



INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



El Poder
**DE NUESTROS
DERECHOS**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Período 2025-2030

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	6
1.1 MARCO NORMATIVO DE CREACIÓN DEL PEI.....	6
1.2 IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	6
2 PROPÓSITO Y METODOLOGÍA	7
2.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	7
2.2 PROCESO PARTICIPATIVO UTILIZADO	8
2.3 METODOLOGÍA EMPLEADA	8
2.4 ACTORES PARTICIPANTES	8
2.5 TÉCNICAS PARTICIPATIVAS	9
3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	9
3.1 DESCRIPCIÓN DE CAPÍTULOS.....	9
3.2 ALCANCE TEMPORAL Y SECTORIAL	9
3.2.1 Alcance temporal.....	9
3.2.2 Alcance sectorial	9
4 MARCO INSTITUCIONAL.....	10
4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL INAMU.....	10
4.1.1 Creación y evolución normativa	10
4.1.2 Principales hitos institucionales	10
4.2 MARCO JURÍDICO Y COMPETENCIAS	11
4.2.1 Ley de creación N° 7801	11
4.2.2 Competencias sustantivas y funciones principales	11
4.2.3 Mandato y estructura organizacional.....	12
4.2.3.1 Razón de ser de la institución	12
4.2.3.2 Población objetivo y ámbito de intervención	13
5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	14
5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	14
5.1.1 Contexto nacional y oportunidades	14
5.1.2 Agenda 2030 y marco normativo favorable	15
5.2 AMENAZAS DEL ENTORNO	15
5.3 ANÁLISIS INTERNO INSTITUCIONAL	16
5.4 ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	18
5.4.1 Portafolio actual de servicios	18
Programa 1: Actividades Centrales	18
Programa 2: Atención a Mujeres en su Diversidad.....	18
5.4.2 Caracterización de población usuaria	19
6 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
6.1 MATRIZ FODA CONSOLIDADA	20

6.2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	21
7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	22
7.1	IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	22
7.1.1	<i>Misión institucional</i>	<i>22</i>
7.1.2	<i>Visión institucional.....</i>	<i>22</i>
7.1.3	<i>Valores institucionales</i>	<i>23</i>
7.2	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	23
7.2.1	<i>Lineamientos generales de gestión</i>	<i>23</i>
7.3	ENFOQUES TRANSVERSALES.....	24
7.4	EJES ESTRATÉGICOS	24
7.4.1	<i>Eje 1: Atención a las mujeres y gestión de políticas para la igualdad de género y no violencia</i>	<i>24</i>
7.4.2	<i>Eje 2: Mejora de procesos internos y estructura organizacional.....</i>	<i>24</i>
7.4.3	<i>Eje 3: Fortaleza de los recursos humanos y crecimiento tecnológico</i>	<i>25</i>
7.4.4	<i>Eje 4: Eficiencia en la gestión de recursos financieros y materiales</i>	<i>25</i>
8	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	25
8.1	OBJETIVO DE DESARROLLO	25
8.1.1	<i>Impacto esperado a largo plazo</i>	<i>25</i>
8.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR EJE	26
8.2.1	<i>Objetivos del Eje 1: Atención a las mujeres y gestión de políticas para la igualdad de género y no violencia.</i>	<i>26</i>
8.2.2	<i>5.2.2 Objetivos del Eje 2: Mejora de procesos internos y estructura organizacional</i>	<i>27</i>
8.2.3	<i>5.2.3 Objetivos del Eje 3: Fortaleza de los recursos humanos y crecimiento tecnológico</i>	<i>27</i>
8.2.4	<i>5.2.4 Objetivos del Eje 4: Eficiencia en la gestión de recursos financieros y materiales</i>	<i>27</i>
8.3	ESTRATEGIAS POR OBJETIVO	28
8.3.1	<i>Líneas de acción estratégicas.....</i>	<i>28</i>
8.4	INTERVENCIONES PRIORITARIAS	29
9	MARCO DE RESULTADOS	30
9.1	MARCO DE RESULTADOS	30
9.1.1	<i>Cadena de resultados institucional.....</i>	<i>30</i>
9.1.1.1	<i>Teoría de cambio y lógica de intervención</i>	<i>30</i>
9.2	SISTEMA DE INDICADORES	31
9.2.1	<i>Matriz de planificación estratégica</i>	<i>34</i>
9.2.1.1	<i>Programación quinquenal.....</i>	<i>34</i>
9.2.2	<i>Responsables por resultado</i>	<i>36</i>
10	GESTIÓN DE RIESGOS	38
10.1	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS	38
10.2	RIESGOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE ENTORNO	38
10.3	RIESGOS ORGANIZACIONALES TRANSVERSALES	39
10.4	ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN.....	40
10.4.1	<i>Medidas preventivas y planes de contingencia</i>	<i>40</i>
10.5	SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE RIESGOS	41
11	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO	42

11.1	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN.....	42
11.2	MODELO DE GESTIÓN Y ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN.....	43
11.2.1	<i>Plan de acción institucional.....</i>	43
11.2.2	<i>Estructura programática de implementación.....</i>	43
11.3	REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	43
11.4	MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	44
11.4.1	<i>Sistema de seguimiento.....</i>	44
11.5	PLAN DE EVALUACIONES.....	45
11.6	SISTEMAS DE GESTIÓN Y MEJORA CONTINUA.....	46
11.7	8.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.....	47
11.7.1	<i>Socialización, divulgación y rendición de cuentas.....</i>	47
11.7.2	<i>Sostenibilidad financiera.....</i>	48
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
12.1	PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	49
12.2	RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	50
13	COMPROMISOS INSTITUCIONALES 2025-2030.....	50
13.1	COMPROMISOS ESTRATÉGICOS.....	50
13.2	PROYECCIÓN HACIA 2030.....	51
13.3	CONSIDERACIONES FINALES.....	51
14	ANEXOS.....	52

INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) presenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) para el periodo 2025–2030, bajo el lema **“El poder de nuestros derechos”**, como una hoja de ruta que reafirma su compromiso con la transformación estructural hacia una sociedad más justa, equitativa y libre de violencia para todas las mujeres en Costa Rica.

Este PEI se fundamenta en los principios y objetivos de la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018–2030 (PIEG) y la Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de Todas las Edades (PLANOVI), en estrecha alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por el país. En conjunto, estas políticas constituyen el marco orientador para la acción institucional, con miras a garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres en toda su diversidad.

El proceso de formulación del PEI 2025–2030 se desarrolló bajo las directrices del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), siguiendo el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). Este enfoque permite fortalecer la planificación estratégica, la rendición de cuentas y la mejora continua de los servicios que el INAMU brinda a la ciudadanía.

La construcción del plan ha sido profundamente participativa, involucrando al personal técnico del Instituto, representantes del Foro de las Mujeres, así como instituciones clave como MIDEPLAN, la Contraloría General de la República y el Ministerio de Hacienda. Este esfuerzo colectivo refleja la voluntad institucional de avanzar hacia una gestión pública centrada en las mujeres, que responda con eficacia a sus necesidades, promueva su autonomía y contribuya a erradicar todas las formas de discriminación y violencia.

El INAMU reafirma hoy su compromiso de ser una institución líder, innovadora y transparente. Pero este compromiso solo se materializa si cada persona aquí presente asume el reto de transformar la cultura institucional, de superar las resistencias y de construir, día a día, una Costa Rica más justa y equitativa.

Que cada meta trazada en este plan se convierta en realidad, y que cada mujer costarricense sienta el impacto positivo de nuestro trabajo.

1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.1 MARCO NORMATIVO DE CREACIÓN DEL PEI

El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) fue creado en abril de 1998 mediante la Ley N° 7801, que estableció la transformación del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia (CMF) en una institución autónoma, descentralizada y con la responsabilidad en el avance de los derechos de las mujeres. Esta ley fundacional otorgó al INAMU competencias sustantivas para formular e impulsar la política nacional para la igualdad y equidad de género, proteger los derechos de las mujeres y coordinar las acciones del sector público en esta materia.

El presente Plan Estratégico Institucional se fundamenta en un robusto marco normativo que incluye la Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030 (PIEG) y la Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de Todas las Edades (PLANOVI). Estas políticas públicas constituyen el marco orientador para las acciones institucionales y sectorial en materia de igualdad de género y prevención de la violencia.

La actualización del marco jurídico institucional se ha fortalecido recientemente con la aprobación de normativa relevante que amplía las competencias y responsabilidades del INAMU, destacando la Ley N° 10263 de "Reparación Integral para Personas Sobrevivientes de Femicidio" (2022), la Ley N° 10158 de "Consolidación del Centro Operativo de Atención a la Violencia Intrafamiliar y la Violencia contra las Mujeres (COAVIFMU)" (2022), y la Ley N° 10235 para "prevenir, atender, sancionar y erradicar la Violencia contra las Mujeres en la Política" (2022).

1.2 IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La elaboración del PEI INAMU 2025-2030 responde a la necesidad institucional de contar con un instrumento de planificación estratégica que oriente la gestión hacia el logro de resultados de desarrollo, siguiendo las orientaciones oficiales del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) y basándose en el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

Este ejercicio de planificación estratégica adquiere particular relevancia en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, específicamente en la contribución al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. El PEI constituye el mecanismo institucional para articular las acciones del INAMU con los compromisos nacionales e internacionales en materia de derechos humanos de las mujeres.

La importancia del planeamiento estratégico se fundamenta en la necesidad de abordar operativamente la diversidad de mujeres y sus interseccionalidades, considerando las particularidades y necesidades específicas de diferentes grupos poblacionales. Esto permite al INAMU generar estrategias diferenciadas y pertinentes que respondan efectivamente a las brechas de desigualdad existentes.

Finalmente, el valor público institucional definido como "la promoción para el cambio cultural hacia la igualdad de género y la protección de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad", constituye el norte estratégico que justifica y orienta todos los esfuerzos de planificación y gestión institucional hacia el cumplimiento de su mandato legal y su contribución al desarrollo nacional.

2 PROPÓSITO Y METODOLOGÍA

2.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico Institucional 2025-2030 del INAMU tiene como propósito fundamental establecer el marco orientador para la gestión institucional hacia el logro de resultados de desarrollo que contribuyan efectivamente al avance de los derechos humanos de las mujeres en Costa Rica. Este instrumento de planificación busca articular la gestión institucional con los compromisos nacionales e internacionales en materia de igualdad de género, específicamente con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Los **objetivos específicos** del presente plan estratégico son:

- 1) Orientar la gestión institucional hacia la generación de valor público mediante la promoción del cambio cultural hacia la igualdad de género y la protección de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad.
- 2) Establecer un marco de resultados que permita el seguimiento y evaluación del desempeño institucional bajo el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).
- 3) Articular las intervenciones institucionales en el marco de las políticas públicas PIEG y PLANОВI, garantizando coherencia y complementariedad en las acciones sectoriales.

- 4) Definir prioridades estratégicas que respondan a las necesidades diferenciadas de las mujeres costarricenses, considerando el enfoque de interseccionalidad y la diversidad de sus condiciones y contextos.

