponer recomendaciones que respondan a la evolución institucional y normativa más allá del período evaluado.

El alcance contempló la **revisión de procedimientos, evidencias documentales y riesgos asociados**, aplicando una serie de pruebas analíticas, sustantivas y de cumplimiento, con el objetivo de obtener una evaluación inicial de las actividades y tareas principales del “FORO” y su ejecutaron en estricto apego a la normativa vigente, a las disposiciones institucionales y a los principios de legalidad y eficiencia que rigen la gestión pública.

2.4. METODOLOGÍA APLICADA

La evaluación de la gestión estratégica, operativa, normativa, financiera y de riesgos del **“Foro de las Mujeres del INAMU”** se desarrolló mediante una **metodología mixta**, que combinó enfoques **cualitativos y cuantitativos**, con el propósito de garantizar un abordaje integral, técnico y contextualizado de la realidad institucional.

El estudio se enmarca en una **auditoría operativa exploratoria**, orientada a obtener una comprensión inicial y estructurada sobre el funcionamiento del “FORO”, sus debilidades,

riesgos y oportunidades de mejora. Este enfoque permitió identificar hallazgos relevantes, formular recomendaciones estratégicas y generar insumos para la toma de decisiones institucionales.

Se aplicaron las siguientes técnicas de recopilación y análisis de información:

- **Revisión documental:** Se analizaron reglamentos, actas, planes estratégicos, presupuestos, informes de actividades, comunicaciones internas y normativa institucional vigente.
- **Entrevistas:** Se realizaron sesiones virtuales con personal técnico del INAMU, incluyendo la Coordinadora del Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL), así como con lideresas del “FORO”, para conocer percepciones, dinámicas operativas y desafíos institucionales.
- **Análisis institucional:** Se examinó la ubicación jerárquica del “FORO”, su articulación con la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, y su relación con otras unidades del INAMU.
- **Documentación de actividades del “FORO”:** Se documentaron prácticas administrativas, logísticas y financieras vinculadas a la ejecución de actividades del “FORO”, incluyendo convocatorias, giras, asambleas y encuentros regionales.
- **Aplicación de matriz de riesgos:** Se identificaron, clasificaron y valoraron **13 riesgos estructurales y emergentes**, mediante una matriz que consideró impacto, probabilidad y criticidad.

La metodología aplicada se fundamenta en los principios establecidos en la **Ley 8292, Ley General de Control Interno**, particularmente en lo relativo a la obligación de las instituciones públicas de implementar mecanismos de control que aseguren una gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos, así como la prevención de riesgos que puedan afectar la consecución de los objetivos institucionales.

Asimismo, se consideraron las **Normas Generales de Auditoría para el Sector Público**, que establecen la necesidad de aplicar procedimientos técnicos, sistemáticos y documentados para la obtención de evidencia suficiente y competente que sustente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del estudio.

El estudio se desarrolló respetando los principios de **confidencialidad, imparcialidad, objetividad y transparencia**, garantizando la integridad de la información recopilada y

la independencia técnica en la formulación de hallazgos y recomendaciones. Se procuró una participación respetuosa y colaborativa de los actores institucionales y sociales involucrados, reconociendo la diversidad de perspectivas y experiencias que enriquecen el análisis.

2.5. LIMITANTES DEL ESTUDIO

Durante el desarrollo del presente estudio de auditoría, se identificó una limitación relevante vinculada con la gestión de la información institucional. En específico, la **Presidencia Ejecutiva del INAMU** no atendió el requerimiento de información formulado mediante el oficio **INAMU-JD-AI-167-2025**, mediante el cual se pidió:

Las solicitudes realizadas al Comité Coordinador del Foro de las Mujeres del INAMU, tanto por parte de la Presidencia Ejecutiva, como de la Junta Directiva para incorporar iniciativas o consultas dentro de las Asambleas de dicho órgano como canal consultivo hacia la población civil, durante los períodos 2022, 2023, 2024 y 2025.

El no contar con el requerimiento anterior, limitó el acceso oportuno a datos sensibles para los análisis correspondientes. Esta situación afectó la posibilidad de contar con insumos oficiales y actualizados de carácter estratégico, limitando así la exhaustividad del examen efectuado.

La ausencia de respuesta oficial no solo constituyó un obstáculo metodológico, sino que también incidió en la capacidad de la persona encargada del estudio para contrastar hallazgos, verificar criterios técnicos y sustentar con mayor amplitud las conclusiones del estudio. Asimismo, esta limitación refleja una debilidad en los mecanismos de comunicación y rendición de cuentas, al no garantizarse la entrega oportuna de la información solicitada en el marco de un proceso de auditoría institucional.

Si bien la limitación descrita no invalida los hallazgos obtenidos, sí restringe el alcance del estudio, en tanto las conclusiones se sustentan en información incompleta. En consecuencia, los resultados deben interpretarse considerando esta restricción, que reduce la posibilidad de formular recomendaciones con un nivel de certeza plena respecto a la totalidad de las dinámicas analizadas.

2.6. 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**” de las **Normas Generales de Auditoría para el Sector Público**, que establecen que “Las instancias correspondientes de la administración auditada deben ser informadas, sobre los principales resultados, las conclusiones y las disposiciones o recomendaciones según corresponda, 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 el Informe Definitivo...”; se realizó la **comunicación preliminar de los resultados** del presente estudio de auditoría interna sobre el **Foro de las Mujeres del INAMU**, correspondiente al período 2022–2024.

La comunicación preliminar tiene como propósito:

- Informar a la administración auditada sobre los **principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones** del estudio.
- Brindar un espacio para la **revisión técnica y retroalimentación institucional** antes de la emisión del informe definitivo.
- Garantizar la **transparencia, objetividad y oportunidad** en el proceso de auditoría, conforme a los principios de control interno y mejora continua.

La sesión preliminar con la Administración Activa se celebró de forma **virtual**, mediante la plataforma **Microsoft Teams**, el día **05 de noviembre de 2025**, con la participación de las siguientes personas funcionarias del INAMU:

- Sra. Yerlin Zúñiga Céspedes. Presidenta, Presidencia Ejecutiva.
- Sra. Ana Lorena Flores Salazar. Directora, Dirección Estratégica.
- Sra. Yensy Herrera Vega. Coordinadora, Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL).
- Sra. Ninotchka Benavides Badilla. Jefatura, Unidad de Planificación Institucional (UPI).
- Sra. Zaida Barboza Hernández, Directora, Dirección Administrativa Financiera.
- Sr. Randall Umaña Villalobos, Auditor Interno, quien presenta el informe.
- Sra. Rosibel Hidalgo Corrales, profesional especialista, Auditoría Interna, encargada del estudio.

La sesión de comunicación preliminar ante la Junta Directiva se celebró de forma **virtual**, mediante la plataforma **Microsoft Teams**, el día **27 de noviembre de 2025**, con la participación de las siguientes personas funcionarias del INAMU:

- Sra. Yerlin Zúñiga Céspedes, Presidenta Ejecutiva y representante del INAMU ante la Junta Directiva.
- Sra. Diana Vindas Corrales, Vicepresidenta de la Junta Directiva, representante del Ministerio de Salud.

- Sra. Celina Beatriz Castro, Secretaria de la Junta Directiva y representante del Foro de Mujeres y Organizaciones Sociales.
- Sra. Yamileth Jiménez Cubillo, representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Sra. Alejandra María López Castrillo, representante del Ministerio de Educación.
- Sra. María Fernanda Chacón García, representante del Instituto Nacional de las Mujeres.
- Sra. Yorleni León Marchena, Ministra y representante del Instituto Mixto de Ayuda Social.
- Sr. Vladimir Cubillo Marengo, jefatura a.i, Unidad de Asesoría Legal.
- Sr. Randall Umaña Villalobos, Auditor Interno, quien presenta el informe.
- Sra. MariPaz Jiménez Torres, profesional especialista, Auditoría Interna, en calidad de apoyo logístico.

En dichas sesiones de trabajo se consideraron las observaciones expuestas por parte de los presentes en función de las conclusiones y recomendaciones expuestas y las mismas fueron analizadas en el punto 6 del presente informe.

2.7. APROBACIÓN DEL INFORME POR PARTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL INAMU

Mediante oficio INAMU-AJD-006-2026, de fecha 26 de enero del 2026, se emite el Acuerdo N°3, Acta N°02-2026, en el cual se indica lo siguiente:

SE ACUERDA

1. Aprobar las recomendaciones dirigidas a la Junta Directiva y el Informe de Auditoría relacionado con la “Evaluación de la Gestión Estratégica y Operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024” (INAMU-JD-AI-In-016-2025), con los ajustes incorporados en atención a las observaciones discutidas y acordadas en la sesión extraordinaria N°44-2025 realizada el 27 de noviembre 2025.

2. Instruir a la Presidencia Ejecutiva y a las áreas competentes para que, en el plazo establecido procedan con la implementación de las recomendaciones aprobadas, comunicando oportunamente a la Auditoría Interna y a los titulares subordinados sobre las acciones adoptadas o, en su caso, las soluciones alternas debidamente motivadas.

Se aprueba por unanimidad. **ACUERDO FIRME.**

2.8. RIESGOS DE AUDITORÍA

La Auditoría Interna debido a la naturaleza de sus funciones, está expuesta a los siguientes tipos de riesgos:

2.8.1. Riesgo Inherente

Es la susceptibilidad de los saldos de una cuenta o una clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, ya sea de manera individual o al combinarse con errores en otras cuentas o transacciones, asumiendo que no existen controles internos que mitiguen esta posibilidad.

2.8.2. Riesgo de Control

El riesgo de control es el riesgo de que una representación errónea, que pudiera ser de importancia relativa individualmente o en conjunto con otras, no sea prevenida o detectada y corregida oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno.

2.8.3. Riesgo de Detección

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la posibilidad que existe en todo tipo de estudio, de no detectar la existencia de errores en el proceso realizado.

2.9. 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 **Rosibel Hidalgo Corrales, Profesional**

Especialista de Auditoría Interna, y la revisión por parte de **Randall Umaña Villalobos**, Auditor Interno del INAMU.

2.10. GENERALIDADES DEL ESTUDIO

FUNDAMENTO NORMATIVO, NATURALEZA, CARÁCTER Y GESTIÓN DEL FORO DE LAS MUJERES DEL INAMU

De conformidad con el **Título IV, artículo 21 de la Ley de Creación del INAMU, Ley 7801** se creó el **Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres**, para propiciar la participación de la ciudadanía, la cual representa un principio esencial para el Estado social democrático de Derecho. El **Foro de las Mujeres** es un **órgano consultivo de carácter facultativo** del INAMU conformado por las **representantes de organizaciones sociales** de hecho o derecho, que trabajan a favor de los derechos humanos de las mujeres, debidamente acreditadas de conformidad con las disposiciones establecidas en el **Reglamento de Integración y Funcionamiento del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de Las Mujeres** y tiene una naturaleza político-jurídica.

“ARTÍCULO 21.- Fines

*Para propiciar la más amplia participación ciudadana, existirá, con carácter consultivo, un Foro de las Mujeres, **constituido por organizaciones sociales que trabajan a favor de las mujeres**, el cual será convocado por el Instituto, al menos tres veces al año. **Su integración y funcionamiento será regulado por reglamento emitido por el Instituto.**” (El destacado no corresponde al original).*



INAMU (Ley N.º 7801 y Reglamento del Foro de las Mujeres → crea y regula el “FORO”).
Foro de las Mujeres → espacio institucional consultivo dentro del INAMU.
Sociedad Civil → organizaciones sociales que integran el Foro.

El **Foro de las Mujeres del INAMU** se caracteriza principalmente como un espacio **consultivo** dentro de la institucionalidad del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), con una **naturaleza política y de incidencia**. A continuación, se detallan sus características principales:

1. Espacio Consultivo Institucional

El “FORO” está establecido **legalmente como un espacio consultivo formado por organizaciones sociales que trabajan en la promoción y defensa de los derechos de las mujeres**. Su función es participar, analizar y emitir criterios sobre las acciones institucionales del INAMU.

Al respecto, el **artículo 21** de la **Ley N.º 7801** establece expresamente la creación del “FORO” como un mecanismo para garantizar la participación ciudadana en la formulación y seguimiento de políticas públicas orientadas a la igualdad de género. Este carácter consultivo implica que el “FORO” no es una instancia autónoma ni independiente, sino un **espacio institucional** diseñado para articular la voz de las organizaciones sociales

con la gestión estatal. Su **finalidad es estratégica:** generar un canal formal de interlocución que permita que las demandas, propuestas y prioridades de las mujeres organizadas se integren en los procesos de toma de decisiones del INAMU. Este diseño responde a principios de **gobernanza democrática** y **participación efectiva**, reconocidos en la normativa nacional e internacional sobre derechos humanos y equidad de género.

2. Naturaleza Política-No Partidaria

El carácter consultivo del “FORO” se traduce en la emisión de criterios, recomendaciones y pronunciamientos sobre asuntos estratégicos del INAMU, sin que estos tengan fuerza vinculante. Sin embargo, su **naturaleza política no partidaria** le confiere un rol relevante en la **incidencia pública:** el “FORO” constituye un espacio de deliberación colectiva donde las organizaciones de mujeres construyen agendas comunes y posicionamientos frente a temas de interés nacional, regional y local. Esta **función política** se ejerce desde la perspectiva de los derechos humanos, lo que implica que sus propuestas deben orientarse a garantizar la igualdad sustantiva y la no discriminación, sin adscripción ideológica ni partidista. De esta manera, el “FORO” contribuye a la democratización de la gestión pública y al fortalecimiento de la participación ciudadana en la formulación de políticas de género.

En ese sentido, el “FORO” representa un **espacio de articulación política y de visibilización de las demandas de las mujeres**, con un papel activo en los procesos de toma de decisiones y en la exigencia de rendición de cuentas institucional.

3. Instancia Interna

La composición del Foro de las Mujeres —organizaciones de mujeres de diversas regiones y sectores sociales— podría inducir a pensar que se trata de un órgano externo. Sin embargo, su creación por Ley y su regulación mediante reglamento institucional lo convierten en un mecanismo formal del INAMU. Esta institucionalidad se materializa en la convocatoria oficial, la asignación de recursos y el acompañamiento técnico brindado por el DCLGL, lo que en principio garantiza su funcionamiento y articulación con los procesos estratégicos del Instituto. En términos de gestión, el “FORO” en virtud de sus fines y naturaleza, se ubica en una dimensión de conducción político-estratégica, dado que sus aportes se orientan a la definición de políticas y estrategias, aunque sin carácter vinculante. Esta relación funcional reforzaría la legitimidad del “FORO” como instrumento de participación ciudadana dentro del marco institucional del INAMU.

En consecuencia, no se trata de una instancia independiente o autónoma al INAMU; por el contrario, está **integrada institucionalmente**:

- Su estructura, funcionamiento, asambleas y vínculos están regulados por la **Ley N.º 7801** (Ley de Creación del INAMU) y el reglamento del “FORO”.
- Tiene representación formal en la **Junta Directiva del INAMU**, mediante una de las integrantes designada por el “FORO”.

Por lo tanto, aunque integrado por sociedad civil, su carácter y operación son **internos** al Instituto.

En resumen, el **Foro de las Mujeres del INAMU** es un **espacio consultivo** dentro del Instituto, con un **papel político significativo** dado su potencial de incidencia, y **constituye una instancia interna** a la Institución.

Tabla 1: Caracterización Foro de las Mujeres

ASPECTO	CARACTERIZACIÓN
Consultivo	Funciona como un espacio de consulta para el INAMU, compuesto por organizaciones sociales.
Político	Ejercita incidencia política mediante pronunciamientos y participación en tomas de decisiones.
Interno	<p>Está formalmente incorporado al INAMU: Aunque integrado por sociedad civil, está institucionalmente incorporado al INAMU. Su creación, estructura y funcionamiento están regulados por la Ley N.º 7801 y su reglamento. Incluso tiene representación en la Junta Directiva del INAMU.</p> <p>Opera dentro de la institucionalidad: sus pronunciamientos y actividades se canalizan a través del INAMU, y la institución le asigna recursos y apoyo logístico.</p> <p>Carácter mixto: es un espacio de participación ciudadana, pero institucionalizado, lo que lo diferencia de plataformas externas o independientes.</p>

INTEGRACIÓN Y ESTRUCTURA DEL FORO DE LAS MUJERES

De conformidad con lo dispuesto en el **artículo 1 del Reglamento de Integración y Funcionamiento del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres**, el “FORO” estará conformado por las representantes de organizaciones sociales de hecho o de derecho que trabajan a favor de los derechos humanos de las mujeres.

Asimismo, según lo establecido en el **artículo 5 del citado Reglamento**, la estructura del “FORO” incluye:

- **Asamblea General**
- **Comité Coordinador**
- **Una representante de las organizaciones sociales ante la Junta Directiva**
- **Comisión de Coteo**

Estos componentes se describen seguidamente.

2.10.1. Estructura Organizativa del Foro de las Mujeres

Aunque el “Foro de las Mujeres del INAMU” no dispone de un organigrama gráfico oficial, se ha elaborado una representación visual que refleja su estructura funcional conforme al supra reglamento. Esta incluye la Asamblea General, el Comité Coordinador, la Representante ante la Junta Directiva y la Comisión de Coteo, tal como lo establece el artículo 5 del Reglamento del Foro de las Mujeres, que define los órganos que conforman su organización interna.



2.10.2. Asamblea General del Foro de las Mujeres

La Asamblea General es el órgano máximo del “FORO” y está integrada por representantes de organizaciones sociales inscritas en el registro del INAMU. Sus decisiones se toman por mayoría absoluta, conforme al artículo 54 de la Ley General de la Administración Pública.

Entre sus funciones destacan:

- Celebrar sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Discutir y aprobar la agenda anual del “FORO” y conocer los asuntos sometidos por la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva o la propia Asamblea.
- Elegir al Comité Coordinador del “FORO” y a las representantes ante diversas instancias del Instituto.
- Aprobar actas, acuerdos, informes y propuestas de presupuesto.
- Conformar y remitir a la Junta Directiva la terna para el nombramiento de la representante de las organizaciones sociales ante la Junta Directiva del INAMU.
- Pronunciarse, en calidad consultiva y no vinculante, sobre temas sometidos por la Presidencia Ejecutiva o la Junta Directiva del INAMU.
- Integrar grupos de trabajo, así como aprobar la inscripción de nuevas organizaciones sociales.
- Formular propuestas y posicionamientos sobre políticas nacionales de igualdad (PIEG, PLANOVI), planes institucionales (PEI, POI) y temas de interés, de acuerdo con los plazos establecidos.

El quórum requerido es la mitad más una de las organizaciones inscritas en primera convocatoria; en segunda, basta con las presentes. La votación secreta se aplica únicamente para elegir la terna y el Comité Coordinador. Las representantes que falten sin justificación a tres sesiones consecutivas pierden su derecho de participación, y la Asamblea puede aplicar sanciones por conductas contrarias al respeto institucional.

2.10.3. Comité Coordinador del Foro de las Mujeres

El Comité Coordinador es una instancia colegiada conformada por cinco representantes de organizaciones sociales, elegidas por la Asamblea General mediante votación por

nómina y mayoría simple. Sus funciones principales son coordinar las acciones del “FORO” y ejecutar los acuerdos de la Asamblea, articulando con el INAMU.

Está compuesto por una Presidencia, una Vicepresidencia (que sustituye en ausencia) y una Secretaría, y funciona como un colectivo de trabajo. Cada representante cuenta con una suplente, y en caso de renuncia, se procura mantener la diversidad organizativa. El nombramiento dura cuatro años, con posibilidad de una única reelección, y se realiza en la primera Asamblea ordinaria de marzo.

La representante social ante la Junta Directiva del INAMU participa con voz y voto en el Comité, y en caso de empate, la Presidencia ejerce voto de calidad.

El Comité Coordinador es responsable de la conducción operativa del “FORO” y cumple funciones clave en los ámbitos organizativo, administrativo, político y consultivo. Entre sus principales atribuciones se encuentran:

- **Gestión interna:** Presidir sesiones, levantar actas, tramitar y divulgar acuerdos, coordinar la agenda del “FORO” con el INAMU, facilitar sesiones de la Asamblea General y mantener el archivo institucional.
- **Planificación y presupuesto:** Elaborar planes operativos y presupuestos anuales, presentar informes y respaldar proyectos de incidencia.
- **Representación y coordinación:** Remitir ternas para el nombramiento de la representante ante la Junta Directiva, dar seguimiento a su gestión, delegar vocerías sobre temas de derechos humanos de las mujeres y coordinar con oficinas y programas institucionales.
- **Participación y consulta:** Organizar consultas, integrar grupos de trabajo, convocar representantes y expresidentas, y promover el respeto hacia el personal del INAMU.
- **Supervisión y control:** Revisar solicitudes de inscripción de nuevas organizaciones, supervisar el registro de membresías, evaluar asistencia a asambleas y valorar quejas o conductas contrarias al respeto institucional.
- **Incidencia política:** Elevar criterios e insumos a la Junta Directiva para la consideración de la Experta ante el MESECVI en temas de violencia de género.

Seguidamente se detalla la conformación actual Comité Coordinador del Foro de las Mujeres.

Tabla 2: Conformación Comité Coordinador del Foro de las Mujeres

Nombre y Puesto	Organización
<i>Flora María Calvo Abarca, Presidenta</i>	<i>Asociación para el Liderazgo y el Ascenso Social (ALAS).</i>
<i>Margarita Lara Sáenz, Vicepresidenta</i>	<i>Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires.</i>
<i>Tatiana Chaverri Rodríguez, Secretaria</i>	<i>Cooperativa Comercializadora Agrícola del Sur.</i>
<i>Ana Cecilia Solís Ugalde</i>	<i>Federación de Mujeres del Golfo de Nicoya.</i>
<i>Maritza Parini Enciso</i>	<i>Agenda Política de las Mujeres con Discapacidad "Rompiendo Barreras".</i>
<i>Beatriz Castro Zúñiga, Representante del "FORO" ante la Junta Directiva</i>	<i>Agenda Cantonal de Mujeres Desamparadeñas (ACAMUDE).</i>

Información construida por la Auditoría interna: INTEGRANTES DEL COMITÉ
COORDINADOR DEL FORO DE LAS MUJERES

2.10.4. Representante de las Organizaciones Sociales ante la Junta Directiva del INAMU

Según la Ley 7801, el Foro de las Mujeres cuenta con una representante de las organizaciones sociales ante la Junta Directiva del INAMU, quien participa con voz y voto en el Comité Coordinador.

La elección de la persona representante de las organizaciones sociales ante la Junta Directiva del INAMU se realiza conforme a lo establecido en la **Ley N.º 7801** y el **Reglamento del Foro de las Mujeres del INAMU**.

Para postularse, las organizaciones deben estar registradas ante el INAMU, presentar los atestados de la candidata y cumplir con los requisitos del **artículo 7** de la **Ley 7801**. La lista oficial de candidatas se publica antes de la Asamblea, y no se admiten nuevas postulaciones una vez divulgada.

El proceso inicia con la **convocatoria a Asamblea del Foro de las Mujeres**, instancia conformada por organizaciones sociales de hecho y de derecho que trabajan por los derechos humanos de las mujeres. La convocatoria debe indicar si la participación será presencial, virtual o bimodal, garantizando condiciones equitativas. En modalidades virtuales, la conectividad adecuada es requisito para validar la participación. En dicha Asamblea, las organizaciones acreditadas eligen, mediante votación y por **mayoría absoluta**, una **terna de candidatas**.

La Comisión de Conteo dirige el proceso de votación y elabora un acta con los nombres de las candidatas, el procedimiento seguido, los votos obtenidos, la terna final y cualquier voto disidente

De conformidad con el **Artículo 8, inciso e)** del Reglamento del Foro, una vez designada la terna, el **Comité Coordinador del Foro**, por delegación de la Asamblea, tiene la responsabilidad de **remitirla a la Junta Directiva del INAMU**, a más tardar tres días hábiles después de su elección. Esta remisión se realiza en cumplimiento de las funciones asignadas al Comité Coordinador, y en concordancia con lo dispuesto en el **Artículo 4, inciso j)** del mismo Reglamento, que establece que la **Junta Directiva** debe trasladar la terna al **Consejo de Gobierno**.

Este procedimiento garantiza que la propuesta de representación se canalice conforme a la estructura legal del INAMU y que la terna cuente con el respaldo institucional requerido.

El **Consejo de Gobierno**, como órgano competente para realizar el nombramiento, evalúa la terna propuesta y selecciona a la persona que representará a las organizaciones sociales en la Junta Directiva del INAMU, asegurando así la participación de la sociedad civil en la gobernanza institucional.

2.10.5. Comisión de Conteo

La Comisión de Conteo está integrada por la representante ante la Junta Directiva, la secretaria del Comité Coordinador y una representante del INAMU. Su función principal es administrar el proceso electoral del "FORO", tanto para la elección del Comité Coordinador como de la terna para la Junta Directiva.

Entre sus responsabilidades están: contar los votos, comunicar los resultados al Comité Coordinador, firmar el acta correspondiente y garantizar la legalidad del procedimiento, con apoyo de la asesoría legal del INAMU, previa solicitud escrita del "FORO".

2.10.6. Integración del Foro de las Mujeres

Las organizaciones sociales interesadas en formar parte del Foro de las Mujeres del INAMU deben cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 18 del Reglamento del “FORO”. Pueden ser organizaciones exclusivamente femeninas o mixtas, siempre que estén inscritas en el INAMU. En el caso de organizaciones mixtas, la representación ante el “FORO” debe recaer en una mujer.

La inscripción requiere presentar documentación que demuestre trabajo efectivo en la promoción de los derechos humanos de las mujeres, así como información legal y organizativa. Las agrupaciones de hecho deben aportar una declaración jurada que respalde su existencia y objetivos.

La membresía debe renovarse cada dos años durante el primer trimestre, actualizando el expediente con evidencia del trabajo realizado y los datos de las representantes. El Comité Coordinador puede recomendar la exclusión de organizaciones que no demuestren continuidad en su labor a favor de la igualdad de género.

A agosto de 2025, el “FORO” estaba conformado por 40 organizaciones sociales, como espacio de articulación para fortalecer los derechos de las mujeres y la coordinación institucional.

Tabla 3: Cantidad de organizaciones sociales inscritas en el Foro de las Mujeres

Año	Organizaciones Sociales
2022	33
2023	36
2024	36
2025 (corte a agosto).	40

Información construida por la Auditoría interna: COMITÉS REGIONALES DE ENLACE

2.10.7. Dependencia Funcional y Ubicación Institucional del Foro de las Mujeres

El “Foro de las Mujeres del INAMU” es **una instancia con carácter consultivo y participativo**, con regulación normativa establecida en la Ley 7801 y en el Reglamento del FORO, creado con el propósito de promover la participación de las mujeres en decisiones institucionales y políticas públicas.

Aunque no forma parte del organigrama oficial del INAMU ni constituye una unidad administrativa formal, la ley garantiza la participación del “FORO” mediante una representante con voz y voto en la Junta Directiva.

Actualmente, el Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL), bajo la Dirección Estratégica, brinda apoyo técnico, administrativo y logístico al “FORO” (cabe destacar que este apoyo **no equivale** a adscripción formal del FORO como **unidad** del DCLGL). Entre sus funciones destacan:

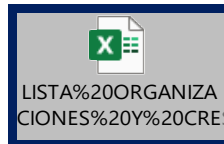
- Asesoría en temas de ciudadanía, liderazgo y derechos de las mujeres.
- Organización de actividades y logística.
- Seguimiento de acciones del “FORO” en el Plan Operativo Institucional (POI).
- Apoyo en formulación de propuestas y políticas.
- Capacitación para el fortalecimiento del liderazgo femenino.

Cada inicio de año, el DCLGL coordina con el Comité Coordinador la planificación de actividades y recuerda las obligaciones establecidas en el Reglamento del “FORO”.

2.10.8. Comités Regionales de Enlace (CRE)

Los CRE fueron creados por el “Foro de las Mujeres del INAMU” en el marco de la Agenda Nacional del Foro de las Mujeres del 2024, como instancias territoriales para canalizar las necesidades de las mujeres desde sus comunidades. Su objetivo es fortalecer la participación regional, facilitar la articulación con actores locales y promover el acceso equitativo a derechos y servicios; así como funcionar como espacios de coordinación que descentralicen las acciones del INAMU, acercando la institucionalidad a las realidades locales y contribuir en la formulación de políticas públicas con enfoque de género, canalizar demandas hacia el “FORO” y promover respuestas ajustadas a las particularidades sociales, culturales y económicas de cada región.

Actualmente existen siete CRE en las regiones Brunca, Central Occidente, Central Oriente, Chorotega, Huetar Caribe, Huetar Norte y Pacífico Central, con la participación de 49 mujeres representantes de organizaciones sociales y liderazgos comunitarios.



Es importante señalar que **aunque los CRE operan de facto, su creación, competencias y financiamiento no cuentan con norma habilitante expresa ni regulación en el Reglamento del FORO; su continuidad depende de validación jerárquica.** (ver Hallazgo 03).

2.10.9. Convocatorias y Asistencia a Asambleas, Reuniones y Otras Actividades del “FORO”

La Ley N.º 7801, en su artículo 21, establece que el INAMU debe convocar a la Asamblea General del Foro al menos **tres veces al año**. El Reglamento anterior (vigente hasta el 24/09/2024) mantenía esta frecuencia; sin embargo, el Reglamento reformado, vigente desde el 25/09/2024, dispone una convocatoria mínima de **dos veces al año**. Por tanto, **la obligación legal prevalece sobre la disposición reglamentaria, sin perjuicio de lo dispuesto en el Reglamento reformado.**

Las convocatorias pueden realizarse **por iniciativa de la Junta Directiva o a solicitud del Comité Coordinador**. Las organizaciones sociales inscritas deben asistir regularmente; si una representante falta a **tres asambleas consecutivas sin justificación**, pierde su derecho de participación y puede ser **excluida del registro institucional**.

El Comité Coordinador tiene la función de revisar el estado de membresía y emitir informes sobre ausencias injustificadas, conforme al artículo 20 del reglamento del “FORO”.

La metodología de convocatoria incluye el envío de correos electrónicos con la publicación oficial aprobada por la Junta Directiva, seguido de llamadas telefónicas para confirmar asistencia. En el caso de los Comités Regionales de Enlace (CREs), las convocatorias suelen ser tardías, lo que complica la verificación de pertenencia

organizativa y la gestión de gastos de transporte, alimentación y hospedaje, afectando la labor del personal del DCLGL.

2.10.10. Informes del Foro de Las Mujeres

El Reglamento de Integración y Funcionamiento del Foro de las Mujeres del INAMU, tanto en su versión anterior (vigente hasta el 24 de septiembre de 2024) como en la reforma integral que rige desde el 25 de septiembre de 2024, establece diversas funciones del Comité Coordinador relacionadas con la elaboración y presentación de informes.

Entre las funciones destacadas se encuentran:

- **Informe anual de las representantes del “FORO” ante las instancias institucionales**, el cual debe ser presentado ante la Asamblea del “FORO” para su aprobación.
- **Informe sobre solicitudes de inscripción de nuevas organizaciones**, verificando que cumplan con los requisitos legales antes de someterlas a la Asamblea.
- **Informe sobre el estado de membresías**, identificando organizaciones que hayan faltado a tres asambleas consecutivas sin justificación, para valorar posibles sanciones conforme al artículo 20 del Reglamento reformado.
- **Informe de giras realizadas**, el cual debe incluir los objetivos, temas tratados, personas asistentes y acuerdos alcanzados, y ser remitido a la Junta Directiva.

Además, el nuevo “Reglamento” establece que los pronunciamientos del “FORO” deben emitirse mediante informes que reflejen decisiones por consenso o mayoría, así como posiciones minoritarias, indicando quiénes las respaldan.

2.10.11. Gestión Financiera del Foro de las Mujeres

La gestión presupuestaria constituye un elemento central en la administración pública, al permitir asignar, ejecutar y controlar los recursos financieros de manera eficiente, transparente y orientada a resultados. Desde una perspectiva teórica, la gestión presupuestaria implica la planificación detallada de los ingresos y egresos, la definición **de indicadores al menos de efecto**, la implementación de controles internos y la rendición de cuentas, todo ello bajo los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y legalidad. Las buenas prácticas incluyen la elaboración de planes operativos realistas, la

programación anticipada de actividades, la articulación interdepartamental y el seguimiento sistemático de la ejecución financiera, de manera que los recursos se utilicen de forma congruente con los objetivos estratégicos de la institución.

En el caso del Foro de las Mujeres del INAMU, la gestión presupuestaria se analiza a partir de las siguientes variables:

Tabla 4: Variables Analizadas

Variable	Descripción
Presupuesto Asignado	Recursos financieros designados para cada año
Gasto Ejecutado	Monto efectivamente utilizado en la implementación
% de Ejecución	Relación entre gasto ejecutado y presupuesto asignado
Indicadores de Impacto	Medidas cualitativas del efecto del gasto

Seguidamente se presenta un análisis sobre la asignación, distribución y ejecución de recursos destinados a promover políticas de igualdad de género, durante el período 2022-2025. Durante dicho período se observaron variaciones importantes en la asignación y ejecución presupuestaria, según se detalla seguidamente. Estas cifras reflejan diferencias sustanciales en la planificación y coordinación de actividades, así como la complejidad logística de la programación de asambleas, talleres, encuentros de Comités Regionales de Enlace y actividades estratégicas de planificación.

De conformidad con las **certificaciones adjuntas**, en el **2022**, el Foro de las Mujeres del INAMU presupuestó **₡7.366.745,00** y ejecutó **₡7.161.376,49**, suma que representa el **97.21%** del total asignado. Los recursos se destinaron a varias actividades, incluyendo asambleas y talleres, según se detalla a continuación.

Tabla 5: Asignación, distribución y ejecución presupuestaria, 2022

DETALLE	IMPORTE
Primera Asamblea.	₡1.802.443,67
La Primera Asamblea no se ejecutó en la fecha prevista porque no se logró concretar la contratación a tiempo para la publicación respectiva en un diario de circulación nacional con un mínimo de tres días hábiles antes del evento, debido a que la solicitud del Comité Coordinador para la realización de la Asamblea ingresó hasta el 26 de enero del 2022. Los recursos fueron utilizados para una sesión de análisis de las integrantes de la	

Asamblea. La Asamblea se llevó a cabo posteriormente, de forma bimodal (virtual y presencial) el 14 de abril del 2022, en la cual se eligió la terna para la representación en la Junta Directiva y se ejecutó el pago a usuarias, para las que participaron de manera presencial.

Taller y Segunda Asamblea	₡2.383.166,12
Taller de Autocuidado de lideresas	₡314.140,00
Tercera Asamblea	₡2.661.626,70
TOTAL EJECUTADO 2022	₡7.161.376,49

Certificaciones

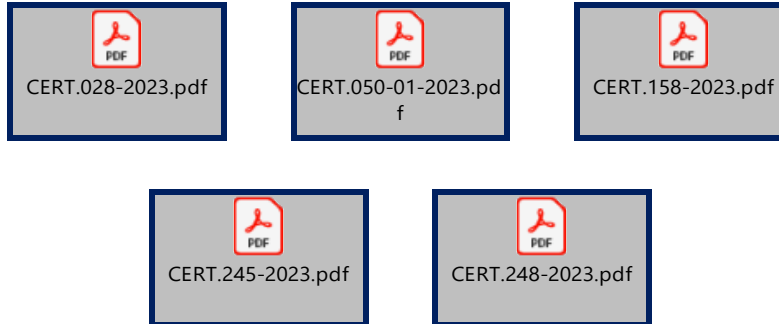


En **2023**, el Foro de las Mujeres del INAMU presupuestó **₡13.102.000,00** y ejecutó **₡9.373.396,08** lo que representa el **71.54%** del presupuesto total. Estos fondos se utilizaron para diversas actividades, incluyendo asambleas y un conversatorio, según se detalla en la tabla adjunta. Al respecto, ver certificaciones anexas.

Tabla 6: Asignación, distribución y ejecución presupuestaria, 2023

DETALLE	IMPORTE
Primera Asamblea.	₡2.652.188,40
<i>La Primera Asamblea, originalmente programada para un día, a solicitud Comité Coordinador se extendió a dos, lo que requirió nuevas cotizaciones y el reinicio del proceso.</i>	
Conversatorio del "FORO" en el marco del Día Internacional de la Mujer (refrigerio para 50 personas).	₡ 97.999,76
Segunda Asamblea	₡ 2.678.558,72
Tercera Asamblea	₡ 3.944.649,20
TOTAL EJECUTADO 2023	₡9.373.396,08

Certificaciones

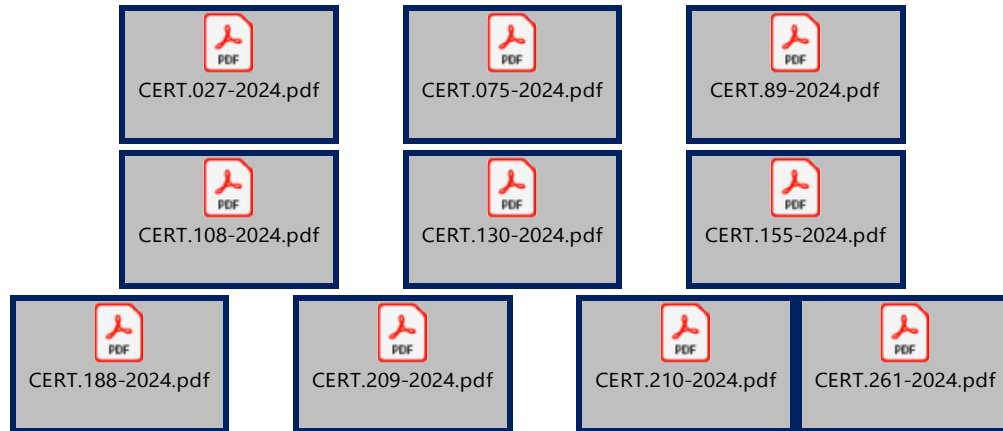


Tal como se evidencia en las certificaciones adjuntas, en el **2024**, el Foro de las Mujeres del INAMU presupuestó **₡37.519.110,20** y ejecutó **₡35.138.597,54** un **93.66%** del presupuesto asignado. Los fondos se destinaron a asambleas y encuentros de los Comités Regionales de Enlace (CREs) y una actividad organizada y ejecutada por la Unidad de Planificación Institucional (UPI) relacionada con la Planificación Estratégica del “FORO”, según se detalla seguidamente.

Tabla 7: Asignación, distribución y ejecución presupuestaria, 2024

DETALLE	IMPORTE
I Encuentro Comités Regionales de Enlace.	₡5.449.499,58
Primera Asamblea.	₡4.432.863,40
Con respecto a la Primera Asamblea, el proceso de contratación fue cancelado y reiniciado. Al respecto la presidenta del Comité Coordinador indicó “2. Antes de la Asamblea, está programado el encuentro nacional con las integrantes de los Comités Regionales de Enlace, pues uno de los principales insumos para la I Asamblea”. Ante la incertidumbre, la Proveduría procedió a "dejar sin efecto la solicitud de recepción de ofertas".	
Segunda y Tercera Asamblea	₡ 9.058.373,80
II Encuentro Comités Regionales de Enlace.	₡ 6.034.200,00
Actividad organizada y ejecutada por UPI - Planificación Estratégica del “FORO”.	₡ 10.163.660,76
TOTAL EJECUTADO 2024	₡35.138.597,54

Certificaciones

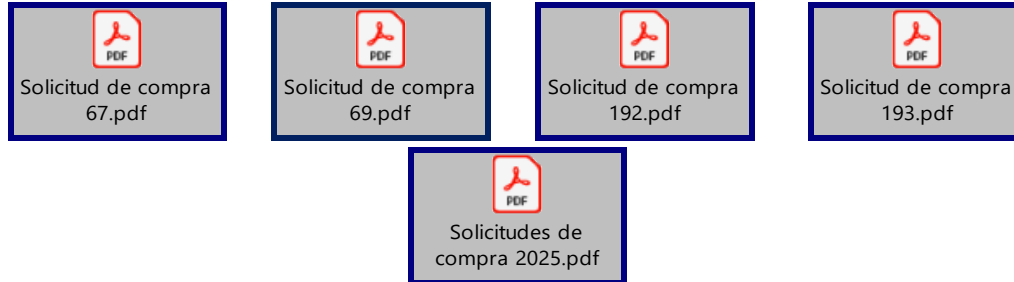


Según consta en las solicitudes de compra anexas, a **junio del 2025**, el Foro de las Mujeres solicitó **₡38.846.577,42** en el Sistema Integrado de Planificación, Gestión y Administración Financiera (SIPGAF). Hasta la fecha, se han ejecutado **₡16.144.789,35** representando un **41.56%** del total. El dinero restante se utilizará en el resto del año.

Tabla 8: Asignación, distribución y ejecución presupuestaria, al 31 de agosto del 2025

SOLICITUD COMPRA SIPGAF	DETALLE	IMPORTE
67	Servicios de local, alimentación y hospedaje con el fin de realizar I, II y III Asambleas.	₡ 16 239 818,07
En relación con esta contratación se ha ejecutado lo correspondiente a la I Asamblea, con un costo alrededor de ₡5 204 335,80. Además, se han destinado fondos para las próximas dos asambleas, que se llevarán a cabo en julio y noviembre de 2025, respectivamente.		
192 y 193	Servicios de salón, alimentación y hospedaje para 2 capacitaciones del Foro de las Mujeres y 2 encuentros de Comités Regionales de Enlace.	₡ 22 200 000,00
La primera capacitación del "FORO" y el primer Encuentro de los Comités Regionales del INAMU se realizó, con un costo aproximado de ₡10.804.867,10 y fecha de pago el 3 de julio de 2025. Se planean las otras dos actividades para agosto y octubre de 2025.		
69	Contratación de 3 publicaciones impresas a nivel nacional de convocatoria para las Asambleas.	₡ 406 759,35
Se realizó la primera publicación, con un costo de ₡135 586,45. Quedan pendientes dos publicaciones más: la segunda en julio de 2025 y la tercera en noviembre de 2025.		
TOTAL SOLICITUDES COMPRA		₡ 38 846 577,42

Solicitudes de compra



En relación con la asignación y uso de recursos, cabe destacar que el “Foro de las Mujeres del INAMU” ha utilizado fondos públicos para diversas actividades desde 2022 hasta 2025. En **2022**, se ejecutó el **97.21%** del presupuesto, destinado a asambleas y talleres. En **2023**, la ejecución fue del **71.54%**, incluyendo asambleas y un conversatorio. Para **2024**, se ejecutó el **93.66%** para asambleas, CREs y planificación estratégica. En **2025**, la **ejecución parcial a agosto** es del **57.74%**. Los datos demuestran variaciones significativas en relación con la asignación y la ejecución presupuestaria en el período bajo análisis, según se evidencia en la tabla adjunta.

Tabla 9: Análisis porcentual asignación y uso de recursos, 2022-2025

AÑO	ASIGNACIÓN (₡)	EJECUCIÓN (₡)	% EJECUCIÓN
2022	7.366.745,00	7.161.376,49	97,21%
2023	13.102.000,00	9.373.396,08	71,54%
2024	37.519.110,20	35.138.597,54	93,66%
2025*	55.500.000,00	32.048.133,12	57,74%
Total	113.487.855,20	83.721.503,23	—

(*Corte al 31 de agosto)

Las cifras de **asignación presupuestaria** corresponden a los montos destinados en el presupuesto institucional para el FORO en cada año. Las cifras de **ejecución presupuestaria** reflejan el gasto real registrado en el sistema financiero del INAMU. El total acumulado considera el período 2022–2025, con corte al **31 de agosto de 2025**. La

diferencia entre asignado y ejecutado obedece a variaciones en la programación, ajustes internos y ejecución parcial del presupuesto 2025.

Factores que explican el incremento presupuestario en 2024

El incremento presupuestario observado, especialmente en el año 2024, obedece a diversos factores. Entre ellos destacan:

- El aumento de los costos asociados a las asambleas (alquiler de salones, hospedaje y traslados).
- El incremento en el número de organizaciones sociales inscritas en el “FORO”.
- La inclusión de más actividades de las previstas en el Reglamento del “FORO”.
- El aumento en la cantidad de reuniones del Comité Coordinador.

Adicionalmente en 2024 se ejecutó la actividad de la Unidad de Planificación Institucional (UPI) denominada “**Planificación Estratégica del FORO**”, con un gasto de **₡10.163.660,76**, destinado a la logística del proceso de formulación (talleres, insumos y reuniones). Cabe destacar al respecto que **el documento elaborado no constituye un PEI institucional**; es una **propuesta de Plan Estratégico del FORO que requiere aprobación de Junta Directiva y alineación certificada al PEI 2024–2030 del INAMU para tener validez operativa.** (véase Hallazgo 1).”

Aunado a lo anterior, los horarios nocturnos en que se realizan las actividades del “FORO” y la nueva ubicación donde se llevan a cabo incrementan los gastos de transporte. Finalmente, la época del año incide en las tarifas de taxis utilizadas por las participantes para su desplazamiento.