2.2 PROCESO PARTICIPATIVO UTILIZADO

La elaboración del PEI INAMU 2025-2030 se desarrolló mediante un proceso participativo que involucró tanto a actores internos como externos, siguiendo las orientaciones metodológicas de MIDEPLAN y los principios de la Gestión para Resultados en el Desarrollo.

2.3 METODOLOGÍA EMPLEADA

El proceso de construcción del plan se basó en una metodología participativa que incluyó las siguientes fases:

Fase de diagnóstico: Se realizó un análisis integral de la situación institucional mediante la revisión de documentos estratégicos, estudios de clima organizacional y evaluación de capacidades internas. Durante 2022 se ejecutó un estudio de clima organizacional que permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión institucional.

Fase de construcción participativa: Durante 2019 se desarrollaron ejercicios de planificación y talleres participativos a nivel interno, coordinados por la Comisión de Ética y Valores institucional. Estos espacios permitieron la actualización del marco filosófico institucional y la definición del valor público del INAMU mediante consultas dirigidas a las mujeres usuarias de los servicios.

Fase de validación técnica: El documento fue sometido a revisión y retroalimentación por parte de las instituciones rectoras en materia de planificación, incluyendo MIDEPLAN, la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP), la Contraloría General de la República y el Ministerio de Hacienda.

2.4 ACTORES PARTICIPANTES

El proceso contó con la participación de:

- **Personal técnico y administrativo del INAMU:** A través de talleres internos y consultas especializadas por área de trabajo.
- **Organizaciones del Foro de las Mujeres:** Como espacio de articulación de la sociedad civil organizada en temas de derechos de las mujeres.

- **Instituciones asesoras:** MIDEPLAN, STAP, Contraloría General de la República y Ministerio de Hacienda, que brindaron acompañamiento técnico especializado.
- **Mujeres usuarias de servicios:** Consultadas específicamente sobre la percepción del valor público institucional y las prioridades de atención.

2.5 TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

La metodología empleada incluyó técnicas como talleres de trabajo, grupos de discusión, consultas especializadas y sesiones de validación técnica. El proceso se desarrolló bajo principios de inclusión, representatividad y participación efectiva, garantizando que las voces de las mujeres en su diversidad estuvieran presentes en la definición de las prioridades estratégicas institucionales.

La consolidación final del documento se realizó durante 2023, integrando los aportes del proceso participativo con los requerimientos técnicos establecidos por las entidades rectoras, resultando en un instrumento de planificación que refleja tanto las necesidades identificadas como las capacidades institucionales para su implementación.

3 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

3.1 DESCRIPCIÓN DE CAPÍTULOS

El presente Plan Estratégico Institucional se organiza en nueve capítulos que abordan desde el diagnóstico institucional hasta la implementación y seguimiento del plan. Los capítulos incluyen: Marco Institucional, Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Objetivos y Estrategias, Marco de Resultados, Gestión de Riesgos, Implementación y Seguimiento, y Conclusiones y Recomendaciones.

3.2 ALCANCE TEMPORAL Y SECTORIAL

3.2.1 Alcance temporal

El Plan Estratégico Institucional tiene vigencia de seis años (2025-2030), en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y los ciclos de planificación nacional.

3.2.2 Alcance sectorial

El plan orienta las intervenciones del INAMU como ente rector en derechos humanos de las mujeres, abarcando servicios directos a mujeres en su diversidad, rectoría

técnica en políticas públicas y coordinación intersectorial. La cobertura es nacional con enfoque de interseccionalidad para atender las necesidades específicas de diferentes grupos de mujeres según edad, etnia, ubicación geográfica y otras condiciones.

4 MARCO INSTITUCIONAL

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL INAMU

4.1.1 Creación y evolución normativa

El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) fue creado en abril de 1998 mediante la Ley N° 7801, que estableció la transformación del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia (CMF) en una institución autónoma, descentralizada y con responsabilidad específica en el avance de los derechos de las mujeres en Costa Rica.

Esta transformación institucional respondió a la necesidad de fortalecer el marco institucional para la promoción de la igualdad de género y la protección de los derechos humanos de las mujeres, estableciendo una entidad con mayor autonomía y capacidades técnicas especializadas para el cumplimiento de este mandato.

La evolución normativa del instituto se ha fortalecido progresivamente con la incorporación de nuevas competencias y responsabilidades. Durante 2022, se aprobaron tres leyes fundamentales que ampliaron significativamente el marco de acción institucional: la Ley N° 10263 de "Reparación Integral para Personas Sobrevivientes de Femicidio", la Ley N° 10158 de "Consolidación del Centro Operativo de Atención a la Violencia Intrafamiliar y la Violencia contra las Mujeres (COAVIFMU)", y la Ley N° 10235 para "prevenir, atender, sancionar y erradicar la Violencia contra las Mujeres en la Política".

4.1.2 Principales hitos institucionales

Desde su creación, el INAMU ha experimentado un proceso de consolidación y fortalecimiento institucional que le ha permitido posicionarse como el ente rector en materia de derechos humanos de las mujeres en el país. La institución ha desarrollado capacidades técnicas especializadas, ha establecido alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil y ha liderado procesos de formulación e implementación de políticas públicas sectoriales.

El instituto ha promovido regionalmente sus servicios y contenidos desde el año 2000, logrando en 2011 consolidar una infraestructura y estructura organizacional con presencia en las seis regiones programáticas del país, lo que ha permitido ampliar la cobertura y el acceso a los servicios institucionales en todo el territorio nacional.

4.2 MARCO JURÍDICO Y COMPETENCIAS

4.2.1 Ley de creación N° 7801

La Ley N° 7801 constituye el fundamento legal del INAMU y establece su naturaleza jurídica como institución autónoma del Estado costarricense. Esta ley define el marco de actuación institucional y otorga al instituto las competencias necesarias para el cumplimiento de su mandato en materia de promoción de la igualdad de género y protección de los derechos humanos de las mujeres.

El artículo 3 de la Ley Constitutiva del INAMU establece las funciones principales de la institución, que incluyen formular e impulsar la política nacional para la igualdad y equidad de género, proteger los derechos de las mujeres consagrados en instrumentos internacionales y en el ordenamiento jurídico costarricense, coordinar y vigilar que las instituciones públicas ejecuten las políticas sectoriales correspondientes, y propiciar la participación social, política, cultural y económica de las mujeres en condiciones de igualdad y equidad.

4.2.2 Competencias sustantivas y funciones principales

Las competencias sustantivas del INAMU se organizan en torno a cuatro funciones principales:

- a) **Formulación e impulso de políticas:** Desarrollo de la política nacional para la igualdad y equidad de género en coordinación con instituciones públicas, instancias estatales y organizaciones sociales que desarrollan programas para las mujeres.
- b) **Protección de derechos:** Salvaguarda de los derechos de las mujeres establecidos en declaraciones, convenciones y tratados internacionales, así como en el ordenamiento jurídico costarricense, promoviendo acciones tendientes a mejorar la situación de las mujeres.
- c) **Coordinación y vigilancia:** Supervisión del cumplimiento de las políticas nacionales, sociales y de desarrollo humano por parte de las instituciones públicas, así como de las acciones sectoriales e institucionales de la política nacional para la igualdad y equidad de género.

- d) **Promoción de la participación:** Impulso a la participación social, política, cultural y económica de las mujeres y el pleno goce de sus derechos humanos, en condiciones de igualdad y equidad con los hombres.

La normativa reciente ha ampliado estas competencias, incorporando responsabilidades específicas en materia de reparación integral para sobrevivientes de femicidio, coordinación del sistema nacional de atención a la violencia intrafamiliar y contra las mujeres, y prevención y atención de la violencia contra las mujeres en el ámbito político.

4.2.3 Mandato y estructura organizacional

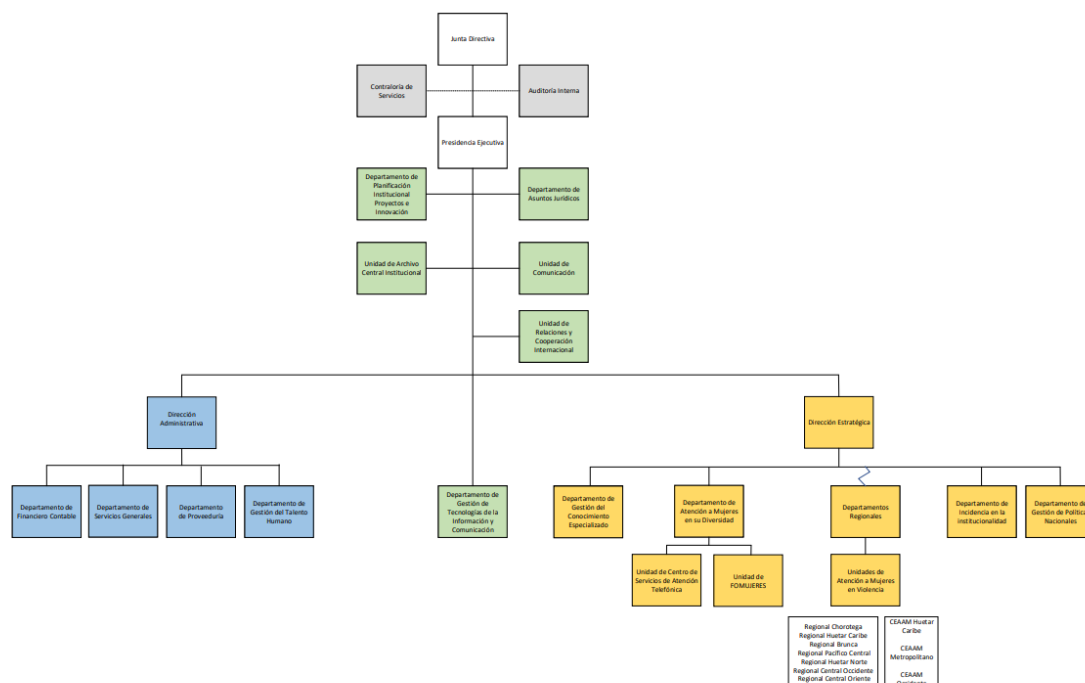
4.2.3.1 Razón de ser de la institución

El INAMU tiene como razón de ser promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad, así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad civil. Esta misión se fundamenta en el valor público institucional definido como "la promoción para el cambio cultural hacia la igualdad de género y la protección de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad".

La visión institucional proyecta al INAMU como una institución reconocida por su liderazgo, compromiso, excelencia y efectiva gestión político-técnica para la transformación sociocultural hacia una sociedad justa e igualitaria en el marco de los derechos humanos de las mujeres.

Los valores institucionales que orientan la gestión del INAMU incluyen el respeto, el compromiso, la equidad, la sororidad y la igualdad, principios que fundamentan tanto las relaciones internas como la prestación de servicios a la población usuaria.

4.2.3.2 Población objetivo y ámbito de intervención



El INAMU dirige sus intervenciones hacia las mujeres costarricenses en toda su diversidad, reconociendo las particularidades y necesidades específicas de diferentes grupos poblacionales. La institución adopta un enfoque de interseccionalidad que considera factores como edad, etnia, discapacidad, orientación sexual, identidad de género, condición socioeconómica, ubicación geográfica y otras características que pueden generar situaciones de mayor vulnerabilidad o discriminación.