Consideraciones legales sobre la asignación de recursos

En relación con la ejecución presupuestaria del “Foro de las Mujeres del INAMU”, resulta necesario analizar la **legalidad y pertinencia** de la asignación de recursos institucionales que eventualmente se destinan a actividades desarrolladas en conjunto con organizaciones sociales privadas. Si bien estas acciones pueden estar alineadas con los objetivos estratégicos del INAMU, su implementación requiere un **marco normativo claro** que regule el uso de fondos públicos en procesos de colaboración externa.

La **Ley N.º 7801** confiere al INAMU la responsabilidad de promover y coordinar políticas públicas para el avance de los derechos de las mujeres; sin embargo, **no establece de**

manera expresa la posibilidad de asignar recursos a entidades privadas para ejecutar actividades vinculadas a dichos fines. En este contexto, se hace indispensable contar con **criterios jurídicos definidos** que delimiten los alcances, condiciones y mecanismos de control aplicables a este tipo de asignaciones, con el propósito de evitar ambigüedades, garantizar la transparencia y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Por tanto, cualquier interpretación que habilite la participación de organizaciones sociales en la ejecución de actividades financiadas con recursos del “FORO” debe estar **respaldada por normativa vigente o jurisprudencia administrativa**, que asegure la **legalidad, trazabilidad y rendición de cuentas** de dichas acciones.

Según la **Ley N.º 7801**, el INAMU tiene como fines **formular e impulsar la política nacional para la igualdad y equidad de género, en coordinación con instituciones públicas y organizaciones sociales**, y además debe **propiciar la participación social, política, cultural y económica de las mujeres**.

Aunque la ley menciona la creación del “FORO” y que el INAMU le brindará el apoyo necesario, no establece de manera expresa la asignación directa de fondos a organizaciones sociales. En la práctica, el INAMU **no entrega recursos al FORO ni a entidades privadas**, sino que **asume directamente los costos de las actividades mediante pagos a proveedores y reembolso de gastos de traslado a lideresas**. El término “apoyo” es amplio y puede interpretarse como respaldo técnico, logístico o financiero, pero carece de una definición normativa específica que autorice asignación directa de fondos públicos a terceros.

Desde una perspectiva teleológica (interpretación por finalidad), es razonable entender que el INAMU debe garantizar la participación y articulación social, lo que justifica el uso de recursos para actividades del FORO bajo control institucional. Sin embargo:

- Esta interpretación no es suficiente para legitimar asignaciones directas sin regulación expresa, ya que el principio de legalidad exige que todo gasto esté autorizado por norma.
- Para evitar riesgos, se recomienda complementar esta práctica con criterios jurídicos internos, normativa secundaria (reglamentos) o jurisprudencia administrativa que definan condiciones, controles y mecanismos de trazabilidad.

3. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Los resultados que presentamos a continuación son producto de la evaluación y análisis de los datos consignados dentro de este estudio.

EJE I. GOBERNANZA

La gobernanza, entendida como el conjunto de mecanismos que articulan la interacción entre el Estado y la sociedad civil en la toma de decisiones, adquiere especial relevancia en el “Foro de las Mujeres del INAMU”, al tratarse de un espacio político-consultivo orientado a incidir en las políticas públicas de igualdad. Desde una perspectiva de género, la gobernanza exige estructuras institucionales que garanticen transparencia, representatividad, articulación territorial y capacidad de incidencia.

El análisis evidencia debilidades sustantivas en la gobernanza del “FORO”, reflejadas en tres hallazgos principales: la falta de validación institucional del Plan Estratégico del “FORO”, la existencia de un marco normativo desactualizado, y la ausencia de respaldo legal para los Comités Regionales de Enlace (CRE). Estas deficiencias comprometen la legitimidad del “FORO”, limitan su articulación con los órganos decisorios del INAMU y obstaculizan su capacidad para incidir en la formulación y evaluación de políticas públicas con enfoque de género.

3.1. HALLAZGO 01: FALTA DE CONOCIMIENTO Y VALIDACIÓN INSTITUCIONAL DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL “FORO”.

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo:

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

CONDICIÓN:

El Foro de las Mujeres del INAMU solicitó a los jefes institucionales (Junta Directiva y Presidencia Ejecutiva) la construcción de un **Plan Estratégico para los periodos 2025–2030** como instrumento orientador de sus acciones políticas, organizativas y territoriales, situación que fue expuesta mediante el oficio CCF-060-2024 de fecha 12 de agosto 2024, en el cual se indica lo siguiente: (Ver anexo 6).

(...)

Al respecto, me permito transcribir los acuerdos en mención: Acta de Asamblea Ordinaria 02-2024, ARTÍCULO 5, ACUERDO 10. Se acuerda aprobar por unanimidad la modificación al POI 2024 referida a la inclusión de las siguientes actividades: **“Construcción del primer Plan Estratégico del Foro de las Mujeres del INAMU 2025 - 2030** (dos mil veinticinco - dos mil treinta)”, programado para once (11) de noviembre de las ocho de la mañana a las tres de la tarde (8 am a 3 pm) y doce (12) de noviembre del presente año, con horarios de las ocho de la mañana a las cuatro de la tarde (8 am a 4 pm); y **“Diseño del sistema de Monitoreo del Foro de las Mujeres del INAMU y de los CRE’s”**, programado para los días del dieciocho (18) al veintiuno (21) de diciembre, con horario de las ocho a las dieciséis horas (8 am a 4 pm).

Ambos horarios fueron debidamente coordinados con la funcionaria Ana Victoria Naranjo, Jefa de la Unidad de Planificación del INAMU. ACUERDO FIRME.

Acta de Asamblea Ordinaria 02-2024, ARTÍCULO 5, ACUERDO 11. Se acuerda por unanimidad que el **CCF envíe un oficio a la Junta Directiva del INAMU solicitando una explicación del procedimiento utilizado para la aprobación del POI 2025 por parte de dicha instancia**, sin la aprobación previa de la II Asamblea Ordinaria.

(Lo resaltado no forma parte del documento original).

La solicitud que fue de conocimiento de la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria N° 20-2024 de fecha 19 de agosto y en la cual se toma el siguiente acuerdo: (Ver anexo 7).

(...)

1. **Instruir a la Presidencia Ejecutiva con la Unidad de Planificación Institucional del INAMU, atienda los acuerdos 10 y 11** del Comité Coordinador del Foro de las Mujeres, notificados a esta Junta Directiva mediante el oficio CCF-060-2024 y les dé respuesta.
2. **Asignar a la señora Ana Victoria Naranjo Porras, funcionaria de la Unidad de Planificación Institucional para que brinde la asistencia técnica** a dichos talleres de planificación y sistemas de seguimiento, previstos por el Foro de las Mujeres en el horario indicado en el oficio CCF-060-2024.
3. **Solicitar al Comité Coordinador** del Foro de las Mujeres que, una vez concluidas las asistencias técnicas previstas en el Artículo 10 de marras, **presente el informe respectivo de dichas actividades a esta Junta Directiva**.

(Lo resaltado no forma parte del documento original).

Para el cumplimiento del acuerdo anterior la institución destinó recursos financieros por un monto de **₡10.163.660,76**, y contó con el acompañamiento técnico de la Unidad de Planificación Institucional, el documento resultante constituye una **propuesta de “Plan Estratégico del FORO”** derivado de que el mismo no ha sido sometido a conocimiento y validación **por parte de la Junta Directiva**, órgano superior del Instituto, lo que **impide su utilización como instrumento complementario de la planificación institucional**.

La ausencia de conocimiento y validación por parte de las autoridades institucionales, impide que “la propuesta de Plan Estratégico del FORO” se formalice y se le pueda asignar recursos financieros como un **instrumento declarativo y programático**.

CRITERIO

La ausencia de procesos de revisión, validación y seguimiento del Plan Estratégico del “FORO” contraviene disposiciones legales y reglamentarias que exigen articulación, control y aprobación institucional de los instrumentos de planificación:

1) Ley 7801 – Ley de Creación del INAMU

Artículo 21 – Fines:

“Para propiciar la más amplia participación ciudadana, existirá, con carácter consultivo, un Foro de las Mujeres, constituido por organizaciones sociales que trabajan a favor de las mujeres, el cual será convocado por el Instituto, al menos tres veces al año. Su integración y funcionamiento será regulado por reglamento emitido por el Instituto.”

2) Ley 8292 – Ley General de Control Interno

Artículo 7 — Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno

“Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales.”

El **Plan Estratégico del “FORO”** debe enmarcarse dentro del sistema de control interno del INAMU, siendo requisito cuyo contenido y validez sean coherentes con las competencias institucionales y **de conocimiento por parte del órgano jerárquico correspondiente (Junta Directiva)**.

Artículo 10 — Responsabilidad por el sistema de control interno

“Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.”

La Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, como jefes institucionales, deben **garantizar la existencia y validez de los instrumentos de planificación**, mediante su **revisión y conocimiento formal**. El asignar fondos públicos en la elaboración del Plan Estratégico del “FORO” y la ausencia de procesos de seguimiento, supervisión y controles de calidad por parte de los Jefes podría implicar **responsabilidades administrativas**.

Artículo 12 — Deberes del jefe y de los titulares subordinados

“a) Velar por el adecuado desarrollo de la actividad del ente o del órgano a su cargo.”

(...)

“d) Asegurarse de que los sistemas de control interno cumplan al menos con las características definidas en el artículo 7 de esta Ley.”

La ausencia de procesos de seguimiento, supervisión y controles de calidad del Plan Estratégico **contraviene el deber jerárquico** de velar por el desarrollo adecuado de las actividades institucionales, ya que **se ejecutan acciones y recursos sin un instrumento conocido y validado, debilitando con ello las actividades del control interno institucional**.

Artículo 13 inciso c) — Evaluación organizativa

“Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”

Corresponde a la **Junta Directiva** asegurar que la estructura organizativa (incluyendo órganos consultivos como el “FORO”) actúe conforme a las normas, y que sus **instrumentos estratégicos** sean de conocimiento por las Autoridades Institucionales.

Artículo 15 inciso a)

“Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional...”

El **Plan Estratégico del “FORO”** constituye un documento de planificación y control que, para tener validez institucional, debe ser **formalmente documentado y conocido por las Autoridades de la Institución**, tal como indica la siguiente disposición.

Artículo 17 — Seguimiento del sistema de control interno

(...)

“En cuanto al seguimiento del sistema de control interno, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, los siguientes: (...)

b) Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable.”

La **revisión y validación de planes estratégicos** es parte del seguimiento del control interno. Al no someterse a conocimiento de las Autoridades Superiores el Plan del “FORO”, **se incumple la obligación de garantizar su coherencia y evaluación** dentro del sistema institucional.

Artículo 39 — Causales de responsabilidad administrativa

(...)

“El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.”

El no someter a conocimiento el Plan Estratégico del “FORO” debilita el sistema de control interno, generando responsabilidad administrativa conforme a este artículo.

3) Ley 8131 – Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

Artículo 4 — Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública:

“Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazos, adoptados por los jercas 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 y de Inversión Pública 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.”

Este artículo establece la **relación obligatoria entre la planificación institucional y la formulación presupuestaria**, al disponer que todo presupuesto debe responder a los planes operativos institucionales adoptados por las autoridades competentes.

En consecuencia, la utilización de recursos institucionales (**₡10.163.660,76**) para la elaboración de un **plan estratégico no conocido oficialmente por la Junta Directiva contraviene este principio**, pues la asignación de recursos solo puede justificarse en instrumentos de planificación adoptados formalmente por el jerarca respectivo.

4) Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública

Artículo 11.-

1. La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.

2. Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa.

El artículo 11 establece que **la Administración Pública únicamente puede actuar dentro de las potestades conferidas expresamente por el ordenamiento jurídico**, y que la validez de un acto requiere una **norma habilitante escrita**. Por tanto, cualquier plan, gasto o decisión institucional —como el **Plan Estratégico del “FORO” de las Mujeres**— requiere **respaldo formal mediante aprobación del órgano competente** (la Junta Directiva), en cumplimiento estricto del **principio de legalidad**.

Artículo 129.-

El acto deberá dictarse por el órgano competente y por el servidor regularmente designado al momento de dictarlo, previo cumplimiento de todos los trámites sustanciales previstos al efecto y de los requisitos indispensables para el ejercicio de la competencia.”

Este artículo establece los elementos esenciales que garantizan la validez de todo acto administrativo, señalando que debe ser emitido por el órgano competente y por el servidor regularmente designado, previo cumplimiento de los trámites sustanciales y de los requisitos indispensables para ejercer la competencia.

En el caso del **Plan Estratégico del “FORO”**, al implicar decisiones institucionales, utilización de recursos públicos y definición de prioridades estratégicas, corresponde que:

- 1) Sea puesto a conocimiento y validación por el **órgano competente**, en este caso, la **Junta Directiva del INAMU**.
- 2) Se cumplan todas las **formalidades y procedimientos sustanciales**, incluyendo la revisión, validación institucional y emisión de acuerdos formales que respalden su articulación con la estrategia institucional.

La ausencia de dicho **acuerdo** evidencia que el Plan Estratégico del “FORO” no cumple con los elementos de validez exigidos por el artículo 129, particularmente en lo relativo al **órgano competente** y al **cumplimiento de trámites sustanciales y formalidades indispensables**.

Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)

“Norma 2.1 – Ambiente de control

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI), y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. Esto incluye:

- a) Compromiso superior con el SCI, incluyendo rendición de cuentas.*
- b) Actuación que demuestre compromiso y apego al SCI en las labores cotidianas.*
- c) Fomento de comunicación transparente, técnicas de trabajo eficaces y cultura de control.*
- d) Aplicación de un estilo gerencial que oriente la institución y materialice la orientación en actividades concretas.*
- e) Atención pronta a recomendaciones, disposiciones y observaciones de órganos de control y fiscalización.”*

“Norma 2.2 – Compromiso superior

El jerarca y los titulares subordinados deben apoyar constantemente el SCI, mediante:

- a) *Definición y divulgación de los alcances del SCI, comunicando las políticas respectivas y difundiendo la cultura del control interno como herramienta para la eficiencia, eficacia, economía, legalidad y gestión responsable.*
- b) *Cumplimiento de responsabilidades respecto al SCI, dando ejemplo de adhesión mediante manifestaciones y actuaciones diarias.*
- c) *Fortalecimiento de la ética institucional y mantenimiento de personal competente.*
- d) *Estructura organizativa adecuada a las necesidades institucionales.”*

La ausencia de validación para la articulación del Plan Estratégico del “FORO” con la institucional evidencia un incumplimiento de las normas precitadas, ya que:

- 1) No se ha establecido un ambiente de control que respalde la operación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI) en relación con la planificación estratégica del “FORO”.
- 2) No se ha evidenciado compromiso superior que garantice el conocimiento y validación, ni mecanismos claros de rendición de cuentas asociados al Plan.
- 3) La máxima autoridad (Junta Directiva) no ha definido ni divulgado formalmente los alcances del Plan del “FORO”, ni ha institucionalizado su seguimiento como parte del SCI.
- 4) Tampoco se ha dado el ejemplo de adhesión al SCI mediante actuaciones concretas en la gestión diaria del Plan.

La ausencia de conocimiento, validación y seguimiento del Plan Estratégico del “FORO” por parte del Jerarca representa un **incumplimiento directo de las normas de control interno**, afectando la validez institucional del Plan y la capacidad de garantizar una gestión orientada a resultados, con control, transparencia y rendición de cuentas.

CAUSA

La ausencia de acciones de control, para que el Plan Estratégico del Foro de las Mujeres fuese puesta en conocimiento y revisión por parte de las Autoridades del INAMU, causa en primera instancia que la Administración Activa pueda **utilizar una herramienta sin la validación correspondiente**, como sustento de los planes operativos del “FORO”, además imposibilita el **asegurar su correcta alineación con los objetivos estratégicos**, En resumen, el utilizar un Plan Estratégico de un proceso o subproceso desalineado puede generar una desconexión entre la inversión financiera, tecnológica y/o de recurso humano y las metas del Instituto. Las principales causas identificadas son las siguientes:

1) Ausencia de procedimiento formal de validación institucional: No existe un protocolo que establezca el conocimiento, revisión y aprobación de instrumentos de gestión institucionales como por el ejemplo el Plan Estratégico del “FORO” por parte del jerarca, lo impide que este pueda incluirse o ser tomado en cuenta como normativa de consulta o marcos de referencia en los procesos.

2) Debilidad normativa interna: El Reglamento del “FORO” no contempla medidas de control para someter el Plan Estratégico a aprobación institucional ni define los mecanismos para su validación. Esta omisión normativa refuerza el vacío procedimental, al no establecer exigencias claras que garanticen la legitimidad del instrumento ante los órganos superiores de decisión.

3) Debilidad en la articulación entre la planificación del Foro de las Mujeres y la planificación institucional: Aunque el Plan Estratégico del “FORO” (2025–2030) guarda coherencia temática con el PEI del INAMU, su integración efectiva se ve limitada por la ausencia de metas, indicadores, responsables y presupuesto. Esta falta de elementos operativos impide su vinculación con el POI y dificulta su evaluación, seguimiento y trazabilidad financiera. En consecuencia, el Plan se presenta como un instrumento declarativo, sin condiciones mínimas para su implementación institucional.

4) Dependencia operativa del “FORO” respecto al DCLGL: La gestión del “FORO” está centralizada en un departamento técnico, lo que ha limitado la posibilidad de que sus instrumentos estratégicos sean elevados a los niveles políticos de decisión institucional. Si bien el DCLGL brinda apoyo operativo, esta dependencia no impide por sí sola la validación del Plan, ya que existe una Representante del “FORO” ante la Junta Directiva que pudo haber impulsado su aprobación. Por tanto, esta causa contribuye de forma indirecta, pero no es determinante.

En conjunto, las causas identificadas reflejan una debilidad institucional en el diseño, articulación y respaldo normativo del Plan Estratégico del FORO de las Mujeres. La ausencia de procedimientos formales, la desconexión con la planificación institucional, la falta de indicadores técnicos y financieros, y la dependencia operativa del DCLGL evidencian un entorno que limita la consolidación del “FORO” como espacio consultivo legítimo. Superar estas debilidades requiere una revisión integral del marco normativo y operativo que sustenta la planificación estratégica del “FORO”, así como el fortalecimiento de su vinculación con los niveles políticos de decisión del INAMU.

EFECTO


Las causas señaladas generan una serie de efectos que comprometen la legitimidad, eficacia y sostenibilidad del Plan Estratégico del “FORO”, según se detalla a continuación.

- 1) **Pérdida de legitimidad institucional del Plan:** Al no contar con el conocimiento y revisión, el Plan Estratégico del “FORO” carece de respaldo técnico-político, lo que debilita su capacidad de orientar decisiones y justificar inversiones.
- 2) **Riesgo de ejecución presupuestaria sin trazabilidad** Las actividades del “FORO” se han ejecutado con base en un plan no conocido y validado, lo que compromete la legalidad del gasto y la rendición de cuentas.
- 3) **Desconexión entre el “FORO” y la planificación institucional del INAMU:** La falta de alineación con el PEI y el POI impide que las acciones del “FORO” se integren en la estrategia institucional, lo que genera duplicidad de esfuerzos y dispersión de recursos.
- 4) **Limitación en la evaluación de resultados:** La ausencia de indicadores y mecanismos de seguimiento impide medir el impacto de las acciones del “FORO”, lo que afecta la transparencia y la eficacia institucional.
- 5) **Exposición a observaciones de órganos fiscalizadores externos:** La ejecución de recursos sin respaldo normativo ni planificación validada puede generar señalamientos por parte de la Contraloría General de la República y otros entes de control.

Los efectos derivados de la ausencia de conocimiento y validación institucional del Plan Estratégico del “FORO” tienen implicaciones directas sobre la legalidad, eficiencia y transparencia de su gestión. La pérdida de legitimidad, la ejecución presupuestaria sin trazabilidad y la desconexión con la planificación institucional generan riesgos que afectan tanto la operatividad del “FORO” como la imagen institucional del INAMU. Estos impactos refuerzan la necesidad de establecer mecanismos formales de validación, seguimiento y articulación que garanticen la coherencia estratégica y el cumplimiento normativo.

3.2. HALLAZGO 02: MARCO NORMATIVO INTERNO DESACTUALIZADO.

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo:

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

CONDICIÓN:

El Reglamento de Integración y Funcionamiento del Foro de las Mujeres del INAMU, reformado en septiembre de 2024, sigue presentando **oportunidades de mejora importantes** que limitan su capacidad para regular de forma eficaz, transparente y estratégica el funcionamiento del “FORO”. A pesar de que este reglamento constituye el principal instrumento jurídico que define la estructura, competencias y procedimientos del “FORO”, **no contempla aspectos clave** como:

- La definición clara de mecanismos de gobernanza interna.
- Protocolos de rendición de cuentas y seguimiento de acuerdos.
- Lineamientos para la gestión de recursos públicos.
- Disposiciones sobre evaluación de impacto.
- **Regulación y aprobación por el jerarca de nuevas estructuras como los Comités Regionales de Enlace (CRE).**

En la práctica, esta debilidad normativa ha generado **confusión funcional, duplicidad de responsabilidades, ausencia de trazabilidad institucional y ejecución de recursos sin respaldo jurídico claro**, especialmente en lo relativo a transporte, alimentación, hospedaje y alquileres para actividades del “FORO”.

CRITERIO:

La omisión de estos elementos contraviene principios y disposiciones legales que rigen la planificación, el control interno y la gestión pública en Costa Rica:

1) Ley 7801 – Ley de Creación del INAMU

Artículo 21 – Fines:

“Para propiciar la más amplia participación ciudadana, existirá, con carácter consultivo, un Foro de las Mujeres, constituido por organizaciones sociales que trabajan a favor de las mujeres, el cual será convocado por el Instituto, al menos tres veces al año. Su integración y funcionamiento será regulado por reglamento emitido por el Instituto.”

Este artículo establece que el **funcionamiento del “FORO”** debe estar **regulado por un reglamento institucional**, lo que implica que dicho instrumento debe ser completo, actualizado y alineado con los fines del INAMU.

2) Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública

“Artículo 4º.- La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.”

La **ausencia de un reglamento actualizado** para el Foro de las Mujeres del INAMU **limita su capacidad para adaptarse a cambios** en el régimen legal o en las necesidades sociales que satisface, **comprometiendo su eficiencia y la igualdad en el trato de las personas u organizaciones destinatarias**.

3) Ley 8131 – Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

“Artículo 5 – Principios presupuestarios

(...)

b) Principio de gestión financiera. La administración de los recursos financieros del sector público se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley.”

Este principio exige que **toda gestión de recursos públicos**, como los que se utilizan en el “FORO” (transporte, alimentación, hospedaje, alquileres), esté **respaldada por un marco normativo claro, eficaz y legalmente válido**. La ausencia de lineamientos específicos en el reglamento del “FORO” **vulnera este principio**.

Artículo 26 – Definición del Sistema de Administración Financiera

“El Sistema de Administración Financiera del sector público estará conformado por el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados, así como por los entes y

órganos participantes en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros.”

Este artículo establece que **todo órgano público** que maneje recursos financieros debe contar con un **sistema normativo robusto**, que incluya:

- **Normas claras** para la planificación y asignación de recursos.
- **Procedimientos definidos** para el uso y control de fondos.
- **Mecanismos de evaluación** para verificar el impacto y la trazabilidad.

No obstante, lo antedicho, el Reglamento del “FORO” no contempla mecanismos de gobernanza, rendición de cuentas, evaluación de impacto ni regulación de estructuras nuevas como los CRE, y por tanto **contraviene directamente este artículo**, ya que **no cumple con los requisitos mínimos del sistema de administración financiera** exigido por la ley.

4) Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)

“1.4 – Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI

La responsabilidad por el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del SCI es inherente al jerarca y a los titulares subordinados, en el ámbito de sus competencias. En el cumplimiento de esa responsabilidad las autoridades citadas deben dar especial énfasis a áreas consideradas relevantes con base en criterios tales como su materialidad, el riesgo asociado y su impacto en la consecución de los fines institucionales, incluyendo lo relativo a la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo. Como parte de ello, deben contemplar, entre otros asuntos, los siguientes:

- a. La definición de criterios que brinden una orientación básica para la instauración y el funcionamiento de los componentes orgánicos y funcionales del SCI con las características requeridas.*
- b. El apoyo con acciones concretas, al establecimiento, el funcionamiento y el fortalecimiento de la actividad de auditoría interna, incluyendo la dotación de recursos y las condiciones necesarias para que se desarrolle eficazmente y agregue valor a los procesos de control, riesgo y dirección.*
- c. La emisión de instrucciones a fin de que las políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento del SCI, estén debidamente documentados, oficializados y actualizados, y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta.*
- d. La vigilancia del cumplimiento, la validez y la suficiencia de todos los controles que integran el SCI.*

- e. La comunicación constante y el seguimiento de los asuntos asignados a los distintos miembros de la institución, en relación con el diseño, la ejecución y el seguimiento del SCI.*
- f. Las acciones pertinentes para el fortalecimiento del SCI, en respuesta a las condiciones institucionales y del entorno.*
- g. Una pronta atención a las recomendaciones, disposiciones y observaciones que los distintos órganos de control y fiscalización emitan sobre el particular."*

La **ausencia de un reglamento actualizado** para el Foro de las Mujeres del INAMU impide el establecimiento de un Sistema de Control Interno (SCI) efectivo. Esto **contraviene la responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados** de garantizar que las políticas, normas y procedimientos estén debidamente documentados, oficializados y actualizados, y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta.

CAUSA:

La principal causa de que el Reglamento del "FORO" actualizado en el 2024, mantenga inconsistencias relacionada con gobernanza, gestión de riesgos, controles internos, entre otro, deriva que se actualización contemplo primordialmente cambios a nivel legal, sin tomar en cuenta visión integral y criterios técnicos especializados, como las líneas jerárquicas de supervisión y control, la gestión de los recursos financieros, gestión de riesgos, y mejora continua.

A continuación, se detallan las principales causas que explican esta situación:

- 1) Enfoque limitado en la reforma normativa de 2024:** La reforma del reglamento priorizó aspectos organizativos (estructura, membresía, convocatorias), pero omitió regular dimensiones estratégicas como gobernanza, control financiero, rendición de cuentas y evaluación de impacto.
- 2) Ausencia de articulación interinstitucional en el proceso de reforma:** No se integraron criterios técnicos de planificación, auditoría, asesoría legal ni control interno en la elaboración del reglamento, lo que generó un instrumento normativo incompleto.
- 3) Falta de actualización frente a nuevas estructuras funcionales:** El reglamento no reconoce ni regula los Comités Regionales de Enlace (CRE), a pesar de que estos han sido promovidos como instancias territoriales de articulación, lo que genera un vacío legal y operativo.

- 4) **Aplicación indebida de normativa por analogía:** Ante la falta de regulación específica, se ha recurrido a aplicar el Reglamento de Viáticos para Funcionarios Públicos a lideresas del “FORO”, lo cual podría ser jurídicamente improcedente y expone al INAMU a riesgos legales.
- 5) **Debilidad en la supervisión institucional:** La Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva no han impulsado una revisión integral del reglamento que garantice su alineación con los principios de legalidad, eficiencia y transparencia.

En conjunto, estas causas evidencian la necesidad de realizar una nueva actualización en el enfoque normativo del “FORO”, incorporando procesos de reforma más inclusivos, técnicamente fundamentados y alineados con las exigencias actuales de gobernanza pública y la gestión por resultados.

EFECTO:

Los efectos derivados de un marco normativo débil se manifiestan en distintos niveles de la gestión institucional del “FORO”, comprometiendo su legalidad, eficiencia y capacidad de articulación. Estos impactos no solo afectan el funcionamiento interno, sino también la percepción externa sobre su transparencia y legitimidad como instancia consultiva. Entre los efectos más relevantes que se han identificado, destacan los siguientes:

- 1) **Riesgo de ilegalidad en la ejecución de recursos públicos:** La ausencia de regulación específica ha derivado en el reconocimiento de gastos sin respaldo normativo, lo que puede generar observaciones de la Contraloría General de la República y responsabilidades administrativas.
- 2) **Debilitamiento de la gobernanza del “FORO”:** La falta de definición de mecanismos de toma de decisiones, seguimiento de acuerdos y evaluación de resultados limita la capacidad del “FORO” para operar como instancia consultiva legítima y eficaz.
- 3) **Fragmentación funcional y duplicidad de responsabilidades:** La omisión de los CRE en el reglamento ha generado superposición de funciones entre el “FORO”, el DCLGL y otras instancias institucionales, lo que afecta la eficiencia operativa.
- 4) **Pérdida de trazabilidad institucional:** Al no contar con procedimientos normativos claros, las acciones del “FORO” carecen de documentación sistemática, lo que impide demostrar resultados, justificar inversiones y rendir cuentas.

- 5) Desconfianza institucional y social:** La falta de regulación adecuada afecta la percepción de transparencia, equidad y legalidad en la gestión del “FORO”, lo que puede debilitar su legitimidad ante las organizaciones sociales y la ciudadanía.

La persistencia de estos efectos pone en evidencia la urgencia de una intervención normativa que permita corregir las deficiencias identificadas. Fortalecer el marco regulatorio no solo mitigaría los riesgos actuales, sino que también consolidaría al “FORO” como un espacio institucional confiable, eficaz y alineado con los principios de legalidad y rendición de cuentas.

3.3. HALLAZGO 03: AUSENCIA DE RESPALDO LEGAL PARA LOS COMITÉS REGIONALES DE ENLACE (CRE).

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo:

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

CONDICIÓN:

Durante el período 2023–2025, el Comité Coordinador del Foro de las Mujeres del INAMU impulsó la conformación de los llamados “**Comités Regionales de Enlace**” (CRE), concebidos como instancias territoriales para canalizar las necesidades de las mujeres desde sus comunidades. A pesar de su creciente protagonismo en la agenda del “FORO”, los CRE **no cuentan con respaldo legal, reglamentario ni institucional formal** que legitime su existencia, defina sus competencias, delimite sus funciones o establezca mecanismos de articulación con el INAMU.

Esta condición ha generado una **zona de informalidad operativa**, en la que los CRE han sido incorporados en el Plan Operativo Institucional (POI) del “FORO” y han recibido recursos públicos para encuentros, giras y capacitaciones, sin que medie una norma habilitante que regule su funcionamiento. No existen criterios de conformación, mecanismos de elección, procedimientos de rendición de cuentas ni canales de coordinación con la Asamblea General del “FORO”. Tampoco se ha emitido una resolución institucional que valide su pertinencia, viabilidad o sostenibilidad.

La ausencia de respaldo legal coloca a los CRE en una situación de **riesgo institucional**, al operar como estructuras paralelas sin reconocimiento formal, lo que puede derivar en duplicidad funcional, uso ineficiente de recursos, debilitamiento del control interno y pérdida de legitimidad institucional.

CRITERIO:

La ausencia de regulación de los CRE contraviene principios y disposiciones legales que exigen legalidad, planificación, control y supervisión en la gestión pública:

1) Ley 7801 – Ley de Creación del INAMU

Artículo 21 – Fines:

“Para propiciar la más amplia participación ciudadana, existirá, con carácter consultivo, un Foro de las Mujeres, constituido por organizaciones sociales que trabajan a favor de las mujeres, el cual será convocado por el Instituto, al menos tres veces al año. Su integración y funcionamiento será regulado por reglamento emitido por el Instituto.”

De conformidad con este artículo, **cualquier estructura funcional vinculada al “FORO” debe estar regulada por el reglamento institucional, lo que no ocurre con los CRE.**

2) Ley 8292 – Ley General de Control Interno

“Artículo 7º—Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno. Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley.”

Los CRE, al no contar con una norma que defina sus competencias ni su integración institucional, **no pueden cumplir con esta exigencia**. Su **operación informal** debilita el sistema de control interno del INAMU, lo que representa un **riesgo legal y administrativo**. La falta de regulación formal de los CRE puede derivar en sanciones, observaciones o nulidad de actos institucionales, afectando la gobernanza y la legitimidad del “FORO”.

“Artículo 10. —Responsabilidad por el sistema de control interno. Serán responsabilidad del jerarca y del titular subordinado establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Asimismo, será responsabilidad de la administración activa realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento.”

Aunque los CRE no administran recursos públicos, **participan en actividades financiadas por el INAMU**, lo que exige que estén **formalmente regulados** dentro del sistema de control interno. Por tanto, la creación y funcionamiento de estructuras como los CRE **debe estar respaldada por el sistema de control interno**, lo cual implica su formalización jurídica. La omisión de esta validación institucional **compromete la responsabilidad del jerarca del INAMU**.

3) Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública

“Artículo 59.-

- 1. La competencia será regulada por ley siempre que contenga la atribución de potestades de imperio.*
- 2. La distribución interna de competencias, así como la creación de servicios sin potestades de imperio, se podrá hacer por reglamento autónomo, pero el mismo estará subordinado a cualquier ley futura sobre la materia.*
- 3. Las relaciones entre órganos podrán ser reguladas mediante reglamento autónomo, que estará también subordinado a cualquier ley futura.”*

La ausencia de reglamento implica que los CRE **carecen de competencia válida dentro del marco legal administrativo**. Su incorporación al POI y uso de recursos públicos sin respaldo reglamentario los coloca en una zona de **informalidad operativa**, lo que puede resultar en:

- 1) Debilitamiento del control interno.
- 2) Riesgo de responsabilidad administrativa.
- 3) Pérdida de legitimidad institucional.

CAUSA:

La principal causa por la cual, a la fecha, los Comités Regionales de Enlace (CRE) operan de manera **irregular** radica en la ausencia de supervisión por parte de la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, únicas instancias con competencias legales para ejercer dicha función. La delegación de esta responsabilidad al Departamento de Ciudadanía Activa — unidad técnica sin atribuciones legales ni estructurales previamente definidas— ha generado la conformación de estructuras paralelas inconsistentes con las normas vinculantes. Esta situación evidencia una desconexión entre el impulso político de nuevas estructuras territoriales y la formalización normativa indispensable para garantizar su legalidad y funcionalidad.

Las causas que explican esta problemática se detallan a continuación:

- 1) **Impulso político sin análisis técnico-jurídico previo:** La creación de los CRE fue promovida por el Comité Coordinador del “FORO” como respuesta a demandas territoriales, sin que se realizara un estudio de viabilidad legal, funcional o presupuestaria.
- 2) **Ausencia de reforma normativa:** El Reglamento del “FORO”, incluso en su versión reformada en 2024, no contempla la existencia ni el funcionamiento de los CRE, lo que impide su formalización institucional.
- 3) **Falta de validación por parte de la Junta Directiva:** No se ha emitido acuerdo ni resolución que reconozca oficialmente a los CRE como parte de la estructura funcional del “FORO” del INAMU.
- 4) **Debilidad en la articulación interinstitucional:** No existen mecanismos de coordinación entre los CRE y las instancias técnicas del INAMU, lo que ha generado dispersión funcional y duplicidad de esfuerzos.
- 5) **Ejecución presupuestaria sin respaldo normativo:** Los CRE han recibido recursos para actividades sin que exista una norma que regule su financiamiento, lo que compromete la legalidad del gasto.

Las causas identificadas reflejan una debilidad estructural en la planificación normativa del “FORO”, que ha permitido la creación y operación de instancias sin reconocimiento legal ni respaldo institucional. Esta omisión compromete la coherencia organizativa del INAMU, genera riesgos legales en la ejecución presupuestaria y limita la capacidad de articulación territorial bajo criterios de legalidad y eficiencia.

EFECTO:

La ausencia de **la aprobación y regulación formal de los Comités Regionales de Enlace (CRE)** por parte del Jerarca Institucional como responsable del “FORO” expone al INAMU a la materialización de riesgos, financieros, legales entre otros. Estos efectos se manifiestan en el uso de recursos sin norma habilitante, la duplicidad funcional con otras instancias del INAMU y el debilitamiento de los mecanismos de control y supervisión.

A continuación, se enumeran los efectos más significativos derivados de esta situación:

- 1) **Riesgo de ilegalidad en el uso de recursos públicos:** La ejecución de fondos para actividades de los CRE sin norma habilitante puede ser objeto de observaciones por parte de la Contraloría General de la República y otros órganos fiscalizadores.
- 2) **Duplicidad funcional y dispersión institucional:** Los CRE replican funciones que ya corresponden a otras instancias del INAMU, como las Oficinas Regionales o el DCLGL, lo que genera confusión, ineficiencia y pérdida de coherencia institucional.
- 3) **Debilitamiento del control interno:** Al no estar regulados, los CRE operan sin supervisión jerárquica, sin indicadores de desempeño ni procedimientos de rendición de cuentas, lo que afecta la transparencia y la trazabilidad institucional.
- 4) **Pérdida de legitimidad institucional:** La informalidad de los CRE puede afectar la credibilidad del INAMU como ente rector en materia de igualdad de género, al promover estructuras no reconocidas oficialmente.
- 5) **Exposición a conflictos territoriales y sectoriales:** La falta de regulación puede generar tensiones entre organizaciones sociales, disputas por representatividad y fragmentación del tejido organizativo del “FORO”.

Los efectos identificados evidencian que la informalidad de los CRE no solo afecta la legalidad administrativa, sino que también pone en riesgo la legitimidad institucional del INAMU ante las organizaciones sociales y la ciudadanía. La ausencia de regulación adecuada propicia conflictos territoriales, debilita la trazabilidad de las acciones y obstaculiza la consolidación de una estructura funcional coherente y transparente.

EJE II. GESTIÓN SISTEMÁTICA DE RIESGOS

La gestión sistemática de riesgos constituye un componente esencial para garantizar la sostenibilidad, eficacia y transparencia de los procesos institucionales. En el contexto del Foro de las Mujeres del INAMU, este eje adquiere especial relevancia al tratarse de una instancia que articula participación ciudadana, incidencia política y asignación de recursos públicos. Desde una perspectiva de género, la gestión de riesgos debe contemplar no solo amenazas operativas, sino también factores estructurales que puedan afectar la equidad, la representatividad y la protección de derechos. El análisis realizado permite identificar debilidades significativas en este eje, reflejadas en hallazgos que evidencian la ausencia de mecanismos institucionales para identificar, evaluar y mitigar riesgos de forma sistemática, lo que compromete la capacidad del “FORO” para operar con criterios de legalidad, eficiencia y control.

3.4. HALLAZGO 04: AUSENCIA DE GESTIÓN SISTEMÁTICA DE RIESGOS.

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo:

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

CONDICIÓN:

El **Foro de las Mujeres del INAMU**, como instancia consultiva de participación ciudadana, ha operado sin contar con un **instrumento metodológico formal** que permita **identificar, analizar, evaluar, mitigar y monitorear** los riesgos que afectan su funcionamiento. A pesar de la ejecución de **recursos públicos significativos** y del desarrollo de actividades a nivel nacional, **no existe un sistema integral de gestión de riesgos** que articule los factores **institucionales, operativos, financieros, territoriales y socioculturales** que inciden en la eficacia, sostenibilidad y legitimidad del “FORO”.

En este estudio se realizó un **análisis integral de riesgos** el cual permitió identificar **trece riesgos estructurales, operativos y estratégicos** asociados a los seis hallazgos del estudio, evidenciando una **alta recurrencia de debilidades normativas, organizativas y de control interno** en la gestión del Foro de las Mujeres. Entre los más relevantes destacan los riesgos **R1 (uso de recursos sin respaldo normativo o legal)**,

R4 (debilitamiento del control interno y la rendición de cuentas), R6 (ausencia de trazabilidad institucional), R12 (vulneración del principio de legalidad organizativa) y R13 (posible responsabilidad administrativa de jerarcas), todos ellos de impacto alto y frecuencia elevada, al estar presentes en cuatro o más hallazgos. Su carácter transversal revela un **patrón de fragilidad institucional** que compromete la legalidad, la trazabilidad y la rendición de cuentas.

Asimismo, se identificaron **riesgos estructurales específicos**, como la **confusión funcional y duplicidad de responsabilidades (R5)** y la **desnaturalización del rol o estructura del “FORO” (R8)**, que debilitan su identidad política y consultiva, afectando su alineación con el **mandato institucional del INAMU**. De igual forma, se reconocen **riesgos emergentes y estratégicos**, entre ellos la **vulnerabilidad institucional ante escenarios adversos (R9)** y el **riesgo financiero, operativo o reputacional (R10)**, que, aunque se manifiestan en un único hallazgo, poseen un **alto impacto**, al incidir directamente sobre la legitimidad y sostenibilidad del “FORO”.

Otros riesgos, como la **sobrecarga funcional y los cuellos de botella administrativos (R11)**, aunque clasificados como operativos, generan **efectos estructurales**, al concentrar funciones críticas en una unidad técnica (DCLGL) que no responde a la naturaleza participativa y representativa del “FORO”. Lo anterior **limita la capacidad deliberativa y consultiva**, distorsionando su finalidad institucional.

En conjunto, la **ausencia de un enfoque sistemático de gestión de riesgos** restringe la capacidad del “FORO” para **anticipar, priorizar y responder oportunamente** ante factores críticos. Esta debilidad **incrementa su exposición a riesgos de legalidad, legitimidad y control**, comprometiendo la sostenibilidad de su estructura participativa y su capacidad de incidencia.

Para visualizar la recurrencia y transversalidad de los riesgos identificados, se presenta a continuación una matriz que los vincula con los seis hallazgos del estudio. Esta tabla permite identificar los riesgos más críticos, como el **R4, R12 y R13**, que se relacionan con cinco o más hallazgos, evidenciando patrones de fragilidad institucional que afectan la legalidad, trazabilidad y sostenibilidad del Foro de las Mujeres del INAMU.

Tabla 10: Asociación de riesgos estructurales, operativos y estratégicos con los hallazgos del estudio



RIESGOS HALLAZGOS	H1 Falta de validación institucional del Plan Estratégico del "FORO" .	H2 Marco normativo desactualizado y débil.	H3 Falta de respaldo legal para los Comités Regionales de Enlace (CRE).	H4 Ausencia de gestión sistemática de riesgos.	H5 Ambigüedad normativa sobre el uso de recursos y ausencia de norma habilitante.	H6 Ubicación operativa inadecuada del "FORO" en el DCLGL.
R1 Uso de recursos sin respaldo normativo o legal.	X	X	X		X	
R2 Imposibilidad de justificar resultados institucionales.	X					
R3 Exclusión del plan en la planificación presupuestaria.	X					
R4 Debilitamiento del control interno y la rendición de cuentas	X	X	X	X	X	
R5 Confusión funcional o duplicidad de responsabilidades.		X				X
R6 Ausencia de trazabilidad institucional.	X	X	X	X		
R7 Pérdida de legitimidad institucional.			X			
R8 Desnaturalización del rol o estructura del "FORO" .						X
R9 Vulnerabilidad institucional ante escenarios adversos.				X		
R10 Riesgo financiero, operativo o reputacional.					X	
R11 Sobrecarga funcional o cuellos de botella administrativos.						X
R12 Vulneración del principio de legalidad organizativa.	X	X	X	X	X	X
R13 Posible responsabilidad administrativa de jerarcas.	X	X	X	X	X	X

Complementariamente, se incluye una segunda tabla que caracteriza cada riesgo en términos normativos y técnicos. Esta matriz detalla el fundamento legal, el efecto institucional, el nivel de impacto y frecuencia, así como los hallazgos asociados. Su propósito es facilitar la priorización de los riesgos y orientar el diseño de medidas correctivas, fortaleciendo la gestión institucional desde una perspectiva jurídica, estratégica y operativa.