La estructura organizacional del instituto se basa en un modelo de gestión por procesos que incluye procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo. Los procesos sustantivos comprenden la atención a mujeres en su diversidad y la rectoría y vigilancia de normativas y políticas públicas. Los procesos estratégicos incluyen la conducción político-estratégica y la comunicación institucional, mientras que los procesos de apoyo abarcan la gestión administrativa-financiera, de tecnologías de la información, del conocimiento especializado en género, de cooperación institucional y del talento humano.

El ámbito de intervención institucional se estructura a través de tres programas sustantivos: Programa de Actividades Centrales, Programa de Atención a Mujeres en su Diversidad, y Programa de Rectoría y Vigilancia de Normativas y Políticas Públicas. Esta estructura programática permite la organización y ejecución de las actividades institucionales de manera coherente con el mandato legal y las competencias

asignadas, garantizando la cobertura territorial y poblacional requerida para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del instituto.

5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

5.1.1 Contexto nacional y oportunidades

Situación de los derechos de las mujeres

Costa Rica presenta un contexto complejo para el avance de los derechos de las mujeres, caracterizado por la persistencia de brechas estructurales que limitan el ejercicio pleno de sus derechos humanos. Según análisis de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), existen cuatro nudos estructurales que perpetúan las desigualdades de género en la región y que se manifiestan claramente en el contexto nacional.

El nudo estructural relacionado con la desigualdad socioeconómica y la persistencia de la pobreza constituye un obstáculo significativo para la autonomía económica de las mujeres. Los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) evidencian brechas importantes: el subempleo femenino alcanza un 13,1% comparado con un 7,4% en los hombres, mientras que las mujeres representan el 45,2% del empleo informal. Esta situación se agrava por la sobrecarga de trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, que históricamente ha estado en manos de las mujeres, limitando sus oportunidades de acceso al mercado laboral formal.

La división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado continúa limitando la autonomía física de las mujeres. Los datos de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (2022) revelan que las mujeres dedican significativamente más tiempo al trabajo doméstico no remunerado, lo que impacta sus posibilidades de estudio, trabajo remunerado y participación política. Esta situación se intensificó durante la crisis sanitaria por COVID-19, aumentando la carga global de trabajo que recae especialmente sobre las mujeres.

En el ámbito de la representación política, persisten importantes brechas. En las elecciones municipales de 2020, únicamente 8 mujeres fueron electas como alcaldesas de un total de 74 puestos, evidenciando la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público que excluyen a las mujeres de espacios

de toma de decisiones. Esta sub-representación política limita las posibilidades de incidir en políticas públicas que respondan a las necesidades específicas de las mujeres.

5.1.2 Agenda 2030 y marco normativo favorable

El país cuenta con un marco normativo favorable que constituye una oportunidad estratégica para el avance de los derechos de las mujeres. La Política Nacional para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030 (PIEG) y la Política Nacional para la Atención y Prevención de la Violencia contra las Mujeres de Todas las Edades (PLANOVI) proporcionan el marco orientador para las acciones sectoriales.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, específicamente el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 sobre igualdad de género, constituye un compromiso nacional e internacional que fortalece la justificación y relevancia de las intervenciones institucionales. Además, la reciente aprobación de normativa específica en materia de violencia de género, incluyendo la Ley de Reparación Integral para Personas Sobrevivientes de Femicidio y la Ley para prevenir la Violencia contra las Mujeres en la Política, amplía las competencias institucionales y genera nuevas oportunidades de intervención.

La percepción ciudadana muestra conciencia sobre las problemáticas de género. Según la Encuesta Nacional de Percepción sobre Derechos Humanos de las Mujeres (ENPEDEMU 2021), la población identifica espacios específicos donde se manifiesta mayor discriminación hacia las mujeres, incluyendo el ámbito laboral y político, lo que evidencia una mayor sensibilización social que puede traducirse en apoyo a políticas públicas orientadas a la igualdad de género.

5.2 AMENAZAS DEL ENTORNO

Limitaciones presupuestarias y resistencias socioculturales

El entorno presenta amenazas significativas que pueden limitar el alcance de las intervenciones institucionales. Las limitaciones presupuestarias del sector público constituyen una restricción estructural que afecta la capacidad de implementar políticas públicas de manera integral y sostenida. Esta situación se ha intensificado en el contexto post-pandemia, donde las prioridades fiscales han privilegiado la reactivación económica y la estabilización de las finanzas públicas.

Las resistencias socioculturales hacia el cambio en las relaciones de género representan una amenaza persistente. Los patrones culturales patriarcales discriminatorios y violentos y el predominio de la cultura del privilegio se mantienen

arraigados en diversos sectores de la sociedad, lo que puede generar oposición a las políticas de igualdad de género y limitar su efectividad. Estas resistencias se manifiestan tanto a nivel individual como institucional, afectando la implementación de enfoques de género en políticas, programas y servicios públicos.

El endurecimiento de posiciones conservadoras en diferentes niveles político y social, así como el fortalecimiento de discursos que cuestionan los avances en materia de derechos de las mujeres, constituyen factores de riesgo que pueden incidir negativamente en el apoyo político y social necesario para la implementación efectiva de las políticas sectoriales.

5.3 ANÁLISIS INTERNO INSTITUCIONAL

Fortalezas y capacidades

Capacidades técnicas especializadas

El INAMU cuenta con capacidades técnicas especializadas consolidadas a lo largo de más de dos décadas de trabajo en materia de derechos humanos de las mujeres. La institución ha desarrollado expertise en áreas críticas como la formulación de políticas públicas con enfoque de género, la atención especializada a mujeres en situación de violencia, y la producción de conocimiento técnico especializado en temas de igualdad de género.

La estructura organizacional del instituto, basada en un modelo de gestión por procesos, permite una articulación coherente entre los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo. Esta organización facilita la coordinación interna y optimiza el uso de los recursos disponibles para el cumplimiento de las competencias institucionales.

Reconocimiento y liderazgo sectorial

La institución goza de reconocimiento y legitimidad como ente rector en materia de derechos humanos de las mujeres, tanto a nivel nacional como regional. Este posicionamiento le permite ejercer liderazgo técnico en la formulación de políticas públicas sectoriales y mantener relaciones estratégicas con organizaciones de la sociedad civil.

El INAMU ha logrado establecer una presencia territorial consolidada en las seis regiones programáticas del país, lo que constituye una fortaleza significativa para la prestación de servicios especializados y la implementación de políticas públicas con

pertinencia territorial. Esta cobertura regional permite atender las particularidades y necesidades específicas de diferentes contextos geográficos y poblacionales.

Debilidades identificadas

Limitaciones de recursos y desafíos de cobertura

La principal debilidad institucional se relaciona con las limitaciones de recursos humanos para atender la amplitud del mandato legal y las expectativas sociales. Con 339 personas funcionarias para atender una población objetivo que incluye a todas las mujeres costarricenses en su diversidad, la institución enfrenta desafíos significativos de cobertura y capacidad de respuesta. Esta situación ha generado sobrecargas de trabajo, limitaciones en la atención personalizada y dificultades para ampliar la cobertura de servicios especializados.

Las limitaciones presupuestarias restringen la capacidad institucional para desarrollar intervenciones de mayor alcance e impacto. Estas restricciones afectan tanto la prestación de servicios directos como la capacidad de desarrollar procesos de investigación, sistematización y generación de conocimiento especializado que fortalezcan el liderazgo técnico institucional.

Desafíos organizacionales internos

El estudio de clima organizacional realizado en 2022, con una participación del 81,42% del personal institucional, identificó áreas de mejora en aspectos relacionados con la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión de conflictos, los estándares de calidad y los procesos de capacitación y desarrollo del personal. Si bien el estudio evidenció fortalezas en términos de compromiso institucional y identificación con la misión, los resultados señalan la necesidad de fortalecer la gestión interna para optimizar el desempeño organizacional.

Los desafíos tecnológicos constituyen otra área de debilidad. A pesar de los avances logrados con la implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC 2018-2020), persisten brechas en términos de modernización de sistemas, digitalización de procesos y aprovechamiento de las tecnologías de la información para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios institucionales.

5.4 ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.4.1 Portafolio actual de servicios

El INAMU articula sus intervenciones a través de tres programas institucionales que conforman una cadena de resultados orientada a generar cambios sostenibles en la situación de las mujeres costarricenses. Esta estructura programática permite una intervención integral que abarca desde la atención directa hasta la rectoría sectorial.

Programa 1: Actividades Centrales

Este programa comprende la gestión estratégica y la coordinación institucional necesaria para el funcionamiento del INAMU. Incluye servicios de promoción y difusión de derechos humanos de las mujeres dirigidos al público en general, mediante campañas comunicacionales, materiales educativos y actividades de sensibilización que contribuyen a generar cambios culturales hacia la igualdad de género.

Programa 2: Atención a Mujeres en su Diversidad

Constituye el núcleo de servicios especializados dirigidos directamente a las mujeres. Los servicios principales incluyen:

Información y orientación especializada: Servicios telefónicos y presenciales que brindan orientación sobre derechos humanos, violencia de género y recursos institucionales disponibles.

Atención directa a víctimas de violencia: Servicios psicológicos, legales y de trabajo social especializados para mujeres en situación de violencia, incluyendo atención en crisis, acompañamiento judicial y refugios temporales.

Capacitación y formación: Programas educativos dirigidos a mujeres para el ejercicio de sus derechos, abarcando temas de empoderamiento económico, liderazgo político, derechos sexuales y reproductivos, y prevención de la violencia.

Asesoría para el emprendimiento: Servicios de acompañamiento técnico para mujeres emprendedoras y empresarias, incluyendo capacitación en gestión empresarial, acceso a redes de comercialización y desarrollo de habilidades específicas.

Financiamiento no reembolsable: Recursos económicos para actividades productivas de mujeres y organizaciones en defensa de los derechos humanos,

orientados a fortalecer la autonomía económica y el desarrollo de iniciativas comunitarias.

Programa 3: Rectoría y Vigilancia de Normativas y Políticas Públicas

Este programa posiciona al INAMU como ente rector sectorial mediante:

Capacitación a personas funcionarias públicos: Formación especializada en derechos humanos de las mujeres dirigida a personal de instituciones públicas para fortalecer la implementación del enfoque de género en políticas y servicios.

Asistencia técnica institucional: Servicios de asesoría y acompañamiento a instituciones públicas, empresas privadas y organizaciones sociales para la incorporación efectiva de la perspectiva de género en sus intervenciones.

Incidencia política y normativa: Elaboración de propuestas de políticas públicas, participación en espacios de negociación política y desarrollo de instrumentos normativos que fortalezcan el marco legal para la igualdad de género.

5.4.2 Caracterización de población usuaria

La población usuaria se estructura en tres segmentos principales que reflejan la diversidad de servicios institucionales:

Mujeres usuarias directas: Incluye mujeres víctimas de violencia de género, mujeres emprendedoras, mujeres en condición de pobreza, mujeres rurales, mujeres indígenas y afrodescendientes, mujeres con discapacidad, mujeres adultas mayores, y mujeres en situaciones de diversidad sexual. Este segmento accede principalmente a los servicios del Programa 2.