Tabla 11: Caracterización normativa y técnica de los riesgos del Foro de las Mujeres del INAMU

RIESGO	NORMAS RELACIONADAS	EFEECTO	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN	FRECUENCIA O NATURALEZA	HALLAZGOS ASOCIADOS
R1 Uso de recursos sin respaldo normativo o legal.	Ley 6227, Ley 8131.	Invalidez de erogaciones y riesgo de observaciones.	● Alto	Afecta legalidad financiera y está presente en 4 hallazgos.	● Alta	H1, H2, H3, H5
R2 Imposibilidad de justificar resultados institucionales.	Ley 8131 (principio de eficiencia).	Limita rendición de cuentas y evaluación del impacto.	● Alto	Compromete la rendición de cuentas y eficiencia institucional. Aunque aparece en un solo hallazgo, su naturaleza es estructural.	● Baja	H1
R3 Exclusión del plan en la planificación presupuestaria.	Ley 8131, arts. 4 y 5.	Impide incorporación del Plan al POI institucional.	● Alto	Impide la articulación entre planificación estratégica y presupuestaria. Vinculado a normas clave.	● Baja	H1
R4 Debilitamiento del control interno y la rendición de cuentas.	Ley 8292, arts. 7, 10, 12, 39.	Reduce capacidad de prevención y corrección.	● Alto	Riesgo estructural, afecta mecanismos de control. Asociado a 5 hallazgos.	■ Alta Transversal	H1, H2, H3, H4, H5
R5 Confusión funcional o duplicidad de responsabilidades.	Ley 6227, art. 132.	Afecta eficiencia y legalidad organizativa.	● Alto	Afecta la legalidad organizativa y eficiencia. Vinculado a norma estructural (Ley 6227). Asociado a 2 hallazgos.	● Media	H2, H6
R6 Ausencia de trazabilidad institucional.	Ley 8131, art. 26; Ley 8292, art. 15.	Falta de documentación impide auditoría y control.	● Alto	Impide auditoría y control. Vinculado a normas de control interno. Asociado a 4 hallazgos.	● Alta	H1, H2, H3, H4
R7 Pérdida de legitimidad institucional.	Principio de legalidad y control interno.	Erosiona confianza ciudadana y representatividad del "FORO".	● Alto	Riesgo estratégico que deteriora la confianza ciudadana. Aunque está asociado únicamente a un hallazgo, su	● Baja	H3



RIESGO	NORMAS RELACIONADAS	EFECTO	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN	FRECUENCIA O NATURALEZA	HALLAZGOS ASOCIADOS
				naturaleza es crítica.		
R8 Desnaturalización del rol o estructura del "FORO".	Ley 6227, art. 103.	Ubicación operativa técnica limita su función consultiva.	● Alto	Riesgo estructural que compromete la finalidad institucional.	● Baja	H6
R9 Vulnerabilidad institucional ante escenarios adversos.	Ley 8292, arts. 14 y 18.	Falta de gestión de riesgos impide anticipación y respuesta.	● Alto	Riesgo estratégico vinculado precisamente a la gestión de riesgos. Aunque está asociado a un solo hallazgo, su naturaleza es estructural.	● Baja	H4
R10 Riesgo financiero, operativo o reputacional.	Ley 8131, arts. 3, 5, 56.	Manejo de efectivo sin póliza y contratación sin respaldo.	● Alto	Riesgo múltiple con implicaciones legales y reputacionales. Asociado a 1 hallazgo, pero de naturaleza crítica.	● Baja	H5
R11 Sobrecarga funcional o cuellos de botella administrativos.	N-2-2009-CO-DFOE, Norma 1.4.	Centralización excesiva en DCLGL.	● Alto	Aunque el riesgo se manifiesta en un solo hallazgo, afecta directamente la operatividad del "FORO" como espacio político-consultivo, al concentrar funciones en una unidad técnica que no responde a la lógica participativa. La centralización excesiva limita la capacidad de consulta, deliberación y representación, lo que puede desvirtuar el modelo institucional del "FORO". Adicionalmente, está vinculado a una norma de control organizacional, lo que refuerza su relevancia estructural. En consecuencia, aunque el riesgo parezca operativo, su efecto puede ser	● Baja	H6

RIESGO	NORMAS RELACIONADAS	EFEECTO	IMPACTO	JUSTIFICACIÓN	FRECUENCIA O NATURALEZA	HALLAZGOS ASOCIADOS
				estructural y estratégico.		
R12 Vulneración del principio de legalidad organizativa.	Ley 6227, arts. 11 y 129.	Asignaciones funcionales sin respaldo legal.	● Alto	Riesgo estructural, asociado a todos los hallazgos.	■ Alta Transversal	H1, H2, H3, H4, H5, H6
R13 Posible responsabilidad administrativa de jerarcas.	Ley 8292, art. 39.	Omisiones normativas y de control pueden derivar en sanciones.	■ Crítico	Riesgo legal con implicaciones sancionatorias. Asociado a todos los hallazgos.	■ Alta Transversal	H1, H2, H3, H4, H5, H6

En definitiva, la ausencia de una gestión sistemática de riesgos en el “Foro de las Mujeres del INAMU” no solo limita su capacidad operativa y consultiva, sino que expone a la Institución a vulnerabilidades legales, organizativas y estratégicas que comprometen su legitimidad y sostenibilidad. La identificación de trece riesgos estructurales, operativos y estratégicos, respaldados por normativa vigente y vinculados a los hallazgos del estudio, evidencia la urgencia de implementar un sistema formal de gestión de riesgos que permita anticipar, mitigar y monitorear factores críticos. Esta medida resulta indispensable para fortalecer la gobernanza institucional, garantizar la trazabilidad de las decisiones y asegurar la coherencia entre el mandato participativo del “FORO” y su funcionamiento real.

CRITERIO:

La ausencia de una adecuada gestión de riesgos contraviene disposiciones legales y técnicas que obligan a las instituciones públicas a implementar sistemas de control interno y gestión preventiva:

1) Ley 8292 – Ley General de Control Interno

“Artículo 14. —Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”

“Artículo 18. —Sistema específico de valoración del riesgo institucional. Todo ente u órgano deberá contar con un sistema específico de valoración del riesgo institucional por áreas, sectores, actividades o tarea que, de conformidad con sus particularidades, permita identificar el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.”

“Artículo 19. —Responsabilidad por el funcionamiento del sistema. El jerarca y los respectivos titulares subordinados (...) adoptarán las medidas necesarias para el adecuado funcionamiento del Sistema y para ubicarse al menos en un nivel de riesgo institucional aceptable.”

La ley exige que todo órgano institucional cuente con un sistema formal, continuo y sistemático para gestionar riesgos. La ausencia de este sistema en el Foro de las Mujeres del INAMU **contraviene directamente estas disposiciones, comprometiendo la responsabilidad del jerarca y debilitando el control interno institucional.**

2) Ley 8131 – Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

“ARTÍCULO 17.- Sistemas de control

Para propiciar el uso adecuado de los recursos financieros del sector público, se contará con sistemas de control interno y externo.”

“ARTÍCULO 18.- Responsabilidades de control

El control interno será responsabilidad de la máxima autoridad de cada dependencia. En los procesos donde participen dependencias diferentes, cada una será responsable de los subprocesos o actividades que le correspondan.”

La gestión de riesgos es parte integral del control interno. La falta de un sistema de riesgos en el Foro de las Mujeres, que utiliza recursos públicos, **limita la capacidad de control institucional**, lo que puede resultar en uso ineficiente de recursos y pérdida de legitimidad.

3) Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública

“Artículo 4º.-La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.”

La gestión de riesgos es esencial para prevenir interrupciones y asegurar que los servicios del Foro de las Mujeres se mantengan activos ante escenarios adversos; en consecuencia, su incorporación en la planificación institucional permite anticipar amenazas que podrían comprometer la continuidad operativa. En ausencia de esta gestión, la planificación puede derivar en decisiones ineficientes, improvisadas o desalineadas con los objetivos institucionales, lo que debilita la capacidad técnica de respuesta. Además, la falta de análisis de riesgos impide que el “FORO” se ajuste oportunamente a cambios normativos o sociales, afectando directamente la legalidad y pertinencia de sus actuaciones.

CAUSA:

La ausencia de una gestión sistemática de riesgos en el “Foro de las Mujeres del INAMU” responde a una serie de factores institucionales, normativos y operativos que han limitado la incorporación de este enfoque en la planificación estratégica. Desde una perspectiva de gobernanza pública con enfoque de género, la gestión de riesgos debería ser un componente transversal que permita anticipar amenazas, proteger la institucionalidad y fortalecer la toma de decisiones.

Las causas que explican esta omisión se presentan a continuación:

1. **Ausencia de cultura institucional de prevención:** El “FORO” ha operado bajo una lógica reactiva, sin incorporar la gestión de riesgos como parte de su planificación estratégica ni como herramienta de gobernanza.
2. **Falta de articulación con la Unidad de Planificación Institucional:** No se ha integrado la gestión de riesgos del “FORO” en el sistema institucional de administración de riesgos del INAMU, lo que ha generado una desconexión funcional.
3. **Debilidad normativa:** El Reglamento del “FORO” no contempla la obligación de identificar, gestionar ni reportar riesgos, lo que impide establecer responsabilidades y procedimientos formales.
4. **Limitaciones técnicas y operativas:** El Comité Coordinador del “FORO” y el DCLGL no cuentan con herramientas, capacitación ni recursos para implementar un sistema de gestión de riesgos con enfoque institucional y territorial.
5. **Desconocimiento de riesgos emergentes:** No se han incorporado riesgos sociopolíticos como el avance de discursos antifeministas, la violencia política, el crimen organizado o el debilitamiento de la institucionalidad democrática.

Las causas identificadas revelan una cultura institucional centrada en la reacción más que en la prevención, con debilidades normativas, técnicas y de articulación que impiden consolidar un sistema de gestión de riesgos eficaz. Superar estas limitaciones requiere integrar este enfoque en los instrumentos de planificación, fortalecer las capacidades técnicas del “FORO” y establecer mecanismos formales de coordinación con las instancias institucionales responsables.

EFECTO:

La falta de gestión sistemática de riesgos en el Foro de las Mujeres ha generado impactos significativos en su funcionamiento, legitimidad y capacidad de incidencia. Estos efectos se manifiestan en distintos niveles, desde la vulnerabilidad institucional hasta la exposición a observaciones por parte de órganos fiscalizadores, afectando la eficiencia operativa y la articulación territorial.

A continuación, se describen los principales efectos derivados de esta situación:

1. **Vulnerabilidad institucional:** La ausencia de gestión de riesgos expone al “FORO” a amenazas que pueden comprometer su continuidad, legitimidad y capacidad de incidencia en políticas públicas.
2. **Desarticulación territorial y sectorial:** La falta de análisis de riesgos ha generado fragmentación en la representación, exclusión de organizaciones sociales y pérdida de pluralidad en los debates.
3. **Ineficiencia operativa:** Sin gestión preventiva, se han producido cancelaciones de actividades, subejecución presupuestaria, improvisación logística y sobrecarga funcional en el DCLGL.
4. **Debilitamiento del control interno:** La inexistencia de protocolos de mitigación y seguimiento impide evaluar el impacto de los riesgos, lo que afecta la transparencia y la rendición de cuentas.
5. **Exposición a observaciones de órganos fiscalizadores:** La omisión de la gestión de riesgos puede ser interpretada como incumplimiento de la Ley 8292, lo que genera responsabilidad administrativa para los jerarcas institucionales.

Los efectos evidencian que la omisión de la gestión de riesgos no solo compromete la sostenibilidad del “FORO”, sino que también debilita su capacidad para responder de manera estratégica ante escenarios adversos. Incorporar este enfoque de forma institucionalizada es clave para garantizar transparencia, eficiencia y legitimidad en la ejecución de sus funciones, especialmente en contextos sociopolíticos complejos.

EJE III. GESTIÓN OPERATIVA (ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA)

La gestión operativa, que comprende los procesos administrativos y financieros, es un pilar fundamental para asegurar la ejecución eficiente, transparente y legal de las acciones institucionales. En el caso del “Foro de las Mujeres del INAMU”, este eje adquiere especial relevancia por su vinculación directa con el uso de recursos públicos, la organización de actividades territoriales y el respaldo logístico a la participación de lideresas. Desde una perspectiva de género, la gestión operativa debe garantizar condiciones equitativas, procedimientos claros y mecanismos de control que respalden la participación efectiva y la rendición de cuentas.

El análisis evidencia debilidades sustantivas en este eje, reflejadas en hallazgos que

señalan la ausencia de criterios técnicos para la ejecución presupuestaria, la aplicación improcedente de normativa administrativa y la falta de trazabilidad en los procesos de gestión, lo que compromete la legalidad y eficiencia institucional del “FORO”.

3.5. HALLAZGO 05: POSIBLE AUSENCIA DE NORMA HABILITANTE QUE PERMITA AL INAMU EJECUTAR RECURSOS PÚBLICOS A TRAVÉS DEL “FORO”

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo:

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

CONDICIÓN:

Durante el período 2022–2025, el “Foro de las Mujeres del INAMU” ejecutó recursos públicos para actividades como asambleas, encuentros regionales, capacitaciones, giras, alquiler de espacios, alimentación, hospedaje y transporte de lideresas. Sin embargo, esta ejecución se ha realizado en un contexto de **ambigüedad normativa**, sin contar con una **“Norma habilitante específica”** que regule de manera clara, diferenciada y vinculante el uso de dichos recursos.

En la práctica, el INAMU ha recurrido a la **aplicación por analogía del “Reglamento de Viáticos y Gastos de Transporte para funcionarios Públicos”**, lo cual es jurídicamente improcedente, dado que las lideresas del “FORO” no ostentan la condición de servidoras públicas. Esta situación ha generado un vacío legal que compromete la seguridad jurídica de las erogaciones, la trazabilidad del gasto, la rendición de cuentas y la eficiencia en la asignación de recursos.

Además, se ha evidenciado la **ausencia de regulación sobre el uso de plataformas de transporte no autorizadas**, el **manejo de dinero en efectivo sin póliza de seguro**, y la **contratación de servicios sin planificación anticipada ni evidencia de productos entregables**, lo que incrementa el riesgo financiero, operativo y reputacional para el INAMU.

CRITERIO:

La ejecución de recursos sin norma habilitante contraviene principios y disposiciones legales que rigen la administración financiera, el control interno y la legalidad en el uso de fondos públicos:

1) Ley 8292 – Ley General de Control Interno

“Artículo 14. —Valoración del riesgo. En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

(...)

d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.”

“Artículo 39. —Causales de responsabilidad administrativa. (...) El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo (...).”

La falta de regulación específica sobre el uso de recursos en el Foro de las Mujeres **incrementa el riesgo financiero, operativo y reputacional**, y constituye una omisión en el deber de control interno, generando **responsabilidad administrativa**.

2) Ley 8131 – Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

“ARTÍCULO 3.- Fines de la Ley. Los fines de la presente Ley que deberán considerarse en su interpretación y reglamentación serán:

a. Propiciar que la obtención y aplicación de los recursos públicos se realicen según los principios de economía, eficiencia y eficacia.”

Artículo 4 – Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública

“Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales (...) adoptados por los jefes respectivos.”

“ARTÍCULO 5.- Principios presupuestarios

Para los efectos del artículo anterior, deberán atenderse los siguientes principios presupuestarios:

(...)

b) Principio de gestión financiera. *La administración de los recursos financieros del sector público se orientará a los intereses generales de la sociedad, atendiendo los principios de economía, eficacia y eficiencia, con sometimiento pleno a la ley.”*

Artículo 26 – Definición del Sistema

El Sistema de Administración Financiera del sector público estará conformado por el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados, así como por los entes y órganos participantes en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros.”

La ejecución de recursos sin norma habilitante específica **contraviene los principios de legalidad, eficiencia y trazabilidad presupuestaria**. El uso de fondos debe estar regulado por normas claras y diferenciadas, no por analogía con reglamentos inaplicables.

3) Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública

Artículo 13.-

“1. La Administración estará sujeta, en general, a todas las normas escritas y no escritas del ordenamiento administrativo (...).”

“Artículo 123.-

1. Tendrán relevancia externa (...) los actos internos que estén regulados por ley, reglamento u otra norma cualquiera del Estado.”

La ejecución de recursos públicos requiere respaldo en **normas escritas válidas**. La ausencia de una norma habilitante específica para el “FORO” **vulnera el principio de legalidad administrativa**, y convierte las erogaciones en **actos sin eficacia jurídica**.

4) Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), establecen en el numeral 1.2. Objetivos del SCI, lo siguiente:

- a. *Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. El SCI debe brindar a la organización una seguridad razonable de que su patrimonio se dedica al destino para el cual le fue suministrado, y de que se establezcan, apliquen y fortalezcan acciones específicas para prevenir su sustracción, desvío, desperdicio o menoscabo.*

- b. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información. El SCI debe procurar que se recopile, procese y mantenga información de calidad sobre el funcionamiento del sistema y sobre el desempeño institucional, y que esa información se comuniquen con prontitud a las instancias que la requieran para su gestión, dentro y fuera de la institución, todo ello de conformidad con las atribuciones y competencias organizacionales y en procura del logro de los objetivos institucionales.*
- c. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones. El SCI debe coadyuvar a que la organización utilice sus recursos de manera óptima, y a que sus operaciones contribuyan con el logro de los objetivos institucionales.*
- d. Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. El SCI debe contribuir con la institución en la observancia sistemática y generalizada del bloque de legalidad.*

CAUSA:

La ambigüedad normativa en torno al uso y autorización de recursos ejecutados mediante Foro de las Mujeres del INAMU deriva en la ausencia de un análisis normativo profundo, técnico-jurídico, que permita establecer el instrumento legal idóneo para garantizar que utilización de los recursos se ejecuten bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, y bajo la observancia sistemática y generalizada del bloque de legalidad.

Las siguientes causas permiten comprender el origen de esta problemática:

- 1) Ausencia de reglamento específico para el reconocimiento de gastos a lideresas del “FORO”:** No existe una norma que regule de forma diferenciada el uso de recursos para personas usuarias o representantes sociales, lo que ha obligado a aplicar normativa diseñada para funcionarios públicos.
- 2) Debilidad en la planificación financiera del “FORO”:** La ejecución presupuestaria se ha realizado sin contar con un desglose por cada línea de acción, sin indicadores de impacto ni mecanismos de evaluación, lo que impide justificar el uso de recursos.
- 3) Falta de articulación entre el “FORO” y las instancias técnicas del INAMU:** No se han establecido protocolos de coordinación con la Dirección Administrativa-Financiera, la Unidad de Proveeduría ni la Auditoría Interna, lo que ha generado dispersión funcional y vacíos de control.

- 4) **Gestión operativa centralizada en el DCLGL sin competencias normativas:** El Departamento de Ciudadanía Activa ha asumido la ejecución de recursos del “FORO” sin contar con atribuciones legales para autorizar gastos ni para definir criterios de asignación.
- 5) **Inexistencia de pólizas de dinero en tránsito y uso de servicios informales:** El manejo de efectivo sin cobertura de seguro y la contratación de transporte no autorizado por ARESEP o CTP representan prácticas contrarias a la normativa vigente.

Las causas identificadas evidencian una gestión operativa sin respaldo normativo, con vacíos de planificación, coordinación y control que comprometen la legalidad del gasto y la equidad en la asignación de recursos. Superar estas debilidades requiere una reforma normativa que defina con precisión los procedimientos, responsabilidades y garantías aplicables al uso de fondos públicos en el marco del “FORO”.

EFECTO:

La falta de una norma habilitante para el uso de recursos mediante el Foro de las Mujeres del INAMU ha generado efectos negativos que impactan tanto la legalidad administrativa como la eficiencia operativa. Estos efectos se traducen en riesgos financieros, debilidad en los mecanismos de control y limitaciones para garantizar una participación equitativa de las lideresas, especialmente en contextos territoriales vulnerables.

A continuación, se describen los efectos más relevantes derivados de esta situación:

- 1) **Riesgo legal y financiero:** La ejecución de recursos sin norma habilitante puede ser objeto de observaciones por parte de la Contraloría General de la República, y puede derivar en responsabilidades administrativas, civiles o penales para las personas funcionarias involucradas.
- 2) **Debilitamiento del control interno:** La falta de regulación impide establecer mecanismos de supervisión, seguimiento y evaluación del gasto, lo que afecta la transparencia y la rendición de cuentas.
- 3) **Ineficiencia en la asignación de recursos:** La ausencia de criterios técnicos y normativos ha generado subejecución presupuestaria, cancelación de actividades, pérdida de recursos y baja trazabilidad institucional.

- 4) **Limitación en la participación equitativa:** La falta de regulación ha afectado especialmente a lideresas de territorios alejados o en condición de vulnerabilidad, al no contar con garantías claras para el reconocimiento de sus gastos.
- 5) **Pérdida de legitimidad institucional:** La ambigüedad normativa afecta la percepción de legalidad, equidad y transparencia en la gestión del “FORO”, lo que puede debilitar la confianza de las organizaciones sociales y de la ciudadanía.

Los efectos observados ponen en evidencia que la ambigüedad normativa no solo afecta la ejecución presupuestaria, sino que también debilita la legitimidad institucional del INAMU ante la ciudadanía y los órganos fiscalizadores. Para revertir esta situación, es indispensable establecer una regulación clara, diferenciada y técnicamente fundamentada que respalde el uso de recursos en el marco del “FORO”, con criterios de legalidad, transparencia y justicia territorial.

3.6. HALLAZGO 06: UBICACIÓN OPERATIVA INADECUADA DEL “FORO” EN EL DCLGL.

Nivel de exposición de riesgo vinculado al hallazgo:

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

CONDICIÓN:

Durante la revisión efectuada se constató que la ubicación actual del Foro de las Mujeres en el Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL) **no se corresponde con la naturaleza consultiva y política del “FORO”**, generando confusión en las responsabilidades, dispersión en la gestión y riesgo de debilitamiento de su rol institucional.

El DCLGL, como unidad técnica, ha asumido funciones que exceden su mandato natural, tales como la planificación, ejecución presupuestaria, coordinación logística, elaboración de informes y seguimiento de actividades del “FORO”. Esta centralización operativa ha provocado sobrecarga funcional, cuellos de botella administrativos, y ha limitado la

articulación del “FORO” con instancias estratégicas como la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, la Unidad de Planificación y la Asesoría Legal.

CRITERIO:

1) Ley 8292 – Ley General de Control Interno

“**Artículo 13. —Ambiente de control.** En cuanto al ambiente de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

(...)

c) Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales; todo de conformidad con el ordenamiento jurídico y técnico aplicable.”

La ubicación operativa del “FORO” debe ser evaluada por el jerarca institucional para garantizar que su estructura organizativa **sea coherente con sus fines estratégicos**. La permanencia en el DCLGL sin revisión ni ajuste **contraviene esta obligación**.

“Artículo 39. —Causales de responsabilidad administrativa.

El jerarca, los titulares subordinados y los demás funcionarios públicos incurrirán en responsabilidad administrativa, cuando debiliten con sus acciones el sistema de control interno u omitan las actuaciones necesarias para establecerlo, mantenerlo, perfeccionarlo y evaluarlo, según la normativa técnica aplicable.”

La asignación inadecuada del “FORO” al DCLGL, sin respaldo normativo ni revisión organizativa, **debilita el sistema de control interno** y puede generar **responsabilidad administrativa**.

2) Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)

“1.4 Responsabilidad del jerarca y los titulares subordinados sobre el SCI

La responsabilidad por el establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del SCI es inherente al jerarca y a los titulares subordinados, en el ámbito de sus competencias.

En el cumplimiento de esa responsabilidad las autoridades citadas deben dar especial énfasis a áreas consideradas relevantes con base en criterios tales como su materialidad, el riesgo asociado y su impacto en la consecución de los fines institucionales, incluyendo lo relativo a la desconcentración de competencias y la contratación de servicios de apoyo. Como parte de ello, deben contemplar, entre otros asuntos, los siguientes:

a. *La definición de criterios que brinden una orientación básica para la instauración y el funcionamiento de los componentes orgánicos y funcionales del SCI con las características requeridas.*

(...)

c. *La emisión de instrucciones a fin de que las políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento del SCI, estén debidamente documentados, oficializados y actualizados, y sean divulgados y puestos a disposición para su consulta.”*

La ubicación operativa del Foro de las Mujeres debe estar respaldada por **criterios organizativos claros, documentados y actualizados**, conforme a lo dispuesto en los incisos a) y c) de la Norma 1.4. La **falta de norma que regule su adscripción funcional** contraviene esta disposición, ya que impide garantizar la coherencia estructural con los fines institucionales y debilita el sistema de control interno.

3) Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública

“Artículo 11.-

1. La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.”

“Artículo 103.-

1. El jerarca o superior jerárquico supremo tendrá (...) el poder de organizar ésta mediante reglamentos autónomos de organización y de servicio, internos o externos, siempre que, en este último caso, la actividad regulada no implique el uso de potestades de imperio frente al administrado.”