Personas funcionarias públicos y personal institucional: Comprende servidores públicos de diferentes instituciones del Estado, personal de organizaciones sociales y representantes de empresas privadas que participan en procesos de capacitación y asistencia técnica para la incorporación del enfoque de género en sus funciones.

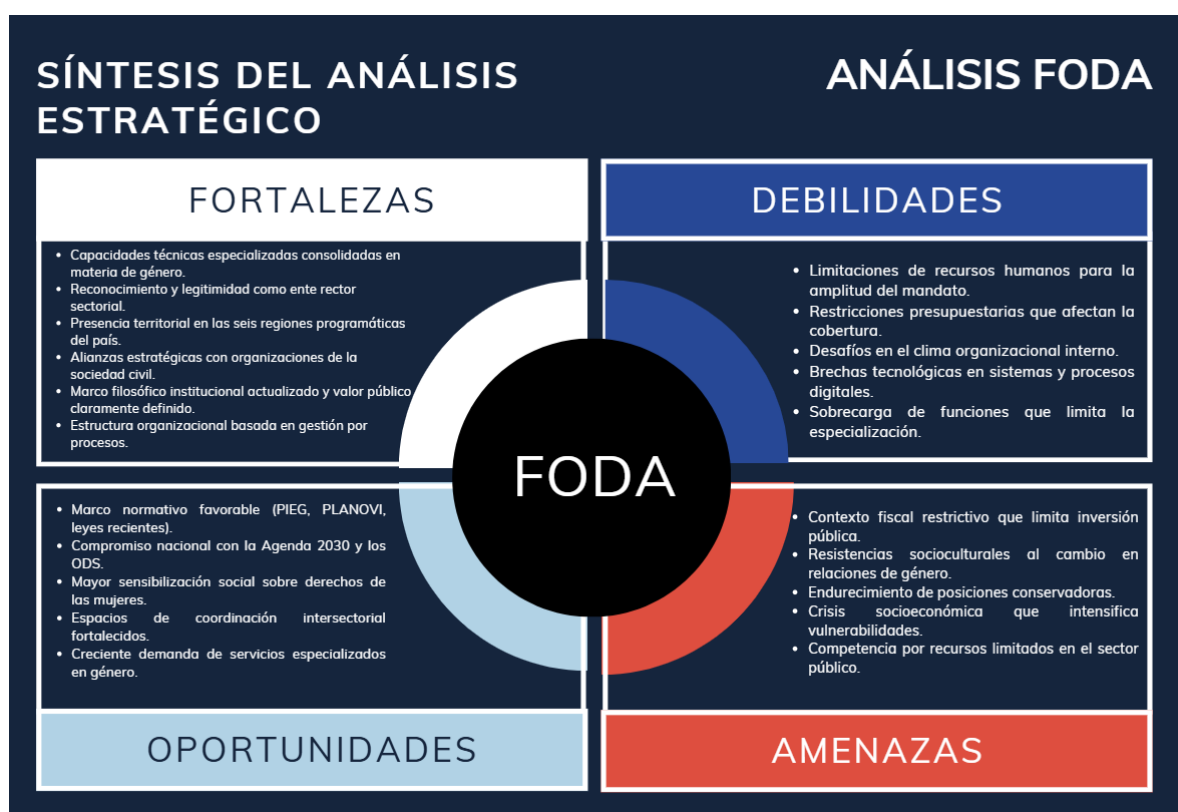
Población general: Incluye ciudadanía en general que accede a servicios de información, materiales educativos y campañas de sensibilización sobre derechos humanos de las mujeres y prevención de la violencia de género.

La demanda de servicios muestra tendencias diferenciadas: crecimiento sostenido en servicios de atención a violencia de género, mayor solicitud de capacitación empresarial y emprendimiento, e incremento en la demanda de asistencia técnica por

parte de instituciones públicas para cumplir con compromisos normativos en materia de igualdad de género. Esta evolución de la demanda evidencia tanto una mayor conciencia sobre los derechos de las mujeres como la efectividad de las políticas públicas sectoriales en generar cambios culturales y normativos.

6 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 MATRIZ FODA CONSOLIDADA



Fortalezas:

- Capacidades técnicas especializadas consolidadas en materia de género.
- Reconocimiento y legitimidad como ente rector sectorial.
- Presencia territorial en las seis regiones programáticas del país.
- Alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil.
- Marco filosófico institucional actualizado y valor público claramente definido.

Oportunidades:

- Marco normativo favorable (PIEG, PLANOV, leyes recientes).
- Compromiso nacional con la Agenda 2030 y los ODS.
- Mayor sensibilización social sobre derechos de las mujeres.
- Espacios de coordinación intersectorial fortalecidos.
- Creciente demanda de servicios especializados en género.

Debilidades:

- Limitaciones de recursos humanos para la amplitud del mandato.
- Desafíos en el clima organizacional interno.
- Brechas tecnológicas en sistemas y procesos digitales.
- Sobrecarga de funciones que limita la especialización.

Amenazas:

- Resistencias socioculturales al cambio en relaciones de género.
- Crisis socioeconómica que intensifica vulnerabilidades.
- Competencia por recursos limitados en el sector público.

6.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El análisis estratégico identifica factores críticos que determinarán el éxito en la implementación del Plan Estratégico Institucional y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo:

Fortalecimiento de capacidades institucionales: La ampliación y consolidación de las capacidades técnicas, administrativas y tecnológicas constituye un factor fundamental para responder efectivamente a la amplitud del mandato institucional y las crecientes demandas sociales.

Articulación intersectorial efectiva: El desarrollo de mecanismos eficaces de coordinación con otras instituciones públicas, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil es esencial para maximizar el impacto de las intervenciones y garantizar la sostenibilidad de los procesos de cambio.

Comunicación estratégica y posicionamiento: El fortalecimiento de las capacidades de comunicación institucional y el posicionamiento estratégico de los

temas de género en la agenda pública son fundamentales para contrarrestar las resistencias socioculturales y generar apoyo político y social sostenido.

Gestión basada en evidencia: La consolidación de sistemas de información, seguimiento y evaluación que permitan la toma de decisiones basada en evidencia y la rendición de cuentas efectiva sobre los resultados institucionales.

Sostenibilidad financiera: La diversificación de fuentes de financiamiento y el desarrollo de estrategias de gestión de recursos que garanticen la sostenibilidad de las intervenciones institucionales en un contexto de restricciones fiscales.

La síntesis del diagnóstico estratégico evidencia que el INAMU cuenta con bases sólidas para el cumplimiento de su mandato, pero enfrenta desafíos significativos que requieren intervenciones estratégicas focalizadas. El aprovechamiento de las oportunidades del entorno y el fortalecimiento de las capacidades internas constituyen condiciones necesarias para superar las limitaciones identificadas y lograr mayor impacto en el avance de los derechos humanos de las mujeres en Costa Rica.

7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

7.1.1 Misión institucional

El INAMU es la institución rectora que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad civil.

El valor público institucional se define como "la promoción para el cambio cultural hacia la igualdad de género y la protección de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad", articulando la contribución específica de la institución al desarrollo nacional.

7.1.2 Visión institucional

El INAMU será reconocido por su liderazgo, compromiso, excelencia y efectiva gestión político-técnica, para la transformación sociocultural hacia una sociedad justa e igualitaria en el marco de los derechos humanos de las mujeres.

La visión institucional proyecta el posicionamiento estratégico del INAMU hacia el año 2030, estableciendo como aspiración el reconocimiento por su capacidad de liderazgo sectorial y su contribución efectiva a la transformación social. Esta visión articula la dimensión técnica y política del quehacer institucional, orientando las acciones hacia la promoción de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y el pleno ejercicio de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad.

7.1.3 Valores institucionales

Los valores institucionales que orientan la gestión del INAMU son:

Respeto: Toma de conciencia de las diferencias y particularidades de las personas desde el enfoque de derechos humanos.

Compromiso: Interés genuino por la labor institucional con entusiasmo, pasión, proactividad y excelencia.

Equidad: Acciones para favorecer la igualdad según las necesidades diversas, actuando con justicia y fomentando la no discriminación.

Sororidad: Actitud de alianza y cooperación entre mujeres, generando cohesión basada en metas y objetivos comunes.

Igualdad: Reconocimiento del valor y dignidad de todas las personas y el disfrute pleno de sus derechos.

7.2 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

7.2.1 Lineamientos generales de gestión

El INAMU adopta el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) como modelo de gestión institucional, orientando todas las acciones hacia la generación de efectos e impactos sobre la población usuaria. Este enfoque requiere objetivos medibles y evaluables, organizados en una jerarquía que incluye los niveles de impacto, efecto, producto y proceso.

La gestión institucional se fundamenta en, gestión por procesos que articula procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo; mejora continua mediante evaluación sistemática del desempeño; y gestión del conocimiento especializado en materia de género como referente técnico sectorial.

7.3 ENFOQUES TRANSVERSALES

Enfoque de derechos humanos: Reconocimiento de los derechos de las mujeres como inalienables, indivisibles e interdependientes.

Enfoque de interseccionalidad: Respuestas diferenciadas según edad, etnia, discapacidad, orientación sexual y condición socioeconómica.

Enfoque de participación: Participación activa de las mujeres en identificación de necesidades, diseño y evaluación.

Enfoque territorial: Adaptación de servicios y estrategias a contextos específicos y desarrollo de capacidades locales.

7.4 EJES ESTRATÉGICOS

La estructura estratégica del INAMU se organiza en cuatro ejes que articulan las funciones sustantivas y de apoyo institucional:

7.4.1 Eje 1: Atención a las mujeres y gestión de políticas para la igualdad de género y no violencia

Justificación: Constituye el núcleo de las funciones sustantivas del INAMU, fundamentado en el mandato legal de la Ley N° 7801 y la necesidad de responder a las múltiples formas de discriminación y violencia que enfrentan las mujeres costarricenses.

Alcance: Servicios de información, orientación, capacitación, atención especializada a víctimas de violencia, promoción del empoderamiento económico y político, así como formulación, implementación y vigilancia de políticas públicas sectoriales.

7.4.2 Eje 2: Mejora de procesos internos y estructura organizacional

Justificación: La eficiencia y efectividad de la gestión institucional constituye condición necesaria para el cumplimiento del mandato legal y responde a la necesidad de fortalecer capacidades internas identificada en el diagnóstico.

Alcance: Desarrollo de capacidades para gestión del conocimiento especializado, optimización de procesos técnico-administrativos, fortalecimiento de sistemas de información e implementación de mecanismos de mejora continua.

7.4.3 Eje 3: Fortaleza de los recursos humanos y crecimiento tecnológico

Justificación: El talento humano constituye el activo más importante de la institución, y el desarrollo tecnológico representa herramienta fundamental para modernización de servicios y optimización de la gestión.

Alcance: Políticas de gestión del talento humano, programas de capacitación y desarrollo profesional, fortalecimiento del clima organizacional, e incorporación de tecnologías de información y comunicación mediante el Plan Estratégico de Tecnologías (PETIC).

7.4.4 Eje 4: Eficiencia en la gestión de recursos financieros y materiales

Justificación: La gestión eficiente de recursos constituye condición fundamental para la sostenibilidad institucional y responde a las limitaciones presupuestarias identificadas en el diagnóstico.

Alcance: Optimización de ejecución presupuestaria, fortalecimiento de sistemas de control interno, mejora de procesos de adquisiciones y desarrollo de estrategias para diversificación de fuentes de financiamiento.

8 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

8.1 OBJETIVO DE DESARROLLO

8.1.1 Impacto esperado a largo plazo

El objetivo de desarrollo del INAMU establece:

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

Este objetivo superior orienta todas las intervenciones institucionales hacia la transformación de patrones culturales discriminatorios, contribuyendo al posicionamiento de Costa Rica en el Índice Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial. La meta institucional es mantener la posición entre los primeros 15 países a nivel mundial durante el período 2024-2030.

El objetivo general institucional, derivado del mandato legal de la Ley N° 7801, establece: *"Promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en*

su diversidad; así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género, en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad civil".

8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR EJE

8.2.1 Objetivos del Eje 1: Atención a las mujeres y gestión de políticas para la igualdad de género y no violencia.

Objetivo 2: Promover la corresponsabilidad social de los cuidados orientada a las personas en situaciones de dependencia y a las personas cuidadoras para procurar una distribución equitativa en las responsabilidades de cuidado y en el uso del tiempo.

Meta principal: Capacitar 17,500 personas en corresponsabilidad social de cuidados e incorporar el enfoque en 26 instituciones públicas y municipalidades durante el período.

Objetivo 3: Impulsar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, al empleo decente y de calidad, mediante coordinaciones interinstitucionales e intersectoriales que favorezcan el desarrollo de su autonomía económica.

Meta principal: Atender 21,000 mujeres empresarias en servicios de emprendimientos y empresariedad, e incrementar a 96 las empresas privadas con prácticas laborales de igualdad de oportunidades.

Objetivo 4: Propiciar la protección, prevención y atención de las mujeres frente a la violencia en sus distintas manifestaciones, así como frente a otras formas de discriminación por razones de género.

Meta principal: Brindar servicios de atención y protección a 99,000 mujeres víctimas de violencia y alcanzar 100% de ejecución del Plan de Acción PLANOSI vigente.

Objetivo 5: Fortalecer a las mujeres diversas en su empoderamiento, liderazgo, autocuidado y bienestar; así como a organizaciones sociales, articulando iniciativas para el disfrute de su ciudadanía plena.

Meta principal: Capacitar y asesorar 105,000 mujeres en empoderamiento y liderazgo transformador, y fortalecer 1,000 organizaciones de mujeres y mixtas en derechos humanos y participación política.

Objetivo 6: Promover el ejercicio y la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en su diversidad.

Meta principal: Implementar al 100% el Modelo de incidencia en política pública en derechos sexuales y reproductivos para mujeres indígenas, afrodescendientes y mujeres en su diversidad.

8.2.2 Objetivos del Eje 2: Mejora de procesos internos y estructura organizacional

Objetivo 7: Brindar oportunamente el soporte político-administrativo necesario para el impulso de los objetivos institucionales mediante la gestión del conocimiento especializado en género para el cambio cultural.

Meta principal: Avanzar al 100% en la estrategia de gestión del conocimiento especializado durante el período.

Objetivo 8: Desarrollar un modelo de gestión institucional encaminado hacia la gestión de resultados para el desarrollo (GpRD), mediante la actualización de procesos y procedimientos, adopción de sistemas de gestión y mejora continua, y la desconcentración regional.

Meta principal: Implementar al 100% la Estrategia Planificación Institucional que incluye planificación táctica, operativa y estratégica.

8.2.3 Objetivos del Eje 3: Fortaleza de los recursos humanos y crecimiento tecnológico

Objetivo 9: Desarrollar tecnologías de información de vanguardia que fomenten la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda el INAMU a las mujeres.

Meta principal: Cumplir al 100% el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC) vigente para cada período.

Objetivo 10: Desarrollar una Política de gestión de talento humano que permita la articulación de procesos internos de cara a un posicionamiento institucional positivo en el nivel nacional.

Meta principal: Lograr 100% de avance en el diseño, puesta en operación, consolidación y evaluación de la Política de gestión de recursos humanos.

8.2.4 Objetivos del Eje 4: Eficiencia en la gestión de recursos financieros y materiales

Objetivo 11: Ejecutar los bienes y servicios institucionales mediante una óptima distribución de los recursos financieros correspondientes en cumplimiento con la normativa vigente.

Meta principal: Alcanzar 95% de ejecución de recursos presupuestarios asignados a cada una de las dependencias técnicas y administrativas (crecimiento del 1% anual).

8.3 ESTRATEGIAS POR OBJETIVO

8.3.1 Líneas de acción estratégicas

Las estrategias institucionales se organizan en torno a cinco grandes líneas de acción que articulan los 11 objetivos específicos:

Línea Estrategia 1: Servicios especializados de atención directa

- a. Atención integral a mujeres víctimas de violencia de género.
- b. Servicios de información, orientación y capacitación.
- c. Programas de empoderamiento económico, físico, político y social.
- d. Atención especializada en derechos sexuales y reproductivos.

Línea Estrategia 2: Rectoría técnica y políticas públicas

- a. Formulación e incidencia en políticas públicas sectoriales.
- b. Coordinación intersectorial para implementación de PIEG y PLANОВI.
- c. Asistencia técnica a instituciones públicas, gobierno local y sector privado.
- d. Vigilancia del cumplimiento de compromisos nacionales e internacionales.
- e. Monitoreo y evaluación de políticas públicas con enfoque de género.
- f. Gobernanza estratégica para la movilización de programas y proyectos interinstitucionales vinculados con PIEG y PLANОВI.

Línea Estrategia 3: Gestión del conocimiento y comunicación

- a. Producción de conocimiento especializado en género.
- b. Estrategias de comunicación para el cambio cultural.
- c. Sistematización de experiencias y buenas prácticas basada en evidencia.
- d. Investigación aplicada para la toma de decisiones.
- e. Generación de informes periódicos de inteligencia institucional en género.
- f. Creación de un Observatorio Nacional de Género, vinculado con el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe.

Línea Estrategia 4: Fortalecimiento institucional

- 1. Modernización de procesos y sistemas de gestión.
- 2. Desarrollo de capacidades del talento humano.
- 3. Incorporación de tecnologías de información y comunicación.

4. Implementación de sistemas de mejora continua.

Línea Estrategia 5: Articulación territorial y sectorial

- a. Desconcentración de servicios a nivel regional.
- b. Coordinación con organizaciones de la sociedad civil.
- c. Alianzas estratégicas con sector privado, institucionalidad y gobierno local.
- d. Gestión de cooperación internacional con enfoque territorial.
- e. Territorialización de los compromisos internacionales asumidos por Costa Rica.
- f. Desarrollo de planes regionales de igualdad y prevención de violencia, PIEG y PLANОВI.

8.4 INTERVENCIONES PRIORITARIAS

Para el Eje 1 - Atención y políticas públicas:

- a. Consolidación de la Red Nacional de Atención a la Violencia contra las Mujeres.
- b. Implementación de la Estrategia de Corresponsabilidad Social de Cuidados.
- c. Fortalecimiento de programas de autonomía económica, física, política y social para mujeres.
- d. Territorialización del Modelo de Atención Integral con enfoque interseccional.
- e. Implementación de protocolos integrales de atención a mujeres en situación de violencia.
- f. Fortalecimiento de los Puntos Violeta como nodos territoriales de información y orientación, para garantizar la referencia para la atención y prevención.

Para el Eje 2 - Procesos internos:

- a. Implementación del Sistema Integrado de Planificación Institucional.
- b. Desarrollo de la Estrategia de Gestión del Conocimiento Especializado.
- c. Establecimiento del modelo de desconcentración regional.
- d. Fortalecimiento de sistemas de seguimiento y evaluación.
- e. Desarrollo de una política institucional de datos abiertos y transparencia.

Para el Eje 3 - Recursos humanos y tecnología:

- a. Ejecución del Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETIC).
- b. Implementación de la Política de Gestión del Talento Humano.
- c. Desarrollo de plataformas digitales para servicios institucionales.
- d. Fortalecimiento de capacidades técnicas especializadas del personal.

- e. Fortalecimiento de la ciberseguridad y protección de datos sensibles.

Para el Eje 4 - Recursos financieros:

- a. Optimización de la ejecución presupuestaria institucional.
- b. Implementación de sistemas de control interno y gestión de riesgos.
- c. Desarrollo de estrategias de movilización de recursos complementarios.
- d. Fortalecimiento de la gestión de adquisiciones y contrataciones.
- e. Implementación de un modelo de presupuesto con enfoque de género.
- f. Articulación con organismos internacionales para financiamiento estratégico.
- g. Fortalecimiento de capacidades en gestión financiera para equipos regionales.
- h. Fortalecimiento de los Espacios Seguros para Mujeres, como mecanismo preventivo de hostigamiento y acoso sexual y callejero.

La articulación de estas estrategias e intervenciones prioritarias permite al INAMU abordar de manera integral tanto las demandas externas relacionadas con su mandato legal como las necesidades internas de fortalecimiento organizacional, garantizando un modelo de gestión sostenible y orientado a resultados de desarrollo que contribuyan efectivamente al avance de los derechos humanos de las mujeres en Costa Rica.

9 MARCO DE RESULTADOS

9.1 MARCO DE RESULTADOS

9.1.1 Cadena de resultados institucional

9.1.1.1 Teoría de cambio y lógica de intervención

El marco de resultados del INAMU se fundamenta en el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), estableciendo una cadena lógica que conecta los insumos institucionales con el objetivo de desarrollo mediante una secuencia de productos, efectos e impactos verificables.

Objetivo de Desarrollo (Impacto): Promover el cambio cultural para la igualdad de derechos entre mujeres y hombres, contribuyendo al posicionamiento de Costa Rica en el Índice Global de la Brecha de Género (mantener posición entre los primeros 15 países a nivel mundial).

Objetivo General (Efecto): Promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad, medido a través del Índice de efectividad del desempeño

institucional anual del INAMU, con meta de lograr desempeño efectivo según criterios de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP).

Objetivos Específicos (Productos): Los 11 objetivos específicos distribuidos en 4 ejes estratégicos generan productos directos que contribuyen al logro de los efectos e impactos esperados:

Eje 1: Servicios de atención directa, políticas públicas implementadas, y programas de empoderamiento.

Eje 2: Sistemas de gestión institucional modernizados y conocimiento especializado generado.

Eje 3: Tecnologías implementadas y recursos humanos fortalecidos.

Eje 4: Recursos financieros ejecutados eficientemente.

Lógica de Intervención La teoría de cambio del INAMU establece que la combinación de servicios especializados de atención directa, rectoría técnica efectiva, fortalecimiento institucional y gestión eficiente de recursos genera las condiciones necesarias para el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres, contribuyendo al cambio cultural hacia la igualdad de género en Costa Rica.