Las Normas de control interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE), en el numeral 2.5. Estructura organizativa, indica:

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias y de conformidad con el ordenamiento jurídico y las regulaciones emitidas por los órganos competentes, **deben procurar una estructura que defina la organización formal, sus relaciones jerárquicas, líneas de dependencia y coordinación, así como la relación con otros elementos que conforman la institución, y que apoye el logro de los objetivos. Dicha estructura debe ajustarse según lo requieran la dinámica institucional y del entorno y los riesgos relevantes***

La asignación operativa del Foro de las Mujeres al DCLGL sin respaldo reglamentario y/o legal vulnera los principios de legalidad y organización jerárquica

establecidos en los artículos **11** y **103** de la Ley 6227, al carecer de un acto formal que determine su posición dentro de la estructura del INAMU. Por tanto, su ubicación debe definirse **mediante reglamento emitido por jerarcas institucionales**, a fin de garantizar su legitimidad y trazabilidad organizativa.

CAUSA:

La ubicación operativa del Foro de las Mujeres en el Departamento de Ciudadanía Activa (DCLGL) representa una incongruencia institucional que afecta su naturaleza político-consultiva. Esta adscripción ha sido producto de decisiones administrativas que no han considerado la necesidad de una estructura propia, ni la articulación con instancias estratégicas del INAMU.

Las causas que explican esta ubicación inadecuada se detallan a continuación:

- 1) **Desalineación institucional:** El “FORO”, siendo una instancia político-consultiva, está adscrito operativamente a un departamento técnico (DCLGL), lo que contradice su naturaleza jurídica y funcional.
- 2) **Ausencia de estructura jerárquica propia:** El “FORO” no cuenta con una unidad administrativa formal en el organigrama institucional del INAMU, lo que impide su autonomía operativa y estratégica.
- 3) **Centralización operativa en el DCLGL:** El DCLGL ha asumido funciones que corresponden al Comité Coordinador y a la Asamblea General del “FORO”, generando sobrecarga funcional y confusión en la toma de decisiones.
- 4) **Falta de articulación interinstitucional:** No existen mecanismos claros de coordinación entre el “FORO” y otras instancias estratégicas del INAMU, como la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, la Unidad de Planificación y la Asesoría Legal.
- 5) **Debilidad normativa:** El Reglamento reformado no establece de manera clara la ubicación institucional del FORO, ni delimita las funciones específicas del DCLGL en relación con dicho órgano.

Las causas identificadas reflejan una falta de alineamiento entre el diseño organizativo del INAMU y el rol estratégico del “FORO”, lo que ha derivado en una dependencia operativa que limita su autonomía, genera confusión funcional y debilita su capacidad de incidencia. Para corregir esta situación, se requiere una reconfiguración institucional que reconozca

al “FORO” como una instancia con estructura propia, articulada y respaldada normativamente.

EFECTO:

La adscripción operativa del “FORO” al DCLGL ha generado una serie de efectos que comprometen su gobernanza, funcionalidad y transparencia. Estos impactos se evidencian en la fragmentación de responsabilidades, la sobrecarga de funciones en el departamento técnico y la pérdida de eficacia en la ejecución de actividades.

Entre los efectos más significativos derivados de esta ubicación institucional, se encuentran los siguientes:

- 1) **Debilitamiento de la gobernanza del “FORO”:** La subordinación operativa a un departamento técnico limita la capacidad del “FORO” para ejercer su rol consultivo y político, afectando su legitimidad institucional.
- 2) **Fragmentación funcional:** La falta de claridad en la distribución de responsabilidades genera duplicidad de funciones, retrasos en la ejecución de actividades y pérdida de trazabilidad en la toma de decisiones.
- 3) **Sobrecarga operativa del DCLGL:** El personal del DCLGL ha debido asumir tareas que exceden su mandato, afectando su desempeño en otras áreas sustantivas.
- 4) **Desarticulación institucional:** La ubicación actual impide la coordinación efectiva entre el “FORO” y las instancias estratégicas del INAMU, debilitando la capacidad de respuesta ante situaciones emergentes.
- 5) **Pérdida de eficacia y transparencia:** La ejecución de actividades del “FORO” se realiza sin una agenda estratégica anual aprobada por la Junta Directiva, sin indicadores de impacto ni mecanismos de evaluación, lo que compromete la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos públicos.

Los efectos observados evidencian que la ubicación operativa actual del “FORO” no solo limita su capacidad de acción, sino que también afecta la articulación institucional, la rendición de cuentas y la percepción de legitimidad ante actores sociales y órganos fiscalizadores. Reubicar al “FORO” en una estructura funcional adecuada es indispensable para fortalecer su rol consultivo, garantizar eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de principios institucionales.

3.7. ANÁLISIS TRANSVERSAL

La evaluación conjunta de los tres ejes analizados —gobernanza, gestión sistemática de riesgos y gestión operativa— revela una estructura institucional fragmentada que limita la eficacia del “FORO” de las Mujeres del INAMU como instancia consultiva de participación ciudadana. En el eje de **gobernanza**, se identifican debilidades normativas y organizativas que afectan la legalidad, legitimidad y trazabilidad de las decisiones, evidenciando una falta de alineación entre el mandato institucional del “FORO” y su funcionamiento real. Por su parte, el eje de **gestión sistemática de riesgos** muestra la inexistencia de mecanismos formales para anticipar, evaluar y mitigar factores críticos, lo que incrementa la exposición institucional a vulnerabilidades estructurales, operativas y estratégicas. Finalmente, el eje de **gestión operativa** revela distorsiones administrativas y financieras, como el uso de recursos sin respaldo legal, la centralización excesiva de funciones y la ausencia de trazabilidad presupuestaria, que comprometen la rendición de cuentas y la sostenibilidad del modelo participativo.

La interacción entre estos tres ejes configura un patrón de fragilidad institucional que no solo afecta el desempeño del “FORO”, sino que también genera riesgos de responsabilidad administrativa, pérdida de legitimidad y debilitamiento del control interno. Esta convergencia de debilidades exige una intervención integral que articule reformas normativas, reestructuración organizativa y fortalecimiento de los sistemas de control, con el fin de garantizar que el “FORO” opere bajo principios de legalidad, eficiencia, transparencia y participación efectiva.

4. CONCLUSIONES

La Auditoría Interna, en su rol preventivo y fiscalizador, realizó el presente estudio con el fin de llevar a cabo una **“Evaluación del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”**.

El análisis técnico y normativo permitió identificar debilidades estructurales, jurídicas, operativas y financieras que afectan la legalidad, gobernanza y sostenibilidad del “FORO” como instancia consultiva de participación ciudadana. Se formularon seis conclusiones que evidencian una problemática interrelacionada, cuya atención requiere una reforma integral del modelo organizativo, normativo y funcional del “FORO” de las Mujeres del INAMU.

Se determinaron los siguientes hallazgos: Ausencia de validación institucional del Plan Estratégico; debilidad normativa del Reglamento del “FORO”; falta de respaldo legal para los Comités Regionales de Enlace; inexistencia de un sistema formal de gestión de riesgos; ambigüedad normativa en el uso de recursos públicos; y ubicación operativa incongruente del “FORO” dentro de la estructura institucional. Estas condiciones vulneran principios de legalidad, eficiencia, trazabilidad y control interno establecidos en leyes como la **Ley N.º 8292**, **Ley N.º 6227**, **Ley N.º 8131** y **Ley N.º 7801**, así como en las **Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)**.

El análisis transversal evidencia que los ejes de gobernanza, gestión de riesgos y gestión operativa-financiera están profundamente interrelacionados. Para fortalecer al Foro de las Mujeres del INAMU, se requiere una reforma estructural que:

- Reubique al “FORO” en una instancia estratégica.
- Fortalezca su Asamblea General y su representación política.
- Mejore la planificación, ejecución y evaluación operativa y financiera.
- Incorpore un enfoque integral de gestión de riesgos.

Con base en estos aspectos, se presentan las siguientes conclusiones:

4.1. CONCLUSIÓN

De conformidad con la Ley 7801, el Foro de las Mujeres del INAMU tiene como finalidad generar insumos de opinión y propuestas que contribuyan a la toma de decisiones institucionales, especialmente en materia de política pública y legislación. Para ello, promueve la participación organizada de diversos sectores, incluyendo la sociedad civil y la población en general. Entre sus funciones se encuentran el análisis de proyectos, la emisión de observaciones y el seguimiento de acuerdos, constituyéndose en un mecanismo de articulación entre la ciudadanía y el Instituto, con el objetivo de fomentar políticas más inclusivas y efectivas.

El funcionamiento del “FORO” se regula mediante un Reglamento —o normativa de naturaleza equivalente— que permite incorporar los procesos de gobernanza, control y gestión de riesgos necesarios para su adecuada operación.

Durante el período bajo análisis, el INAMU ejecutó un monto total de **¢83.721.503,23**, destinado a actividades vinculadas al “FORO” de las Mujeres, principalmente Asambleas Generales, procesos de capacitación y Encuentros de los Comités Regionales de Enlace.

4.2. CONCLUSIÓN

El “Plan Estratégico del Foro” requiere **ser conocido y validado por la Junta Directiva** y con el fin de asegurar la **alineación de las agendas estratégicas entre ambos organismos**. La ausencia de conocimiento y validación de las Autoridades Institucionales de la propuesta del **Plan Estratégico del Foro de las Mujeres del INAMU** constituye una debilidad estructural que compromete su legalidad, trazabilidad y eficacia. Derivado que el documento fue elaborado con fondos públicos y contó con el acompañamiento técnico de la Unidad de Planificación Institucional en para su **conceptualización y desarrollo**, el producto resultante no ha sido conocido ni revisado por la Junta Directiva, lo que impide su formalización como instrumento de planificación y orientación. Lo anterior se llevó a cabo con la aprobación de recursos financieros por el orden **¢10.000.000,00** los cuales se destinaron principalmente a aspectos relacionados a temas de logística y no al diseño metodológico del instrumento.

Desde el plano normativo, esta omisión contraviene lo dispuesto en la **Ley 8292** (arts. 7, 10, 12, 13, 15, 17 y 39), que exige que los instrumentos de planificación estén formalmente aprobados y articulados al sistema de control interno. También se vulneran principios de legalidad establecidos en la **Ley 6227** (arts. 11 y 129), al ejecutarse acciones sin respaldo normativo ni cumplimiento de trámites sustanciales. **Ley 8131** (art. 4) establece que todo presupuesto público debe estar vinculado a planes institucionales oficialmente adoptados.

En términos organizativos, la ausencia de conocimiento y validación del instrumento ha imposibilitado la articulación de acciones vinculas en común.

Desde la perspectiva de control interno, se incumplen las **Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)**, particularmente las Normas 2.1 y 2.2, que exigen compromiso superior, documentación oficial de políticas y seguimiento institucional. La omisión de validación representa una infracción directa que puede derivar en responsabilidad administrativa. **(Ver Hallazgo 01). (Ver Recomendación 01).**

4.3. CONCLUSIÓN

La desactualización del Reglamento del Foro de las Mujeres del INAMU constituyen una limitación **sensible** que afecta la legalidad, gobernanza y eficiencia institucional. El reglamento reformado en 2024, no obstante, omite carece de disposiciones esenciales sobre gobernanza interna, rendición de cuentas, gestión de recursos, evaluación de impacto y regulación de estructuras como los Comités Regionales de Enlace (CRE).

A nivel normativo, esta omisión contraviene el **artículo 21 de la Ley 7801**, que establece que el funcionamiento del “FORO” debe estar regulado por reglamento emitido por el Instituto. También se vulneran principios de legalidad, eficiencia y adaptación normativa establecidos en la **Ley 6227** (art. 4) y en la **Ley N° 8131** (arts. 5 y 26), al no contemplar lineamientos claros para la administración financiera ni mecanismos de evaluación.

Organizativamente, la ausencia de regulaciones a nivel estratégico, legal y operativo ha generado confusión funcional, duplicidad de responsabilidades y ausencia de trazabilidad institucional, afectando la coherencia operativa del “FORO”.

Desde el enfoque de control interno, se incumple la **Norma 1.4 de las Normas de Control Interno (N-2-2009-CO-DFOE)**, que establece la responsabilidad del jerarca de garantizar que las políticas, normas y procedimientos estén debidamente documentados, actualizados y divulgados.

(Ver Hallazgo 02). (Ver Recomendación 02).

4.4. CONCLUSIÓN

La inexistencia de respaldo legal, reglamentario e institucional para los Comités Regionales de Enlace (CRE) del Foro de las Mujeres del INAMU genera afectaciones críticas que comprometen la legalidad, coherencia organizativa y legitimidad institucional. Los CRE han asumido funciones y han sido beneficiados de recursos públicos sin contar con una norma habilitante que defina su naturaleza jurídica, competencias, mecanismos de articulación ni procedimientos de rendición de cuentas.

En el ámbito del ordenamiento jurídico, esta situación contraviene el **artículo 21 de la Ley 7801**, que exige que toda estructura funcional vinculada al “FORO” esté regulada por reglamento institucional. También se infringen disposiciones de la **Ley 6227** (art. 59), que establece que la competencia debe estar regulada por ley o reglamento, y de la **Ley 8292**

(arts. 7, 10 y 39), que obligan a establecer sistemas de control interno congruentes con las competencias institucionales.

A nivel organizacional, la ausencia de regulación ha generado duplicidad funcional, desarticulación territorial y pérdida de legitimidad institucional. Los CRE operan como estructuras paralelas sin reconocimiento formal, lo que afecta la coherencia del modelo participativo.

Desde la perspectiva de control interno, la operación informal de los CRE impide establecer mecanismos de trazabilidad, supervisión y rendición de cuentas, debilitando el sistema institucional y exponiendo al INAMU a observaciones de órganos fiscalizadores.

Lo anterior se vincula directamente con riesgos estructurales y transversales como el uso de recursos sin respaldo normativo (R1), debilitamiento del control interno (R4), ausencia de trazabilidad (R6), pérdida de legitimidad (R7), vulneración del principio de legalidad organizativa (R12) y posible responsabilidad administrativa de jefes (R13).
(Ver hallazgo 03). (Ver Recomendación 03).

4.5. CONCLUSIÓN

La ausencia de un sistema formal de gestión de riesgos en el Foro de las Mujeres del INAMU representa una debilidad institucional de alto impacto que compromete su capacidad de anticipación, respuesta y sostenibilidad, especialmente en contextos complejos y cambiantes. Esta omisión impide identificar, evaluar y mitigar amenazas que afectan la legalidad, la trazabilidad, la eficiencia operativa y la legitimidad del “FORO” como instancia consultiva.

Desde el punto de vista jurídico, esta situación contraviene disposiciones expresas de la **Ley 8292 – Ley General de Control Interno**, particularmente los artículos **14, 18 y 19**, que obligan a los entes públicos a contar con sistemas específicos, continuos y sistemáticos para la valoración y administración de riesgos institucionales. Asimismo, se incumplen principios de control y planificación establecidos en la **Ley N° 8131 – Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos** (arts. **17 y 18**), que exigen sistemas de control interno para garantizar el uso adecuado de los recursos públicos. La **Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública** (art. **4**) refuerza la necesidad de que los entes públicos actúen con eficiencia, continuidad y capacidad de

adaptación ante cambios normativos y sociales, lo cual requiere una gestión preventiva de riesgos.

La ausencia de herramientas metodológicas, indicadores verificables, responsables asignados y mecanismos de seguimiento ha generado una gestión reactiva, fragmentada y expuesta a riesgos institucionales. Esta condición ha derivado en cancelaciones de actividades, subejecución presupuestaria, sobrecarga funcional en el DCLGL, exclusión de organizaciones sociales y pérdida de articulación territorial, afectando directamente la capacidad de incidencia del “FORO”.

Del análisis realizado se desprenden riesgos de alto impacto como el **R4** (debilitamiento del control interno), **R6** (ausencia de trazabilidad institucional), **R9** (vulnerabilidad institucional ante escenarios adversos), **R12** (vulneración del principio de legalidad organizativa) y **R13** (posible responsabilidad administrativa de jerarcas). La concurrencia de estos riesgos revela una exposición institucional elevada y la necesidad urgente de implementar una matriz de riesgos y mecanismos de seguimiento que permitan fortalecer la gobernanza, garantizar la trazabilidad de las decisiones y asegurar la sostenibilidad del “FORO” (**Ver hallazgo 04**). (**Ver Recomendación 04**).

4.6. CONCLUSIÓN

La ambigüedad normativa sobre el uso de recursos en el Foro de las Mujeres del INAMU, junto con la ausencia de una norma habilitante específica, constituye una debilidad institucional que compromete la legalidad, la eficiencia operativa y la transparencia en la ejecución presupuestaria. La aplicación por analogía del Reglamento de Viáticos para funcionarios Públicos a lideresas del “FORO”, el manejo de efectivo sin pólizas de seguro, el uso de servicios informales no autorizados y la falta de planificación financiera detallada han generado riesgos legales, operativos y reputacionales que afectan la trazabilidad del gasto y la rendición de cuentas.

Esta situación contraviene disposiciones de la **Ley 8131 – Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos**, particularmente los artículos **3, 4, 5 y 26**, que exigen que toda ejecución presupuestaria esté respaldada por instrumentos normativos válidos, técnicamente fundamentados y alineados con los principios de legalidad, eficiencia y eficacia. Asimismo, se infringen los artículos **14 y 39** de la **Ley 8292 – Ley General de Control Interno**, al no establecer mecanismos operativos que minimicen el riesgo ni garantizar la responsabilidad administrativa en el uso de fondos

públicos. La **Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública** (arts. **13** y **123**) refuerza la exigencia de que todo acto administrativo que implique erogación de recursos esté regulado por norma escrita y dictado por el órgano competente.

La falta de regulación específica ha derivado en subejecución presupuestaria, cancelación de actividades, pérdida de recursos, inequidad territorial en la participación de lideresas y exposición institucional ante órganos fiscalizadores. Esta condición afecta la legitimidad del “FORO” y la imagen institucional del INAMU, al no contar con criterios claros para el reconocimiento de gastos ni con procedimientos que aseguren justicia distributiva y control efectivo.

Lo antedicho, está directamente relacionado con los riesgos **R1** (uso de recursos sin respaldo normativo), **R4** (debilitamiento del control interno), **R10** (riesgo financiero, operativo o reputacional), **R12** (vulneración del principio de legalidad organizativa) y **R13** (posible responsabilidad administrativa de jerarcas), todos ellos de alto impacto y relevancia institucional. (**Ver hallazgo 05**). (**Ver Recomendación 05**).

4.7. CONCLUSIÓN

La ubicación operativa del Foro de las Mujeres del INAMU en el Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL) constituye una incongruencia institucional que contradice su naturaleza jurídico-política como instancia consultiva. Al tratarse de un órgano de participación ciudadana con funciones estratégicas, el “FORO” debe estar adscrito formalmente a una unidad administrativa de índole política, que le permita articularse con los niveles superiores de decisión institucional, como la Junta Directiva o la Presidencia Ejecutiva.

La adscripción actual ha generado dispersión funcional, sobrecarga operativa, debilitamiento del control interno y pérdida de legitimidad institucional, al concentrar funciones estratégicas en una unidad técnica que no posee atribuciones normativas ni jerárquicas para ejercerlas. Esta situación contraviene lo dispuesto en la **Ley 6227 – Ley General de la Administración Pública**, particularmente en sus artículos **11** y **103**, que establecen que toda estructura organizativa debe estar respaldada por actos administrativos emitidos por el órgano competente, conforme a la jerarquía normativa. Asimismo, se incumple lo dispuesto en la **Ley N° 8292 – Ley General de Control Interno**, especialmente en los artículos **13** y **39**, que obligan al jerarca institucional a evaluar la

estructura organizativa y adoptar medidas para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales, bajo responsabilidad administrativa.

La falta de una ubicación formal y estratégica también vulnera las **Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)**, en particular la Norma **1.4**, que establece la obligación de definir criterios organizativos claros, documentados y actualizados para garantizar la coherencia estructural y funcional de las entidades públicas. **(Ver hallazgo 06). (Ver Recomendación 06).**

4.8. CONCLUSIÓN

La gestión presupuestaria del Foro de las Mujeres del INAMU presenta debilidades estructurales que afectan la eficacia, trazabilidad y legitimidad institucional. El análisis del período 2022–2025 evidencia variaciones significativas en la ejecución presupuestaria, derivadas de deficiencias en la planificación anticipada, retrasos en procesos de contratación, concentración de actividades en periodos específicos y falta de indicadores de impacto.

Desde el punto de vista normativo, la ejecución de fondos públicos sin una regulación clara sobre su asignación a organizaciones sociales privadas plantea riesgos legales y administrativos, que requieren interpretación cuidadosa de la **Ley N.º 7801**, así como respaldo normativo explícito para garantizar transparencia y eficiencia.

La ausencia de mecanismos robustos de seguimiento financiero, evaluación de resultados y articulación interdepartamental limita la capacidad del “FORO” para vincular los recursos con sus objetivos estratégicos. Esta situación vulnera principios establecidos en la **Ley N.º 8131** (arts. 3, 4, 5 y 26), la **Ley N.º 8292** (arts. 14 y 39) y la **Ley N.º 6227** (arts. 13 y 123), que exigen eficiencia, legalidad y control en el uso de fondos públicos.

En consecuencia, se requiere fortalecer los sistemas de planificación operativa, seguimiento presupuestario y evaluación de impacto, mediante indicadores verificables y procesos institucionales que aseguren la correcta asignación de recursos y la legitimidad del “FORO” como instancia promotora de los derechos de las mujeres. **(Ver apartado “Gestión Financiera del Foro de las Mujeres” en el capítulo de Generalidades). (Ver Recomendación 07).**

5. RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos y conclusiones derivados del estudio efectuado al Foro de las Mujeres del INAMU, se evidencia la necesidad de introducir ajustes estructurales, normativos, operativos y financieros que permitan fortalecer su gobernanza, planificación estratégica, gestión presupuestaria, articulación institucional y marco jurídico. Estos cambios son indispensables para garantizar que el “FORO” cumpla efectivamente su mandato como instancia consultiva de participación ciudadana.

Las debilidades detectadas —como la falta de validación del Plan Estratégico, la desactualización del reglamento, la ausencia de respaldo legal para los Comités Regionales de Enlace, la inexistencia de un sistema formal de gestión de riesgos, la ambigüedad normativa en el uso de recursos públicos, y la ubicación operativa incongruente del “FORO”— requieren una respuesta articulada y oportuna por parte de la Administración Superior, orientada a reducir vulnerabilidades institucionales y fortalecer el valor público generado por dicha instancia consultiva.

Las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna se sustentan en el marco legal vigente, particularmente en lo dispuesto por la **Ley N° 8292 – Ley General de Control Interno, y en la normativa técnica conexas emitida por la Contraloría General de la República**, orientadas a reforzar los principios de legalidad, eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas que deben regir la función pública.

En coherencia con lo anterior, y conforme a lo establecido en **los artículos 21 y 22 de la Ley N° 8292**, las siguientes recomendaciones se emiten como lineamientos de mejora continua que, una vez aceptados por la Administración Activa, deberán ser implementados dentro del plazo establecido.

Asimismo, debe observarse lo señalado en el **punto 2.6** de este informe, relativo a la implantación de las recomendaciones de auditoría interna, en concordancia con lo previsto en la **Ley 8292**.

Finalmente, se insta a la Junta Directiva, a la Presidencia Ejecutiva y a las unidades técnicas competentes del INAMU a valorar e implementar estas recomendaciones de manera articulada y progresiva, como parte de un proceso de fortalecimiento institucional que promueva una participación efectiva, inclusiva y con enfoque de género de las mujeres en la construcción y seguimiento de políticas públicas.

5.1. RECOMENDACIÓN

A LA JUNTA DIRECTIVA

En un plazo no mayor a **sesenta (60) días**, dar por conocido el instrumento de propuesta de Planificación denominado “Plan Estratégico del Foro de las Mujeres”, el cual comprende las agendas estratégicas del “FORO” de las Mujeres, y sobre el cual el INAMU designó un recurso técnico y económico para su elaboración, así mismo, es necesario que las autoridades superiores en conjunto con las áreas técnicas competentes analicen, revisen y valoren las agendas estratégicas que podrían ser articuladas con la estrategia institucional mediante planes concretos. Una vez identificadas las agendas que se podrían vincular con la estrategia institucional, se deberá comunicar mediante oficio al FORO de mujeres, según el ordenamiento y dispuesto en la Ley No 7801 y sus potestades.

Para dar por cumplida la recomendación se requiere la emisión de un acuerdo de la Junta Directiva en el que conste que se da por conocido el documento de propuesta planificación denominado “Plan Estratégico del Foro de las Mujeres”, y la asignación de la Presidencia Ejecutiva al equipo técnico competente para que analicen, revisen y valoren las agendas estratégicas que podrían ser articuladas con la estrategia institucional mediante planes concretos.

Durante la revisión efectuada se determinó que mediante el oficio INAMU-AJD-088-2024, de fecha 19 de agosto del 2024, la Junta Directiva emite el Acuerdo N°5, Acta N°30-2024, en el cual se aprueba lo solicitado en el oficio CCF-060-2024, de fecha 12 de agosto del 2024, emitido por el Comité Coordinador del FORO de mujeres, documento firmado por la Sra. Flora María Calve Abarca, coordinadora del Comité, en el cual se solicita apoyo para la formulación del Plan Estratégico del Foro de las Mujeres, las Autoridades Superiores asignaron recurso técnico institucional y recursos económicos por la suma de **₡10.163.660,76**; sin embargo, dada la naturaleza de los fondos y el acuerdo tomado por la Junta Directiva es importante dar por conocido, revisado, analizado y valorado las acciones que pueden ser apoyas por parte del INAMU para que sean vinculadas a la estrategia institucional como parte del respaldo institucional a dicho órgano consultor.

La recomendación anterior tiene como fin la articulación estratégica entre el Foro de las Mujeres y el INAMU, garantizando que las acciones contempladas en el Plan Estratégico

del Foro se integren de manera coherente con la estrategia institucional. Esto permitirá optimizar el uso de los recursos asignados, asegurar la alineación con los objetivos institucionales y consolidar el respaldo técnico-político al órgano consultor, promoviendo una gestión más eficiente y coordinada.

(Ver hallazgo 01). (Ver conclusión 02).

5.2. RECOMENDACIÓN

A LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

En un plazo máximo de **treinta (30) días**, realizar un **mapeo de riesgos** (estratégicos, legales, financieros, operativos y/o emergentes) relacionados con la gestión del Foro de las Mujeres, con el objetivo de que se incorporen en la administración y gestión de riesgos institucionales. Para el desarrollo de esta tarea podrán considerar como insumo los riesgos planteados en el presente informe o bien determinar aquellos que considere pertinentes y relevantes en atención al contexto institucional y sectorial.

Durante la revisión efectuada se constató la ausencia de un instrumento metodológico que permita identificar, analizar y gestionar de forma sistemática los riesgos asociados al funcionamiento del Foro de las Mujeres, lo cual limita la capacidad institucional para anticipar escenarios adversos y establecer medidas preventivas o correctivas.

La recomendación anterior tiene como objetivo fortalecer el sistema de control interno y la gestión estratégica, en concordancia con lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y demás disposiciones legales vinculadas con la administración de riesgos en la gestión pública.

(Ver hallazgo 02). (Ver conclusión 03).

5.3. RECOMENDACIÓN

A LA PRESIDENCIA EJECUTIVA

En un plazo máximo de **sesenta (60) días**, realizar una revisión y actualización integral del **Reglamento del Foro de las Mujeres**, con el fin de fortalecer su marco normativo y asegurar su efectiva contribución a los objetivos institucionales del INAMU.

La actualización deberá contemplar, al **menos los siguientes aspectos:**

- 1) **Gobernanza:** definición clara de la estructura de dirección, mecanismos de toma de decisiones y delimitación de competencias.
- 2) **Rendición de cuentas:** establecimiento de una periodicidad obligatoria y estandarizada, con formatos uniformes de informes de gestión.
- 3) **Presentación de informes:** obligación del “FORO” de presentar informes no solo de actividades realizadas, sino con énfasis en el impacto y los resultados de sus acciones.
- 4) **Recursos:** lineamientos para la aprobación, asignación y uso de los recursos destinados en el desarrollo de actividades del “FORO” en apego al marco legal vinculante.
- 5) **Mecanismos de seguimiento y evaluación:** procedimientos para monitorear acuerdos, evaluar resultados y retroalimentar la planificación estratégica.
- 6) **Gestión de riesgos:** incorporación de la obligación de identificar y gestionar riesgos relacionados con el funcionamiento del “FORO”.
- 7) **Vinculación institucional:** disposiciones para asegurar la articulación del “FORO” con el Plan Estratégico del INAMU y con los instrumentos de planificación nacional.

Durante la revisión efectuada se constató que el Reglamento del Foro de las Mujeres no incorpora disposiciones esenciales en materia de gobernanza, rendición de cuentas, gestión de resultados ni regulación del uso de recursos, lo que limita su capacidad de incidir de manera estratégica, transparente y sostenible.

La recomendación anterior tiene como propósito fortalecer el sistema de control interno y garantizar un marco normativo robusto y actualizado para el funcionamiento del Foro de las Mujeres, en atención a lo dispuesto en las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y las disposiciones legales aplicables en materia de planificación, control y rendición de cuentas.

(Ver hallazgo 03). (Ver conclusión 04).

5.4. RECOMENDACIÓN

A LA JUNTA DIRECTIVA

En un plazo máximo de **quince (15) días**, solicitarle tanto a la **Unidad de Asesoría Legal** como a la **Dirección Estratégica** los criterios correspondientes sobre la legalidad de los **Comités Regionales de Enlace (CRE)**, derivado de los resultados obtenidos determinar la viabilidad de su formalización en los reglamentos y procedimientos institucionales. Además, valorar:

- i. Suspender la ejecución de nuevas actividades vinculadas a los CRE hasta tanto la Junta Directiva emita una validación formal que respalde su continuidad o eventual reformulación.

Lo anterior derivado de los riesgos de realizar actividades y tareas mediante estructuras organizacionales no formalizadas en la Institución.

Durante la revisión efectuada se constató la ausencia de directrices normativas y operativas claras respecto de los CRE, así como la falta de evidencia que sustente su pertinencia, viabilidad y sostenibilidad en el contexto institucional. Esta situación genera riesgos de duplicidad de funciones, uso ineficiente de recursos y debilitamiento del marco de legalidad y control interno.

La recomendación anterior tiene como objetivo fortalecer el sistema de control interno, promover el uso responsable de los recursos institucionales y garantizar la observancia de los principios de planificación, legalidad y transparencia, en concordancia con las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y demás disposiciones legales aplicables.

(Ver hallazgo 04). (Ver conclusión 05).

5.5. RECOMENDACIÓN

A LA UNIDAD DE ASESORÍA LEGAL

En un plazo máximo de **sesenta (60) días**, la **Unidad de Asesoría Legal** realice un **estudio técnico-jurídico** para determinar si el “Reglamento de gastos viáticos y transporte para funcionarios públicos de la CGR”, “Reglamento de viáticos y gastos de transporte del INAMU”, y/o el “Reglamento para el pago directo de alimentación, hospedaje y transporte a personas usuarias de los servicios del INAMU”, constituyen **norma habilitante** para cubrir costos y gastos vinculados al Foro de las Mujeres, tales como:

- 1) Alquiler de espacios para el desarrollo de sus actividades.
- 2) Pago de pólizas por concepto de dineros en tránsito (traslado de efectivo).
- 3) Pago de viáticos a lideresas del “FORO”, entre otros.

Dicho pronunciamiento deberá precisar si estos gastos se encuentran amparados en la normativa vigente, considerando que los pagos de viáticos en la institución se realizan bajo el Reglamento de Gastos de Viaje y Transporte para las Personas Funcionarias del INAMU y el Reglamento para el pago directo de alimentación, hospedaje y transporte a personas usuarias de los servicios del INAMU.

Durante la revisión efectuada se identificó la ausencia de un criterio jurídico formal que defina la existencia o no de una norma habilitante que sustente la asignación de recursos al Foro de las Mujeres en los términos descritos. Esta situación genera un riesgo de vulneración a los principios de legalidad, eficiencia y transparencia en el uso de recursos institucionales.

La recomendación anterior tiene como propósito fortalecer la seguridad jurídica en la gestión institucional y garantizar el estricto apego a los principios de legalidad y control del gasto público, en atención a lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y la normativa aplicable en materia de administración financiera del Estado.

(Ver hallazgo 05). (Ver conclusión 06).

5.6. RECOMENDACIÓN

A LA PRESIDENCIA EJECUTIVA

De manera inmediata, realizar las gestiones administrativas necesarias para el **traslado formal de la gestión operativa del Foro de las Mujeres**, el cual actualmente se encuentra vinculado con el Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL), y ubicarla donde orgánicamente corresponde.

Durante la revisión efectuada se constató que la ubicación actual del Foro de las Mujeres en el DCLGL no se corresponde con la naturaleza consultiva y política del “FORO”, generando confusión en las responsabilidades, dispersión en la gestión y riesgo de debilitamiento de su rol institucional.

La recomendación anterior tiene como objetivo fortalecer el sistema de control interno y asegurar la coherencia organizacional del INAMU, de forma que el Foro de las Mujeres se administre desde una instancia que refleje su carácter político-consultivo, con los recursos adecuados para su sostenibilidad. Lo anterior, en concordancia con lo dispuesto en las Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE) y demás disposiciones legales aplicables en materia de planificación, organización administrativa y uso eficiente de los recursos públicos.

(Ver hallazgo 06). (Ver conclusión 07).

5.7. RECOMENDACIÓN

A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En un plazo máximo de **treinta (30) días**, realizar una **revisión integral de la gestión presupuestaria del Foro de las Mujeres**, con el fin de establecer mecanismos que aseguren la planificación anticipada, la ejecución eficiente y la evaluación de impacto de los recursos asignados.

La revisión deberá contemplar al menos los siguientes aspectos:

- Definición de indicadores de impacto vinculados a los objetivos estratégicos del “FORO”.

- Establecimiento de procedimientos de seguimiento financiero y evaluación de resultados.
- Revisión de la legalidad de la asignación de fondos públicos a organizaciones sociales privadas.
- Fortalecimiento de la articulación interdepartamental para la programación de actividades.

Durante la revisión efectuada se constató que la ejecución presupuestaria del “FORO” presenta variaciones significativas entre los años 2022 y 2025, derivadas de deficiencias en la planificación, retrasos administrativos y falta de indicadores verificables. Esta situación compromete la eficiencia, trazabilidad y legitimidad institucional del “FORO”.

La recomendación anterior tiene como propósito fortalecer el sistema de control interno, garantizar el uso eficiente de los recursos públicos y asegurar la vinculación efectiva entre la planificación financiera y los objetivos estratégicos del “FORO”, en atención a lo dispuesto en la **Ley 8131**, **Ley 8292**, **Ley 6227** y las **Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE)**.

(Ver apartado “Gestión Financiera del Foro de las Mujeres” en el capítulo de Generalidades). (Ver conclusión 08).

6. ANÁLISIS DE LAS OBSERVACIONES RECIBIDAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Presidencia Ejecutiva.
Referencia documental:	Oficios: INAMU-PE-UAL-135-2023, INAMU-PE-UAL-076-2025, INAMU-PE-1026-2025, INAMU-PE-DE-393-2025 y INAMU-PE-DE-394-2025. Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y

	operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Naturaleza Jurídica del Foro-“político”.					
Comentario de la Administración No.1:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiona el término “político” en el informe; considera que el Foro es consultivo, no vinculante, pero no “político”. • Sugiere que se haga un análisis más profundo de la naturaleza jurídica (incluyendo jurisprudencia y criterios doctrinales) y plantea consulta a la Procuraduría General para aclarar la naturaleza. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna acoge parcialmente la observación de la Presidencia Ejecutiva, en tanto reconoce la conveniencia de precisar el alcance del término “político” para evitar interpretaciones equívocas. No obstante, se mantiene su utilización en el informe, dado que responde a la naturaleza de incidencia política no partidaria atribuida al Foro de las Mujeres por su marco normativo y funcional.</p> <p>El Foro de las Mujeres del INAMU es un espacio consultivo y de incidencia política no partidaria, con carácter no vinculante ni autónomo, conformado por organizaciones sociales de mujeres y formalmente institucionalizado en el INAMU mediante la Ley N.º 7801 y su reglamento. Su naturaleza jurídica lo faculta para deliberar, construir agendas comunes y formular posicionamientos colectivos sobre asuntos de interés nacional, regional y local vinculados con los derechos humanos de las mujeres.</p> <p>El carácter “político” atribuido al Foro no implica adscripción ideológica ni partidista, sino la capacidad de incidir en la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, en consonancia con los principios de participación ciudadana, igualdad sustantiva y democratización de la gestión pública. En este sentido, su acción política se enmarca en el enfoque de derechos humanos y de género, y contribuye al fortalecimiento del diálogo social entre el Estado y las organizaciones de mujeres.</p>					

	Por tanto, la Auditoría Interna considera que no procede suprimir el término “político” , aunque sí resulta pertinente precisar su carácter no partidario dentro del informe. Asimismo, se valora la posibilidad de incorporar un pronunciamiento de la Procuraduría General de la República sobre la naturaleza jurídica del Foro.
--	--

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración									
Dependencia que emite observaciones:	Dirección Estratégica								
Referencia documental:	<p>Oficios: INAMU-PE-UAL-135-2023, INAMU-PE-UAL-076-2025, INAMU-PE-1026-2025, INAMU-PE-DE-393-2025 y INAMU-PE-DE-394-2025.</p> <p>Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.</p>								
Detalle en el Informe Borrador:	Externalidad e institucionalización del “FORO”.								
Comentario de la Administración No.2:	<ul style="list-style-type: none"> • El Foro es parte del INAMU; regulado por reglamento; convocado por la Institución. • Afirma que el Foro es un mecanismo del INAMU, no sociedad civil per se, aunque lo integren organizaciones sociales. • Considera que debe estar vinculado a instancias de conducción político-estratégica (Junta Directiva y Presidencia). • Señala que históricamente se aclaró que el Foro no es autónomo y que debe tener recursos y soporte institucional. 								
¿Se acoge la observación?	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">SI</td> <td style="width: 25%;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">NO</td> <td style="width: 25%;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>PARCIAL</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>			PARCIAL	<input type="checkbox"/>
SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>						
		PARCIAL	<input type="checkbox"/>						
Argumentos de la Auditoría Interna:	La Auditoría Interna acoge la observación de la Dirección Estratégica y sostiene que, aunque la composición del Foro de las Mujeres —conformado por organizaciones sociales provenientes de distintas regiones y sectores— podría inducir a pensar que se trata de								



un órgano externo al Instituto, su **creación mediante mandato legal (Ley N.º 7801)** y su **regulación a través de un reglamento institucional** determinan que se trata de un **mecanismo formal e interno del INAMU**.

Esta condición institucional se refleja en diversos aspectos operativos y administrativos que confirman su pertenencia al marco organizacional del Instituto: la **convocatoria oficial** que emite el INAMU, la **asignación de recursos humanos, técnicos y financieros** para su funcionamiento, y el **acompañamiento permanente del Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL)**, unidad responsable de brindar soporte técnico y garantizar la articulación del Foro con los procesos estratégicos institucionales.

En este contexto, la **Auditoría Interna determina** que el Foro de las Mujeres **no constituye una instancia autónoma o independiente**, sino una **estructura interna de carácter consultivo y político-estratégico**, cuyo papel principal es aportar recomendaciones, criterios y propuestas que fortalezcan la gestión institucional en materia de igualdad y equidad de género. Su **estructura, funcionamiento, asambleas y relaciones de vinculación** se encuentran reguladas por la Ley N.º 7801 y el Reglamento del Foro, que establecen su carácter de espacio consultivo de participación ciudadana dentro del Instituto.

Asimismo, el Foro **mantiene representación formal en la Junta Directiva del INAMU**, mediante una persona electa por el propio Foro, lo que refuerza su condición de **mecanismo institucionalizado de interlocución y consulta**. En consecuencia, aunque esté integrado por representantes de la sociedad civil, su **naturaleza, funcionamiento y competencias responden al ámbito interno del INAMU**, y su actuación debe alinearse con los principios de legalidad, jerarquía administrativa y coordinación institucional.

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración



Dependencia que emite observaciones:	Asesoría Legal					
Referencia documental:	<p>Oficios: INAMU-PE-UAL-135-2023, INAMU-PE-UAL-076-2025, INAMU-PE-1026-2025, INAMU-PE-DE-393-2025 y INAMU-PE-DE-394-2025.</p> <p>Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.</p>					
Detalle en el Informe Borrador:	Externalidad e institucionalización del “FORO”.					
Comentario de la Administración No.3:	<ul style="list-style-type: none"> Indica que jurídicamente el Foro es sociedad civil, no parte del INAMU, aunque reconoce su rol consultivo. Recomienda emitir criterio legal interno y, para mayor certeza, consulta vinculante a la Procuraduría General de la República de Costa Rica. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna acoge parcialmente la observación planteada por la Administración, al coincidir en la necesidad de contar con una definición jurídica definitiva sobre la naturaleza del Foro de las Mujeres mediante una consulta vinculante a la Procuraduría General de la República. No obstante, no comparte plenamente la afirmación de que el Foro de las Mujeres sea una instancia de la sociedad civil ajena al INAMU.</p> <p>Aunque la composición del “FORO” —integrado por organizaciones sociales de mujeres provenientes de distintas regiones y sectores— podría generar la percepción de que se trata de un órgano externo, su creación por mandato de la Ley N.º 7801 y su regulación mediante reglamento institucional lo configuran como un mecanismo formal e interno del INAMU. Esta institucionalidad se evidencia en aspectos concretos, tales como la convocatoria oficial realizada por el Instituto, la asignación de recursos administrativos y financieros,</p>					



	<p>y el acompañamiento técnico permanente que brinda el Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL), con el fin de asegurar su funcionamiento y su articulación con los procesos estratégicos institucionales.</p> <p>En consecuencia, el Foro de las Mujeres no constituye una instancia autónoma o independiente, sino una instancia interna de carácter consultivo y político-estratégico, vinculada a la gestión del INAMU. Su estructura, funcionamiento y representación se encuentran definidos por la Ley N.º 7801 y por el Reglamento del Foro de las Mujeres, y mantiene representación formal en la Junta Directiva del Instituto mediante una persona designada por el propio "FORO".</p> <p>En el plano administrativo, la Auditoría Interna considera que el Foro no debe incorporarse al organigrama institucional como una unidad administrativa o presupuestaria, sino mantenerse como un mecanismo de articulación con apoyo técnico y financiero básico, asegurando su independencia funcional dentro del marco institucional.</p> <p>Finalmente, la Auditoría solicitó a la Administración Activa remitir los criterios legales internos que se hayan emitido con anterioridad en relación con la naturaleza del "FORO", y coincide en formalizar la consulta vinculante ante la Procuraduría General de la República, con el fin de consolidar una interpretación uniforme y jurídicamente respaldada sobre su carácter y ubicación institucional.</p>
--	--

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Unidad de Planificación Institucional.
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la "Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024".