9.2 SISTEMA DE INDICADORES

El sistema de indicadores del INAMU se organiza en una jerarquía de cuatro niveles que permite el seguimiento integral del desempeño institucional y la medición del avance hacia el objetivo de desarrollo.

Tabla 1: Matriz de Indicadores Estratégicos INAMU 2024-2030

Eje	Objetivo	Meta Período	Programación Anual	Responsable Principal
EJE 1	Obj. 2: Corresponsabilidad social de cuidados	17,500 personas capacitadas	2,500 personas/año	Depto. Atención a Mujeres
EJE 1	Obj. 3: Autonomía económica de las mujeres	21,000 mujeres empresarias	3,000 mujeres/año	Depto. Gestión del Conocimiento
EJE 1	Obj. 4: Atención y prevención de violencia	99,000 mujeres atendidas	9,000 (2024), 15,000 (2025-2030)	Depto. Atención Violencia
EJE 1	Obj. 5: Empoderamiento y liderazgo	105,000 mujeres capacitadas	13,000 mujeres/año	Departamentos Regionales
EJE 1	Obj. 6: Derechos sexuales y reproductivos	100% modelo implementado	25% (2025), 50% (2026), 75% (2027), 100% (2028)	Depto. Gestión del Conocimiento
EJE 2	Obj. 7: Gestión del conocimiento especializado	100% estrategia implementada	30% (2026), 50% (2027), 75% (2028), 90% (2029), 100% (2030)	Coordinación Institucional

Eje	Objetivo	Meta Período	Programación Anual	Responsable Principal
EJE 2	Obj. 8: Modelo de gestión institucional	100% estrategia planificación	20% (2024-2026), 60% (2027), 80% (2028), 90% (2029), 100% (2030)	Dirección Estratégica
EJE 3	Obj. 9: Tecnologías de información (PETIC)	100% plan implementado	40% (2024), 60% (2025), 80% (2026), 100% (2027)	Unidad de Tecnologías
EJE 3	Obj. 10: Política de talento humano	100% política implementada	50% (2024), 60% (2025), 70% (2026), 75% (2027), 80% (2028), 90% (2029), 100% (2030)	Depto. Recursos Humanos
EJE 4	Obj. 11: Ejecución presupuestaria óptima	95% ejecución de recursos	Crecimiento gradual: 89% (2024) hasta 95% (2030)	Depto. Financiero

Fuente: Elaboración propia con base en PEI INAMU 2024-2030.

9.2.1 Matriz de planificación estratégica

9.2.1.1 Programación quinquenal

Tabla 2: Matriz de Responsabilidades por Estrategia Institucional

Eje	Objetivo	Meta Período	Programación Anual	Responsable Principal
EJE 1	Obj. 2: Corresponsabilidad social de cuidados	17,500 personas capacitadas	2,500 personas/año	Depto. Atención a Mujeres
EJE 1	Obj. 3: Autonomía económica de las mujeres	21,000 mujeres empresarias	3,000 mujeres/año	Depto. Gestión del Conocimiento
EJE 1	Obj. 4: Atención y prevención de violencia	99,000 mujeres atendidas	9,000 (2024), 15,000 (2025-2030)	Depto. Atención Violencia
EJE 1	Obj. 5: Empoderamiento y liderazgo	105,000 mujeres capacitadas	13,000 mujeres/año	Departamentos Regionales
EJE 1	Obj. 6: Derechos sexuales y reproductivos	100% modelo implementado	25% (2025), 50% (2026), 75% (2027), 100% (2028)	Depto. Gestión del Conocimiento
EJE 2	Obj. 7: Gestión del conocimiento especializado	100% estrategia implementada	30% (2026), 50% (2027), 75% (2028), 90% (2029), 100% (2030)	Coordinación Institucional

Eje	Objetivo	Meta Período	Programación Anual	Responsable Principal
EJE 2	Obj. 8: Modelo de gestión institucional	100% estrategia planificación	20% (2024-2026), 60% (2027), 80% (2028), 90% (2029), 100% (2030)	Dirección Estratégica
EJE 3	Obj. 9: Tecnologías de información (PETIC)	100% plan implementado	40% (2024), 60% (2025), 80% (2026), 100% (2027)	Unidad de Tecnologías
EJE 3	Obj. 10: Política de talento humano	100% política implementada	50% (2024), 60% (2025), 70% (2026), 75% (2027), 80% (2028), 90% (2029), 100% (2030)	Depto. Gestión del Talento Humanos
EJE 4	Obj. 11: Ejecución presupuestaria óptima	95% ejecución de recursos	Crecimiento gradual: 89% (2024) hasta 95% (2030)	Depto. Financiero-Contable

Fuente: Elaboración propia con base en PEI INAMU 2024-2030.

9.2.2 Responsables por resultado

Tabla 3: Matriz de Responsabilidades por Estrategia Institucional

Estrategia/Programa	Responsable Principal	Corresponsables	Cobertura
Corresponsabilidad Social de Cuidados	Depto. Atención a Mujeres en su diversidad	Depto. Gestión de políticas nacionales	Nacional/Regional
Autonomía Económica	Depto. Gestión del conocimiento especializado	Depto. Atención a Mujeres, Unidad FOMUJERES, Deptos. Regionales	Nacional
Atención y Prevención Violencia	Depto. Atención a Mujeres víctimas de violencia	Unidades Centros Especializados, Unidad Centro telefónico	Regional
Empoderamiento Político	Depto. Gestión del conocimiento especializado	Depto. Incidencia institucional, Deptos. Regionales, Unidades Formación	Nacional
Derechos Sexuales y Reproductivos	Depto. Gestión del conocimiento especializado	Depto. Atención a Mujeres, Unidad Centro telefónico, Deptos. Regionales	Nacional

Estrategia/Programa	Responsable Principal	Corresponsables	Cobertura
Rectoría y Vigilancia Normativa	Depto. Gestión del conocimiento especializado	Depto. Incidencia institucional, Depto. Gestión Políticas Nacionales	Nacional
Gestión Institucional y Planificación	Dirección Estratégica	Todos los departamentos técnicos y administrativos	Institucional
Tecnologías de Información	Unidad de Tecnologías de Información	Todos los departamentos usuarios	Institucional
Gestión del Talento Humano	Depto. Recursos Humanos	Direcciones y jefaturas institucionales	Institucional
Gestión Financiera	Depto. Financiero-Contable	Todas las dependencias ejecutoras	Institucional

Fuente: Elaboración propia con base en estrategias del PEI INAMU 2024-2030.

La matriz de planificación estratégica establece una programación realista y verificable que permite el seguimiento sistemático del cumplimiento de metas y la evaluación del desempeño institucional hacia el logro del objetivo de desarrollo del INAMU.

10 GESTIÓN DE RIESGOS

10.1 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS

La gestión de riesgos constituye un elemento fundamental para garantizar el cumplimiento del mandato institucional del INAMU y el logro de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2025-2030. La identificación sistemática de riesgos se basa en el análisis específico por ejes estratégicos realizado mediante el Sistema de Evaluación y Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI) y la evaluación de factores organizacionales internos que pueden afectar el desempeño institucional.

10.2 RIESGOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE ENTORNO

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

Tabla 4: Matriz de Riesgos por Ejes Estratégicos INAMU 2025-2030

Tabla 7.1: Matriz de Riesgos por Ejes Estratégicos INAMU 2025-2030

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	RIESGO IDENTIFICADO	NIVEL DE RIESGO
EJE 1: Atención a mujeres y gestión de políticas para la igualdad de género y no violencia	1. Promover el ejercicio pleno y efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad	Escaso apoyo político e incompatibilidad ideológica de la jerarquía en la toma de decisiones para el avance de la igualdad	ALTO
	2. Promover la corresponsabilidad social de los cuidados orientada a las personas en situaciones de dependencia	Inadecuada articulación para la generación de políticas y programas, debido a una limitada priorización técnica y política especialmente de los cuidados	MEDIO
	3. Impulsar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, al empleo decente y de calidad	La estrategia institucional de empresariedad y empleabilidad no se logra ejecutar de manera articulada entre los niveles nacional, regional y local	MEDIO
	4. Propiciar la protección, prevención y atención de las mujeres ante la violencia	Debilitamiento del INAMU como ente rector en materia de transversalización de la perspectiva de género en el sector productivo nacional	MEDIO
	5. Fortalecer a las mujeres diversas en su empoderamiento, liderazgo, autocuidado y bienestar	Carencia de vinculación estratégica entre la rectoría técnica del INAMU y el trabajo de atención directa con las mujeres y sus organizaciones, en todas las regiones	MEDIO
	6. Promover el ejercicio y la defensa de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en su diversidad	Endurecimiento de la posición conservadora en diferentes niveles: político, medios de comunicación y en la sociedad costarricense, entre otros, con respecto al enfoque de defensa de los derechos sexuales y reproductivos	MEDIO
EJE 2: Mejora de procesos internos y estructura organizacional	7. Brindar oportunamente el soporte técnico y administrativo necesario para el impulso de los objetivos institucionales	Político: no se visualiza la importancia del soporte político-administrativo en las políticas de desarrollo, especialmente las relacionadas con las atribuciones institucionales y se toman decisiones tardías, erróneas, o sin consultar a las autoridades	ALTO
	8. Desarrollar un modelo de gestión institucional encaminado hacia la gestión de resultados para el desarrollo	Estratégico-organizacional: los procesos definidos no contribuyen de forma efectiva al cumplimiento de los fines institucionales	MEDIO
	9. Desarrollar tecnologías de información y de vanguardia que fomenten la eficiencia y eficacia de los servicios	Estratégico-presupuestario: la visión institucional no está en relación con la necesidad de desarrollar tecnologías de información que permitan el acceso a las usuarias y el cumplimiento de las atribuciones institucionales	MEDIO
EJE 3: Fortalecimiento de los recursos humanos y crecimiento tecnológico	10. Desarrollar una política de gestión de talento humano que permita la articulación de procesos internos	Político: débil apoyo político para priorizar la política de gestión del talento humano. Estratégico-organizacional: desarticulación en el desarrollo de los procesos técnicos y administrativos, que afecta el nivel de eficacia y eficiencia	MEDIO
EJE 4: Eficiencia en la gestión de recursos financieros y materiales	11. Ejecutar los bienes y servicios institucionales mediante una óptima distribución de los recursos financieros	Deficiencias en la planificación e identificación de necesidades para una óptima distribución de recursos	ALTO

Ejes Estratégicos

- EJE 1: Atención a mujeres y políticas de igualdad
- EJE 2: Mejora de procesos internos
- EJE 3: Fortalecimiento de recursos humanos
- EJE 4: Eficiencia en gestión de recursos

Niveles de Riesgo

- ALTO - Requiere atención prioritaria
- MEDIO - Monitoreo constante

Fuente: INAMU, Sistema de Evaluación y Valoración de Riesgos Institucionales (SEVRI), 2019.

10.3 RIESGOS ORGANIZACIONALES TRANSVERSALES

Complementariamente al análisis por ejes estratégicos, se identificaron riesgos organizacionales transversales derivados del análisis FODA institucional que afectan la gestión global del INAMU:

Tabla 5: Matriz de Riesgos Organizacionales Transversales

Tabla 7.2: Matriz de Riesgos Organizacionales Transversales

CATEGORÍA	RIESGO IDENTIFICADO	NIVEL DE RIESGO
Amenazas del Entorno	Posición del gobierno frente a los cambios en políticas de género	ALTO
	Visión divergente de la Presidencia Ejecutiva sobre prioridades institucionales	ALTO
	Cuestionamientos de la sociedad frente a incremento de costos institucionales	MEDIO
Debilidades Organizacionales	Cultura organizacional compleja que dificulta la gestión institucional	CRÍTICO
	Comunicación y relaciones interdepartamentales deficientes	ALTO
	Conflictos de intereses personales vs programas institucionales	MEDIO
	Trabajo individualista/resistente al cambio organizacional	ALTO
	Organización funcional desarticulada y sin enfoque hacia la usuaria	CRÍTICO
	Carencia de estandarización de relaciones de impacto	MEDIO
	No se gestiona la evaluación del desempeño individual	MEDIO
	Desalineamiento entre la estrategia y los programas institucionales	CRÍTICO
	Más del 70% del presupuesto anual es destinado para pago de salarios	CRÍTICO
Debilidades Organizacionales	Sistemas de información obsoletos y desintegrados	CRÍTICO

 Riesgos Críticos que Requieren Atención Inmediata

-  Cultura organizacional compleja que dificulta la gestión institucional
-  Organización funcional desarticulada y sin enfoque hacia la usuaria
-  Desalineamiento entre la estrategia y los programas institucionales
-  Más del 70% del presupuesto anual destinado a pago de salarios
-  Sistemas de información obsoletos y desintegrados

Categorías de Riesgo

-  Amenazas del Entorno - Factores externos
-  Debilidades Organizacionales - Factores internos

Niveles de Riesgo

-  CRÍTICO - Amenaza severa a operaciones
-  ALTO - Requiere atención prioritaria
-  MEDIO - Monitoreo constante

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

10.4 ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN

Las estrategias de mitigación se estructuran según el nivel de riesgo identificado y las capacidades institucionales para su implementación, priorizando los riesgos críticos y altos que pueden comprometer el cumplimiento del mandato institucional del INAMU.

10.4.1 Medidas preventivas y planes de contingencia

Tabla 6: Matriz de Estrategias de Mitigación por Nivel de Riesgo

Tabla 7.3: Matriz de Estrategias de Mitigación por Nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO	RIESGO PRIORITARIO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	ACCIONES ESPECÍFICAS	RESPONSABLE
CRÍTICO	Cultura organizacional compleja	Programa integral de transformación organizacional	- Implementación de planes de comunicación interna efectiva - Talleres de trabajo en equipo - Capacitación/entrenamiento - Sistema de reconocimiento al mérito - Mapeo y rediseño de procesos críticos institucionales	Recursos Humanos + Dirección Ejecutiva
	Organización funcional desarticulada	Rediseño hacia modelo de gestión por procesos	- Creación de comités de coordinación intersectorial - Definición de protocolos de comunicación - Herramientas de alineación estratégica	Dirección Estratégica
	Desalineamiento estrategia-programas	Fortalecimiento del sistema de planificación	- Indicadores de coherencia estratégica - Capacitación en planificación	Unidad de Planificación Institucional
	Sistemas de información obsoletos	Modernización tecnológica integral	- Ejecución del Plan Estratégico de TIC (PETIC) - Implementación de sistemas integrados de gestión - Capacitación del personal en nuevas tecnologías	Unidad de Tecnologías de Información
ALTO	Escaso apoyo político institucional	Estrategia de posicionamiento y comunicación	- Preparación de documentos de justificación - Activación de red de aliados estratégicos sectoriales - Comunicación proactiva con medios especializados	Comunicación Institucional
	Deficiencias en planificación financiera	Fortalecimiento de la gestión presupuestaria	- Implementación de planificación financiera - Capacitación en gestión presupuestaria por resultados - Diversificación de fuentes	Departamento Financiero Contable
MEDIO	Inadecuada articulación de políticas	Fortalecimiento de la rectoría técnica	- Establecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional - Desarrollo de instrumentos técnicos especializados - Capacitación a funcionarios de otras instituciones	Departamento de Gestión del Conocimiento

Nota de Implementación

Las estrategias de mitigación deben implementarse de forma secuencial, priorizando los riesgos críticos. Se recomienda establecer cronogramas específicos y indicadores de seguimiento para cada acción.

Niveles de Riesgo y Prioridad

-  CRÍTICO - Implementación inmediata (0-6 meses)
-  ALTO - Implementación prioritaria (6-12 meses)
-  MEDIO - Implementación programada (12-24 meses)

Componentes de la Estrategia

-  Estrategia de Mitigación - Enfoque general
-  Acciones Específicas - Medidas concretas
-  Responsable - Unidad ejecutora

10.5 SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE RIESGOS

El sistema de monitoreo de riesgos se implementará mediante un enfoque diferenciado según el nivel de criticidad:

Frecuencia de revisión y responsabilidades:

Riesgos críticos: Revisión mensual por la Dirección Estratégica con reporte trimestral a Junta Directiva.

Riesgos altos: Revisión trimestral por comités técnicos especializados.

Riesgos medios: Revisión semestral por responsables de área con reporte anual consolidado.

Indicadores de alerta temprana:

Índice de satisfacción del clima organizacional (meta: >75%).

Porcentaje de ejecución presupuestaria trimestral (meta: >22% por trimestre).

Nivel de cumplimiento de metas programáticas por eje estratégico (meta: >80%).

Percepción pública sobre gestión institucional según encuestas especializadas.

Mecanismos de escalamiento:

- a. Activación automática de planes de contingencia cuando los indicadores superen umbrales críticos establecidos
- b. Comunicación inmediata a instancias superiores para riesgos que comprometan el mandato institucional
- c. Implementación de medidas correctivas extraordinarias según la naturaleza y magnitud del riesgo materializado

La gestión efectiva de estos riesgos constituye condición fundamental para garantizar la sostenibilidad institucional y el cumplimiento del mandato legal del INAMU en el período 2025-2030, requiriendo un compromiso institucional sistemático y recursos adecuados para su implementación.

11 IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

11.1 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del Plan Estratégico Institucional 2025-2030 del INAMU se fundamenta en el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) y se estructura mediante un modelo de gestión institucional orientado hacia la persona usuaria, unitario, descentralizado, abierto, transparente, accesible, inclusivo y eficiente.

11.2 MODELO DE GESTIÓN Y ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN

11.2.1 Plan de acción institucional

El plan de acción del INAMU se configura a partir de un Catálogo de Programas e indicadores asociados a los objetivos específicos institucionales.

El presupuesto abarca un año de ejecución, tanto las metas operativas como el presupuesto asociado se inscriben en la Matriz del Plan Operativo Institucional POI y se reporta ante el Ministerio de Planificación y ante la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria usando el formato de la Matriz de articulación Plan Presupuesto, que a su vez vincula el POI con las metas nacionales y sectoriales del Plan Nacional de Desarrollo e Inversiones Públicas a nivel nacional.

11.2.2 Estructura programática de implementación

La implementación se organiza a través de tres programas institucionales que articulan las funciones sustantivas y de apoyo:

Tabla 8.1: Estructura de Implementación por Programas Institucionales

PROGRAMA	PRESUPUESTO TOTAL 2024-2030	ACTIVIDADES PRINCIPALES	RESPONSABLE PRINCIPAL
Programa 1: Actividades Centrales	₡10,176,740,097.48	• Asesoría legal institucional (₡138,678,033.12) • Comunicación institucional (₡86,700,000.00) • Dirección política institucional (₡463,140,308.10) • Gestión documental y sistemas (₡656,000,000.00)	Presidencia Ejecutiva Dirección Estratégica
Programa 2: Atención a Mujeres en su Diversidad	₡5,910,463,407.00	• Atención directa (16,581 mujeres víctimas violencia) • Capacitación y formación (10,830 mujeres programa avanzemos) • Referencia (8,365 mujeres asesoradas) • Seguimiento especializado (5,315 mujeres)	Departamento Atención a Mujeres Departamento Regionales
Programa 3: Rectoría y Vigilancia	₡1,801,844,261.35	• Gestión políticas públicas nacionales (30 instituciones) • Rectoría técnica (1,790 funcionarios capacitados) • Vigilancia políticas públicas (254 mecanismos) • Asistencia técnica empresarial (118 empresas)	Departamento Gestión del Conocimiento Departamento Políticas Nacionales

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

11.3 REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Transformación organizacional 2022-2025

Entre los años 2022 y 2023 se está en proceso de renovación de la estructura organizativa u organigrama principal de la institución, lo cual se encomendó a una Comisión interna de Rediseño de procesos mediante el Acuerdo No.5, Acta N°05-2022, celebrada el 03 de marzo del 2022 con el fin de emprender la tarea de alinear los procesos de trabajo con las características y responsabilidades del personal.

Tabla 8.2: Previsión de Recursos Humanos por Reorganización Administrativa

DEPENDENCIA	PLAZAS ACTUALES	PLAZAS PROPUESTAS	INCREMENTO
Junta Directiva	1	2	+1
Presidencia Ejecutiva	5	7	+2
Departamento Gestión del Conocimiento Especializado	2	10	+8
Departamento Financiero Contable	9	8	-1
Departamento Recursos Humanos	10	7	-3
Departamentos Regionales	135	156	+21
Centro de servicios de atención telefónica	0	17	+17
Unidades de Atención a Mujeres en violencia (7 regionales)	0	77	+77
Unidades de Formación y Desarrollo (6 regionales)	0	108	+108
CEAAM (3 centros)	33	33	0
TOTAL INSTITUCIONAL	340	476	+136

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

11.4 MARCO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

11.4.1 Sistema de seguimiento

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

Tabla 8.3: Sistema de Seguimiento Operativo y Estratégico del PEI 2025-2030

ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA	RESPONSABLE/ROL	PRODUCTOS PRINCIPALES
1. Formulación de lineamientos institucionales para elaboración de informes	Semestral	Unidad de Planificación Institucional / coordina el proceso de seguimiento al POI	• Criterios y formatos para informes institucionales • Directrices para indicadores POI
2. Inclusión de datos de cumplimiento de metas operativas en Sistemas de Información	Mensual - diaria	Jefaturas y personal designado y autorizado seleccionan y emiten los datos	• Registros administrativos actualizados • Reportes de cumplimiento por actividad
3. Confección de informes semestrales del POI	Anual	Direcciones/ analizan y cuidan la calidad de los datos emitidos y elaboran informe semestral consolidado	• Plan de mejora en caso de rezagos • Análisis cuantitativo y cualitativo de avance
4. Confección de informes anuales del POI	Anual	Direcciones/ analizan datos y elaboran informe anual consolidado	• Informe anual institucional • Reporte de logros y limitaciones en cumplimiento
5. Confección de otros reportes	Anual	Planificación/ solicita datos según demanda del reporte	• Reportes especializados por solicitud • Informes para entidades rectoras
6. Presentaciones, aprobaciones y envíos de informes institucionales	Trimestral	Planificación y Direcciones/ presentan informes trimestrales, semestrales y anuales ante Presidencia Ejecutiva y Junta Directiva	• Informes aprobados para entidades externas • Gestión en bases de datos CGR y MIDEPLAN
7. Talleres de balance y envíos PEI-POI	Anual	Planificación / coordina y convoca a jefaturas	• Propuestas de mejora por dependencia • Acuerdos y compromisos de gestión