Detalle en el Informe Borrador:	Naturaleza Jurídica del Foro.					
Comentario de la Administración No.4:	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que se debe unificar criterios para evitar delegación indebida de competencias. • Advierte que se han confundido funciones consultivas con operativas. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna acoge la observación de la Unidad de Planificación Institucional, al coincidir en que es necesario unificar criterios institucionales que delimiten con claridad las competencias del Foro de las Mujeres, evitando cualquier forma de delegación indebida de funciones administrativas o de gestión operativa que no le corresponden conforme a su naturaleza jurídica.</p> <p>El Foro de las Mujeres es un espacio consultivo y de incidencia política, sin carácter vinculante ni autonomía administrativa, constituido por organizaciones sociales de mujeres e institucionalizado dentro del INAMU mediante la Ley N.º 7801 y su reglamento respectivo (del "FORO"). En este sentido, su función se circunscribe a la formulación de aportes, recomendaciones y propuestas para fortalecer la política institucional en materia de igualdad y equidad de género, sin que ello implique asumir responsabilidades ejecutivas o de administración de recursos.</p> <p>Desde la perspectiva de la dependencia administrativa, el Foro no debe formar parte del organigrama institucional como una unidad operativa ni presupuestaria. Su gestión debe estructurarse como un mecanismo de articulación participativa, con apoyo técnico y financiero básico proporcionado por el INAMU, actualmente a través del Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL), en el marco de la planificación y control institucional.</p> <p>Finalmente, la vinculación jerárquica y funcional del Foro debe mantenerse con la Presidencia Ejecutiva y la Junta Directiva, en un plano estratégico y consultivo, reafirmando su papel como instancia de participación ciudadana institucionalizada y evitando la confusión</p>					

	entre funciones de deliberación y ejecución. Esta delimitación contribuye a fortalecer la gobernanza, la transparencia y la coherencia en la gestión de los espacios participativos bajo la rectoría del INAMU.
--	---

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración						
Dependencia que emite observaciones:	Presidencia Ejecutiva.					
Referencia documental:	Oficios: INAMU-PE-UAL-135-2023, INAMU-PE-UAL-076-2025, INAMU-PE-1026-2025, INAMU-PE-DE-393-2025 y INAMU-PE-DE-394-2025. Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Plan Estratégico del “FORO”.					
Comentario de la Administración No.5:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiona la legalidad de que el Foro tenga un Plan Estratégico propio, pues existe el PEI institucional. • Considera que la aprobación del PEI del “FORO” podría constituir un riesgo institucional. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna no acoge la observación formulada por la Presidencia Ejecutiva, dado que la existencia de un Plan Estratégico propio del Foro de las Mujeres no resulta contraria a derecho, siempre que dicho instrumento esté alineado con el carácter consultivo del Foro y con las competencias institucionales del INAMU, conforme a la Ley N.º 7801.</p> <p>El Foro de las Mujeres constituye un espacio consultivo adscrito al INAMU, cuya función es canalizar las demandas, propuestas y aportes</p>					

	<p>de las organizaciones de mujeres hacia la institucionalidad pública. En ese sentido, contar con un PEI específico no implica autonomía administrativa ni presupuestaria, sino que representa un instrumento de planificación complementario, orientado a organizar, dar seguimiento y medir los resultados de su función consultiva y de participación social dentro del marco estratégico del Instituto.</p> <p>Por tanto, el riesgo institucional no radica en la existencia del PEI del Foro, sino en la falta de formalización, revisión y aprobación que aseguren su alineamiento con el PEI general del INAMU y con el marco jurídico aplicable. La ausencia de un plan definido generaría vacíos de planificación, debilitaría la rendición de cuentas y limitaría la capacidad de evaluar el impacto del Foro en el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>En consecuencia, la Auditoría Interna mantiene su posición de que debe existir un PEI del Foro, formalmente validado, con indicadores de impacto claros, mecanismos de seguimiento y procedimientos definidos para el uso de recursos públicos asociados a su ejecución. Finalmente, corresponde a la Junta Directiva del INAMU valorar y aprobar formalmente el documento, a fin de garantizar su coherencia con la planificación estratégica institucional y con los principios de legalidad, eficiencia y transparencia que rigen la gestión pública.</p>
--	--

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Dirección Estratégica.
Referencia documental:	<p>Oficios: INAMU-PE-UAL-135-2023, INAMU-PE-UAL-076-2025, INAMU-PE-1026-2025, INAMU-PE-DE-393-2025 y INAMU-PE-DE-394-2025.</p> <p>Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.</p>

Detalle en el Informe Borrador:	Plan Estratégico del Foro.					
Comentario de la Administración No.6:	<ul style="list-style-type: none"> • Coincide en que el PEI del Foro debe revisarse; si se mantiene, debe ser aprobado por Junta Directiva. • Señala que el PEI actual contiene líneas que no corresponden al carácter consultivo del Foro. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna acoge la observación formulada por la Dirección Estratégica, en tanto coincide plenamente con la necesidad de revisar y ajustar el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Foro de las Mujeres para asegurar su coherencia con el carácter consultivo que le confiere la Ley N.º 7801 y con las competencias que corresponden al INAMU como ente rector en materia de igualdad y equidad de género.</p> <p>Se considera que el PEI del “FORO” debe reformularse con base en criterios técnicos, delimitando con claridad los alcances de participación, incidencia y seguimiento del “FORO”, evitando incluir líneas de acción o metas que excedan su naturaleza como instancia consultiva y de representación de organizaciones de mujeres. Dicho proceso de revisión permitirá fortalecer su legitimidad y garantizar su articulación con la planificación institucional del INAMU.</p> <p>Asimismo, la Auditoría Interna enfatiza que, una vez concluida la revisión y adecuación del documento, la Junta Directiva del INAMU debe pronunciarse formalmente sobre su aprobación, debido a que se invirtieron recursos públicos en su elaboración y su vigencia implica compromisos institucionales. Esta aprobación no debe entenderse como una ratificación automática, sino como un acto de control que valide su alineamiento con los fines institucionales y con el marco jurídico aplicable.</p> <p>En consecuencia, la posición de la Auditoría Interna es que la existencia de un PEI revisado, validado y formalmente aprobado constituye una buena práctica de gobernanza institucional, al fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la efectividad del</p>					

	Foro de las Mujeres como espacio de participación consultiva dentro del INAMU.
--	--

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración						
Dependencia que emite observaciones:	Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL).					
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Plan Estratégico del Foro.					
Comentario de la Administración No.7:	<ul style="list-style-type: none"> • Advierte que la aprobación del PEI puede “romantizar” el Foro y generar riesgos de gobernanza. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna no acoge la observación, al considerar que la existencia de un Plan Estratégico Institucional (PEI) del Foro de las Mujeres constituye un instrumento necesario para asegurar la planificación, trazabilidad y rendición de cuentas en la gestión de dicho espacio consultivo. La ausencia de un plan formal limita la capacidad del INAMU para orientar, evaluar y controlar el uso de los recursos públicos asignados al Foro, y debilita su articulación con los objetivos estratégicos institucionales.</p> <p>El PEI debe concebirse no como un instrumento político-ideológico, sino como una herramienta de gestión técnica alineada con el carácter consultivo y no vinculante del Foro, conforme lo establece la Ley N.º 7801. En este sentido, su elaboración y formalización no representan un riesgo de “romantización”, sino una medida de</p>					

	<p>fortalecimiento institucional que contribuye a delimitar claramente el alcance, las funciones y los mecanismos de evaluación del Foro.</p> <p>Asimismo, la Auditoría considera que corresponde a la Junta Directiva del INAMU determinar, mediante acuerdo formal, si aprueba o no el PEI 2025-2030 tal como fue diseñado, en virtud de que se destinaron fondos públicos para su elaboración, lo cual exige una revisión técnica y jurídica que asegure su coherencia con la planificación institucional y con el marco de competencias legales del INAMU.</p> <p>Por tanto, la posición de la Auditoría Interna es que la formalización del PEI no genera riesgos de gobernanza, sino que reduce la discrecionalidad, mejora la rendición de cuentas y fortalece el control institucional sobre el uso de los recursos y los resultados del Foro de las Mujeres.</p>
--	---

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Dirección Estratégica
Referencia documental:	<p>Oficios: INAMU-PE-UAL-135-2023, INAMU-PE-UAL-076-2025, INAMU-PE-1026-2025, INAMU-PE-DE-393-2025 y INAMU-PE-DE-394-2025.</p> <p>Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.</p>
Detalle en el Informe Borrador:	Comités Regionales de Enlace (CRE).
Comentario de la Administración No.8:	<ul style="list-style-type: none"> • Señala que los CRE no son estructuras formales, sino expresiones regionales del Foro. • Considera que la norma habilitante es la Ley 7801, pero reconoce que existe confusión con respecto al tema.

¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>Los Comités Regionales de Enlace operan actualmente como figuras de hecho, dado que no existe una norma que regule su creación, funciones, composición, atribuciones, responsabilidades, financiamiento ni mecanismos de rendición de cuentas. Esta ausencia de formalización genera incertidumbre respecto a su vinculación con el INAMU y con el Foro de las Mujeres, así como sobre la legitimidad de sus actuaciones y el uso de recursos públicos asociados.</p> <p>La Auditoría Interna ha identificado esta situación como un riesgo institucional, jurídico y de gobernanza, y ha recomendado la suspensión temporal de las actividades de los comités hasta contar con la debida validación legal y definición operativa. Entre los principales riesgos destacan los de carácter jurídico, derivados del posible uso de recursos sin respaldo normativo y de la eventual invalidez de actos o decisiones adoptadas; los institucionales, asociados a la ambigüedad en competencias, la falta de responsables claramente definidos y el riesgo reputacional para el Instituto; los operativos, vinculados con la inexistencia de procedimientos, indicadores y controles; y los riesgos de derechos y género, relacionados con la posible exclusión de colectivos o la adopción de decisiones sin el debido enfoque de derechos.</p> <p>La suspensión de actividades propuesta por la Auditoría se considera una medida preventiva prudente y proporcional, orientada a salvaguardar la legalidad y el uso adecuado de los recursos públicos. No obstante, esta medida debe aplicarse únicamente a aquellas acciones que impliquen decisiones vinculantes o manejo de fondos, permitiendo la continuidad de actividades informativas o de consulta que no generen obligaciones formales. Asimismo, resulta necesario garantizar canales alternativos de participación y comunicación transparente con las organizaciones involucradas, a fin de preservar el derecho a la participación ciudadana y evitar la interrupción total del diálogo territorial.</p>					

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración						
Dependencia que emite observaciones:	Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL).					
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Comités Regionales de Enlace (CRE).					
Comentario de la Administración No.9:	<ul style="list-style-type: none"> • Advierte que convertir los CRE en estructuras formales sin regulación es riesgoso. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La posición de la Auditoría Interna coincide con la advertencia formulada por el DCLGL en cuanto a que convertir los Comités Regionales de Enlace (CRE) en estructuras formales sin contar con una regulación previa constituye un riesgo institucional y jurídico significativo.</p> <p>Desde la perspectiva de control interno, la Auditoría considera que la formalización de los CRE sin un marco normativo debidamente aprobado implicaría actuar al margen del principio de legalidad, exponiendo al INAMU a posibles cuestionamientos sobre la legitimidad de las decisiones adoptadas, el uso de recursos públicos y la responsabilidad de los actores involucrados.</p> <p>La Auditoría reafirma que no es procedente institucionalizar figuras de hecho sin antes contar con una base jurídica que defina su naturaleza, competencias, mecanismos de designación, financiamiento y rendición de cuentas. Por el contrario, recomienda que cualquier iniciativa de formalización se sustente en un análisis legal exhaustivo y en la elaboración de una propuesta normativa que</p>					

	<p>garantice la coherencia con la Ley N.º 7801, el Reglamento del Foro de las Mujeres y el marco general de participación ciudadana.</p> <p>En consecuencia, la posición de la Auditoría Interna es que la creación o reconocimiento formal de los CRE debe posponerse hasta que exista un instrumento normativo aprobado, emitido por la autoridad competente, que establezca con claridad su marco de actuación y asegure la observancia de los principios de legalidad, transparencia y equidad de género.</p>
--	--

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración						
Dependencia que emite observaciones:	Unidad de Planificación Institucional.					
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Gestión de Riesgos.					
Comentario de la Administración No.10:	<ul style="list-style-type: none"> Solicita aclarar que el INAMU tiene un sistema institucional de gestión de riesgos incipiente desde 2024, aunque el Foro carece de uno propio. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La afirmación de la Auditoría Interna —“ausencia de gestión sistemática de riesgos en relación con la gestión y los recursos que el INAMU destina para las actividades del Foro”— señala una debilidad estructural en los mecanismos de control y planificación institucional vinculados al funcionamiento del Foro de las Mujeres.</p> <p>En términos técnicos, implica que no existe un proceso formal, continuo y documentado mediante el cual el INAMU identifique, evalúe, controle y dé seguimiento a los riesgos asociados a la gestión</p>					



	<p>administrativa, operativa y financiera del Foro. Esto incluye aspectos como la asignación y uso de recursos públicos, la ejecución de actividades, la rendición de cuentas, la relación con organizaciones sociales y la trazabilidad de los resultados.</p> <p>La ausencia de esta gestión sistemática significa que los posibles riesgos —por ejemplo, uso ineficiente de fondos, debilidad en la rendición de cuentas, conflictos de intereses, incumplimiento de objetivos o pérdida de legitimidad institucional— no están siendo detectados ni mitigados de manera oportuna y organizada. En la práctica, esto puede traducirse en decisiones sin respaldo en análisis de riesgos, controles reactivos en lugar de preventivos y dificultad para demostrar que los recursos se utilizan conforme a los fines institucionales.</p> <p>Desde la perspectiva de control interno, esta situación vulnera los principios establecidos en la Norma General de Control Interno para el Sector Público (N° CO-DFOE-1-09), la cual dispone que toda institución debe implementar una gestión de riesgos integral que permita anticipar y reducir los efectos negativos sobre sus objetivos estratégicos y operativos.</p> <p>En consecuencia, la Auditoría Interna advierte que el INAMU carece de un sistema formal de administración de riesgos aplicable al Foro de las Mujeres, lo que limita la capacidad institucional para asegurar un uso eficiente, transparente y controlado de los recursos asignados, así como para garantizar la sostenibilidad y legitimidad de dicho espacio de participación.</p>
--	---

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Dirección Estratégica/ Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL).
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y

	operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Ubicación Operativa del Foro.					
Comentario de la Administración No.11:	<ul style="list-style-type: none"> • Señalan que el Foro no debe estar adscrito al DCLGL; debe vincularse a Presidencia/Junta Directiva. • Consideran inviable que un departamento técnico asuma funciones estratégicas del Foro. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La posición de la Auditoría Interna, en cuanto a que la gestión operativa del Foro de las Mujeres debe reubicarse en una instancia estratégica del INAMU, se fundamenta en la naturaleza, propósito y nivel de incidencia política que la Ley N.º 7801 otorga a este espacio de participación.</p> <p>El Foro de las Mujeres fue concebido por la Ley como un mecanismo consultivo y de incidencia política en materia de derechos humanos e igualdad de género, no como una unidad de ejecución operativa. Su función principal es generar insumos para la definición de políticas institucionales y nacionales, promover la articulación con las organizaciones sociales de mujeres y canalizar sus propuestas ante la Junta Directiva del INAMU. Por tanto, su gestión requiere una coordinación cercana con los niveles estratégicos de decisión y no una ubicación subordinada a áreas de carácter operativo o administrativo.</p> <p>Desde la perspectiva del control interno, mantener la gestión del Foro en una instancia operativa genera riesgos de fragmentación institucional, falta de alineamiento con la planificación estratégica y debilidad en la rendición de cuentas, ya que las acciones pueden quedar limitadas a aspectos logísticos o de ejecución, sin el debido vínculo con las metas institucionales de igualdad y participación. Además, dificulta la evaluación de impacto y la trazabilidad de los recursos públicos destinados al Foro, aspectos que deben responder a objetivos estratégicos definidos por la Alta Dirección.</p>					

	<p>En consecuencia, la Auditoría Interna considera necesario que la conducción del Foro se ubique bajo una instancia con capacidad de dirección política y estratégica, como una dirección o unidad adscrita a la Presidencia Ejecutiva o a la Dirección General, que permita integrar sus aportes en los procesos de planificación, formulación de políticas y toma de decisiones institucionales. Esta reubicación fortalecería la coherencia entre el mandato legal del Foro y la estructura organizativa del INAMU, garantizando que su funcionamiento contribuya efectivamente a los objetivos estratégicos del Instituto y a la misión de promover la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.</p>
--	---

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración						
Dependencia que emite observaciones:	Presidencia Ejecutiva.					
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Recomendaciones.					
Comentario de la Administración No.12:	<ul style="list-style-type: none"> No aprueba recomendaciones sobre actualización del Reglamento ni reubicación operativa hasta aclarar naturaleza jurídica del Foro. 					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	La Auditoría Interna no acoge la observación , por cuanto considera que las acciones recomendadas son necesarias, complementarias y no excluyentes del proceso de consulta legal que la Administración promueve. La definición de la naturaleza jurídica del Foro constituye un aspecto relevante para su consolidación institucional; sin embargo, no justifica la paralización de las medidas operativas y de gestión					

	<p>orientadas a corregir debilidades ya identificadas en materia de control interno, rendición de cuentas y vinculación estratégica.</p> <p>La Auditoría mantiene la posición de que la actualización del Reglamento y la reubicación operativa del Foro en una instancia estratégica del INAMU deben impulsarse de forma paralela al análisis jurídico, dado que ambas acciones fortalecen la gobernanza institucional, reducen riesgos administrativos y aseguran coherencia entre el mandato legal del Foro y la estructura organizacional del Instituto.</p> <p>Asimismo, posponer estas acciones podría prolongar la situación de indefinición funcional y limitar la capacidad institucional para ejercer control y seguimiento sobre los recursos y actividades del Foro, lo cual representa un riesgo material para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del INAMU.</p> <p>En consecuencia, la Auditoría Interna reitera sus recomendaciones originales y subraya que la gestión institucional debe avanzar simultáneamente en los planos jurídico, operativo y estratégico, garantizando legalidad, eficiencia y sostenibilidad en el funcionamiento del Foro de las Mujeres.</p>
--	---

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Dirección Estratégica.
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.
Detalle en el Informe Borrador:	Recomendaciones.

Comentario de la Administración No.13:	Sugiere continuar con el informe, pero incorporar observaciones y matices.					
¿Se acoge la observación?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna acoge la observación formulada por la Dirección Estratégica, en tanto reconoce la importancia de integrar en el informe los matices y observaciones que permitan reflejar con mayor precisión el contexto jurídico e institucional que rodea al Foro de las Mujeres. Incorporar estas consideraciones contribuye a fortalecer la objetividad, transparencia y equilibrio del análisis, asegurando que las conclusiones y recomendaciones se enmarquen adecuadamente dentro del proceso de revisión legal que está en curso.</p> <p>No obstante, la Auditoría reitera que la inclusión de dichas observaciones no modifica la esencia de las recomendaciones formuladas, en particular aquellas de carácter operativo que pueden implementarse mientras se tramita la consulta legal. En ese sentido, considera pertinente avanzar paralelamente en la ejecución de medidas de mejora administrativa y de control interno, a fin de mitigar los riesgos detectados y garantizar un manejo más eficiente y transparente de los recursos asociados al Foro.</p> <p>En conclusión, la Auditoría Interna acoge la observación, integrará los matices sugeridos en el informe final y mantendrá su posición de impulsar el avance de las acciones operativas y de gestión recomendadas, sin perjuicio del desarrollo del proceso de aclaración jurídica correspondiente.</p>					

Análisis de las observaciones recibidas de la Administración	
Dependencia que emite observaciones:	Asesoría Legal.
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 5/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y

	operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Recomendaciones.					
Comentario de la Administración No.14:	Propone avanzar con recomendaciones operativas mientras se tramita la consulta legal a la Procuraduría General de la República de Costa Rica sobre la naturaleza jurídica del Foro.					
¿Se acoge la observación?	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input checked="" type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna acoge parcialmente la observación presentada por la Asesoría Legal, en tanto coincide con la conveniencia de dar continuidad a las acciones operativas que no dependen del resultado de la consulta legal y que permiten fortalecer la gestión institucional en el corto plazo. Estas incluyen, entre otras, la mejora de los procesos de planificación, seguimiento, control del uso de recursos y articulación técnica entre las instancias involucradas.</p> <p>No obstante, la Auditoría considera que la observación se acoge de forma parcial porque la implementación de las recomendaciones no debe limitarse únicamente a los aspectos operativos. La definición de la naturaleza jurídica del Foro tiene implicaciones directas sobre su marco de gobernanza, estructura y atribuciones, por lo que también es necesario avanzar en la preparación de escenarios normativos y estratégicos que faciliten una pronta adecuación una vez emitido el criterio de la Procuraduría General de la República.</p> <p>En este sentido, la posición de la Auditoría Interna es que el proceso de mejora institucional debe mantenerse en dos planos complementarios: por un lado, el avance inmediato de las medidas operativas para mitigar riesgos identificados; y, por otro, la planificación de los ajustes normativos y estratégicos que aseguren la coherencia del Foro con el marco jurídico que se defina. Esta doble vía permitirá evitar la paralización institucional, asegurar la continuidad de las acciones de control y fortalecer la legitimidad y sostenibilidad del Foro de las Mujeres dentro del INAMU.</p>					

Análisis de las observaciones recibidas por parte de la Junta Directiva						
Dependencia que emite observaciones:	Junta Directiva					
Referencia documental:	Transcripción de la reunión del 27/11/2025: Discusión final de los resultados en borrador del ESTUDIO INAMU-JD-AI-016-2025, relacionado con la “Evaluación de la gestión estratégica y operativa del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, período 2022-2024”.					
Detalle en el Informe Borrador:	Hallazgo 01, Conclusión 02 y Recomendaciones 01.					
Comentario de la Junta Directiva No.1:	Aplicar los cambios al hallazgo, conclusión y recomendación, de conformidad con lo discutido en la sesión.					
¿Se acoge la observación?	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	PARCIAL	<input type="checkbox"/>
Argumentos de la Auditoría Interna:	<p>La Auditoría Interna acoge la observación presentada por las directoras de la Junta Directiva y procederá a revisar el documento correspondiente. En atención a lo solicitado mediante el oficio CCF-060-2024, de fecha 12 de agosto de 2024, así como a lo acordado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria N.º 20-2024 del 19 de agosto de 2024, se aplicará la corrección para indicar que la Junta Directiva dará por conocido el instrumento del Plan Estratégico del Foro de Mujeres.</p> <p>En ese acuerdo, la Junta Directiva instruyó a la Presidencia Ejecutiva y a la Unidad de Planificación Institucional a atender los acuerdos del Comité Coordinador del Foro, brindar la asistencia técnica necesaria para el desarrollo de los talleres de planificación y solicitar la presentación de un informe una vez concluidas dichas actividades. Asimismo, se establece con claridad que la Junta Directiva no aprobará el Plan Estratégico del Foro de Mujeres.</p> <p>Para tal fin, se incorporarán los ajustes correspondientes y se remitirá un documento que permita visualizar tanto el texto original como la</p>					

modificación realizada por el Auditor Interno, conforme a lo discutido en la sesión.

7. ANEXOS

N°	Descripción	Anexos
1	Remisión ampliación respuesta sobre el alcance del concepto de entidad consultiva del Foro de las Mujeres y su naturaleza Jurídica.	INAMU-PE-UAL-135-2023
2	Respuesta a consulta sobre Órgano consultivo	INAMU-PE-UAL-076-2025
3	Sobre requerimiento de información relacionado con los criterios legales emitidos en el INAMU sobre la naturaleza del Foro de las Mujeres.	INAMU-PE-1026-2025
4	Sobre el Foro de las Mujeres, JD.	INAMU-PE-DE-393-2025
5	Observaciones al informe borrador sobre el Foro, AI.	INAMU-PE-DE-394-2025
6	Comité Coordinador Foro de Mujeres (II Asamblea Ordinaria del Foro de las Mujeres del INAMU, celebrada los días 30 y 31 de julio del presenta año).	CCF-060-2024
7	Acuerdo N°5, Acta N°30-2024.	INAMU-AJD-088-2024

- C.c.** **Sra.** Yerlin Zúñiga Céspedes. Presidenta, Presidencia Ejecutiva.
Sra. Ana Lorena Flores Salazar. Directora, Dirección Estratégica.
Sra. Yensy Herrera Vega. Coordinadora, Departamento de Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local (DCLGL).
Sra. Ninotchka Benavides Badilla. Jefatura, Unidad de Planificación Institucional (UPI).
Sr. Vladimir Cubillo Marengo, Jefatura, Unidad de Asesoría Legal.
Sra. Zaida Barboza Hernández, Directora, Dirección Administrativa Financiera.
Sra. Flora María Calvo Abarca. Presidenta del Foro de las Mujeres del INAMU.
 Archivo.