Fuente: Elaboración propia

11.5 PLAN DE EVALUACIONES

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

Tabla 8.4: Agenda Institucional de Evaluaciones 2024-2030

AÑO	EVALUACIÓN PROGRAMADA	TIPO	OBJETIVO
2024	<i>Evaluación intermedia (formativa)</i> PLANNOVI 2017-2032	Externa	Valorar avance y ajustar estrategias
	Evaluación servicios Programa 2 Atención a mujeres	Externa	Medir percepción y calidad usuarias
2025	<i>Evaluación final (sumativa)</i> PEI aplicado entre 2019 y 2024	Externa	Lecciones aprendidas y recomendaciones
	Evaluación portafolio de proyectos institucional 2019-2024	Externa	Impacto y sostenibilidad de proyectos
2026	Evaluación servicios Programa 2 Atención a mujeres en diversidad	Externa	Encuesta percepción usuarias, modelo calidad
	Evaluación servicios asistencia técnica Programa 3 Rectoría y vigilancia	Externa	Encuesta percepción personas usuarias
2027	<i>Evaluación final (sumativa)</i> PEITC-INAMU 2023-2027	Externa	Modernización tecnológica lograda
	<i>Evaluación final (sumativa)</i> Plan de acción PIEG	Externa	Avance política nacional igualdad
	<i>Evaluación final (sumativa)</i> Plan de acción PLANNOVI	Externa	Avance política prevención violencia
2028	Evaluación servicios Programa 2 Atención a mujeres en diversidad	Externa	Encuesta percepción usuarias, modelo calidad
	Evaluación servicios asistencia técnica Programa 3 Rectoría y vigilancia	Externa	Encuesta percepción personas usuarias
2029	<i>Evaluación intermedia (formativa)</i> Sistemas informáticos SISRUAP y SIGAF	Externa	Funcionamiento y mejoras sistemas
2030	<i>Evaluación final (sumativa)</i> Política Nacional PIEG	Externa	Impacto nacional política igualdad
	<i>Evaluación final (sumativa)</i> PEI INAMU 2024-2030	Externa	Cumplimiento objetivos estratégicos
	Evaluación servicios Programa 2 Atención a mujeres en diversidad	Externa	Encuesta percepción usuarias, modelo calidad

Fuente: Elaboración propia con base en agenda institucional de evaluaciones.

11.6 SISTEMAS DE GESTIÓN Y MEJORA CONTINUA

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

Sistema de Gestión y seguimiento del Control interno (SCI) y del Sistema específico de riesgo institucional (SEVRI).

Sistema de Gestión de la calidad de los servicios, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales, y de acuerdo con la experiencia del Modelo SERQUAL utilizado en las evaluaciones de los servicios del Programa 2.

Sistema de Gestión ambiental y seguimiento al PAGAL.

Sistema de gestión para la igualdad de género en el ámbito laboral. Requisitos para Niveles 1, 2 y 3. INTE G38-3:2021.

Sistema de Gestión y seguimiento de la salud y seguridad ocupacional, de acuerdo con la normativa establecida por el Consejo Nacional de Salud Ocupacional.

Sistemas de gestión de gobierno corporativo, transparencia y datos abiertos.

11.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

11.7.1 Socialización, divulgación y rendición de cuentas

Estrategia de divulgación

Con el fin de que el personal y las personas usuarias del INAMU estén informadas sobre la organización del INAMU, sobre sus procesos de trabajo y su funcionamiento general, la Unidad de Planificación Institucional, en conjunto con la Unidad de Comunicación, han venido ejecutando desde el año 2020 una campaña interna de distribución de útiles y materiales que permitan al personal y al público en general familiarizarse con todo el contenido y relaciones deseables derivadas de la nueva gestión por procesos con un enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo GpRD.

Entre los años 2020 y 2022 se distribuyeron al personal cuadernos de trabajo, folletos resumen del PEI y el mapa de procesos y "post-it" o bloques de notas con mensajes relativos a los valores institucionales. Así mismo, en coordinación con el Depto. de Recursos Humanos y la Unidad de Comunicación se diseñaron nuevos carnés para todo el personal.

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

11.7.2 Sostenibilidad financiera

Previsión de recursos financieros 2024-2030

La sostenibilidad financiera del PEI se fundamenta en la proyección de recursos provenientes de FODESAF y la gestión eficiente del superávit institucional acumulado.

Tabla 8.5: Sostenibilidad Financiera del PEI 2024-2030

CONCEPTO	2024	2025	2026	2027
INGRESOS PROYECTADOS				
Transferencias de FODESAF	₡13,189,047,766	₡13,452,828,721	₡13,721,885,296	₡13,996,323,602
Superávit libre de períodos 2017-2022	₡5,500,000,000	₡0	₡0	₡0
Superávit del período anterior	₡0	₡2,110,247,643	₡3,152,452,595	₡4,195,501,647
Total de ingresos	₡18,689,047,766	₡15,563,076,364	₡16,874,337,891	₡18,191,824,649
EGRESOS PROYECTADOS				
Remuneraciones	₡7,184,500,768.52	₡7,400,033,788.49	₡7,622,034,862.14	₡7,850,697,907.61
Servicios	₡5,044,766,642.43	₡5,136,109,642.74	₡5,351,992,932.04	₡5,512,552,770.12
Materiales y suministros	₡281,090,000.00	₡280,522,700.00	₡298,208,381.00	₡307,154,632.23
Transferencias corrientes	₡419,950,000.00	₡393,771,500.00	₡378,784,645.00	₡389,098,184.35
Bienes duraderos	₡3,952,963,884.00	₡515,981,445.00	₡326,719,309.00	₡331,270,888.69
Transferencias de capital	₡1,696,676,472.88	₡1,767,655,288.00	₡2,896,595,762.00	₡3,101,050,230.00
Total de egresos ejecutados	₡16,578,800,123	₡13,410,523,768	₡13,678,836,244	₡14,952,412,002
Superávit del Período	₡2,110,247,643	₡2,152,452,595	₡3,195,501,647	₡3,239,411,647

Fuente: Departamento Financiero Contable INAMU.

12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES

Capacidades institucionales consolidadas

El INAMU cuenta con bases sólidas para el cumplimiento exitoso de su mandato durante 2025-2030. La institución ha consolidado más de dos décadas de expertise técnico especializado, posicionándose como ente rector reconocido en materia de derechos humanos de las mujeres, con presencia territorial en las seis regiones programáticas del país y alianzas estratégicas establecidas con organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas.

Tabla 9.1: Síntesis de Fortalezas para la Implementación del PEI

Fortaleza Institucional	Oportunidad de Potenciación
Liderazgo técnico sectorial consolidado	Marco normativo fortalecido (leyes 2022) y Agenda 2030
Estructura organizacional por procesos	Modernización tecnológica y optimización de recursos
Presencia territorial en 6 regiones	Especialización regional y coordinación inter-territorial
Alianzas estratégicas establecidas	Ampliación de cooperación intersectorial

Fuente: Elaboración propia.

Alineación estratégica institucional

La estructura de objetivos del PEI 2025-2030 articula coherentemente las capacidades institucionales con el mandato legal y los compromisos nacionales en materia de igualdad de género. Los cuatro ejes estratégicos configuran un modelo de gestión integral que combina atención directa, rectoría sectorial, fortalecimiento interno y eficiencia operativa.

12.2 RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Factores críticos de éxito

Tabla 9.2: Estrategias de Optimización Institucional

Factor Estratégico	Acción Prioritaria	Indicador de Éxito
Gestión basada en resultados	Sistema integrado de seguimiento y evaluación	Cumplimiento >90% metas anuales
Optimización de recursos	Programación estratégica por capacidad institucional	95% ejecución presupuestaria
Excelencia en servicios	Modernización tecnológica y capacitación continua	Satisfacción usuarias >80%
Comunicación estratégica	Posicionamiento en agenda pública y rendición de cuentas	Percepción pública >70%

Fuente: Elaboración propia.

Mecanismos de mejora continua

El INAMU implementará un sistema de mejora continua que incluye: evaluación de medio término (2027), seguimiento trimestral de indicadores, sistematización anual de experiencias, y actualización bienal de diagnósticos estratégicos. Estos mecanismos garantizarán la adaptación estratégica y el aprovechamiento de oportunidades emergentes.

13 COMPROMISOS INSTITUCIONALES 2025-2030

13.1 COMPROMISOS ESTRATÉGICOS

El INAMU se compromete a:

- **Mantener la excelencia técnica** en formulación de políticas públicas y prestación de servicios especializados.
- **Optimizar el uso de recursos públicos** garantizando eficiencia y transparencia en la gestión institucional.
- **Promover la innovación** en procesos internos y metodologías de trabajo para responder a necesidades cambiantes.

- **Fortalecer el liderazgo sectorial** como ente rector en derechos humanos de las mujeres.
- **Ampliar la cobertura** en los diferentes servicios directos dirigidos a las mujeres.

13.2 PROYECCIÓN HACIA 2030

Al finalizar el período del PEI, el INAMU habrá consolidado su posición como institución de referencia regional, reconocida por su contribución efectiva al logro del ODS 5 y al mantenimiento de Costa Rica entre los primeros 15 países del Índice Global de la Brecha de Género.

13.3 CONSIDERACIONES FINALES

El Plan Estratégico Institucional 2025-2030 representa la consolidación de más de dos décadas de trabajo especializado del INAMU. Su implementación exitosa se fundamenta en las capacidades técnicas consolidadas, la experiencia acumulada en gestión territorial, y el posicionamiento estratégico alcanzado como ente rector sectorial.

La institución cuenta con las condiciones necesarias para cumplir efectivamente los objetivos estratégicos establecidos, contribuyendo significativamente al desarrollo nacional y al ejercicio pleno de los derechos humanos de las mujeres costarricenses en su diversidad. El INAMU asume este compromiso con la convicción de generar impactos positivos duraderos en la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.

14 ANEXOS

ANEXO I: Metodología detallada

- Descripción del proceso participativo
- Técnicas utilizadas
- Cronograma de actividades

ANEXO II: Matrices de análisis

- Matriz FODA completa
- Análisis de actores
- Mapeo de productos institucionales

ANEXO III: Fichas técnicas de indicadores

- Definición operacional
- Fórmula de cálculo
- Fuentes de información
- Responsables de medición

ANEXO IV: Marco lógico del plan

- Resumen narrativo
- Indicadores verificables
- Medios de verificación
- Supuestos importantes

ANEXO V: Cronograma de implementación

- Programación anual detallada
- Hitos principales
- Dependencias críticas



INSTITUTO
NACIONAL DE
LAS MUJERES

GOBIERNO
DE COSTA RICA



||| **UNA VOZ** |||
PARA VOS