



FLACSO
COSTA RICA

INFORME DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA POLÍTICA DE IGUALDAD Y EQUIDAD DE GÉNERO 2007-2017

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FLACSO
Sede Académica Costa Rica

Febrero 2018

ELABORADO POR

Cathalina García
Ana Luisa Guzmán
Rebeca Solano
Maritza Rojas

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	3
LISTA DE ACRÓNIMOS	4
INTRODUCCIÓN	5
ABORDAJE METODOLÓGICO	7
ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y CONTEXTO PÚBLICO	8
DESDE LA LEY 5988 HASTA LA LEY 7142	8
LEY DE CREACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (INAMU), 1998	9
SOBRE EL CONCEPTO DE RECTORÍA POLÍTICA Y TÉCNICA	11
SOBRE LA PIEG 2007-2017	13
ORGANIZACIÓN DEL ESTADO COSTARRICENSE	18
ESTRUCTURAS DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PIEG	20
DE LA RELACIÓN ENTRE LA SECRETARÍA TÉCNICA Y LAS ÁREAS DEL INAMU	23
DE LA RELACIÓN DEL INAMU HACIA LA INSTITUCIONALIDAD	25
SOBRE LA GESTIÓN POLÍTICA: LA COMISIÓN DE ALTO NIVEL	26
SOBRE MECANISMOS DE GESTIÓN TÉCNICA: LA COMISIÓN TÉCNICA INTERINSTITUCIONAL	28
SOBRE LAS COORDINACIONES BILATERALES Y MULTILATERALES	29
LA PERSPECTIVA DE LO LOCAL	31
SOBRE LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	32
REFLEXIONES GENERALES	33
BIBLIOGRAFÍA	34
ANEXOS	37
ANEXO 1: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD REALIZADAS SEGÚN UNIDAD DE ANÁLISIS	37
ANEXO 2: TALLERES REALIZADOS SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Logros y limitaciones del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia	10
Tabla 2. Tabla comparativa entre el nivel de avance y cumplimiento de los tres planes de acción de la PIEG 2007-2017 según objetivo	18
Tabla 3. Niveles del Estado Costarricense	18
Tabla 4. Entrevistas a profundidad acerca de PIEG 2007-2017 y sus planes de acción (fortalecimiento de la institucionalidad a favor de la igualdad y la equidad de género)	37
Tabla 5. Participantes en el grupo focal sobre el modelo de gestión de la PIEG 2007-2017 – FLACSO, diciembre de 2017	39
Tabla 6. Participantes en el grupo focal sobre la gestión regional de la PIEG 2007-2017 – INAMU, enero de 2018	39

LISTA DE ACRÓNIMOS

CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CNDMF	Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
CONAPAM	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor
CONAPDIS	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad
FIIAPP	Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Pública
IFAM	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MEP	Ministerio de Educación Pública
MH	Ministerio de Hacienda
MICYT	Ministerio de Ciencia y Tecnología
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional
MIVAH	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
MS	Ministerio de Salud
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
ODS	Objetivos de Desarrollo del Sostenible
OEA	Organización de Estados Americanos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PEN	Programa Estado de la Nación
PIEG	Política de Igualdad y Equidad de Género
PIOHM	Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres
PLANOVI	Política Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia contra las Mujeres
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POI	Programas Operativos de las Instituciones
REDCUDI	Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil
SIGEG	Sistema de Gestión de Equidad de Género
TSE	Tribunal Supremo de Elecciones
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNFPA	Fondo de Población de Naciones Unidas
UPEG	Unidades Públicas para la Equidad de Género

Introducción

La finalidad del presente proceso evaluativo es desarrollar una evaluación formativa de la Política de Igualdad y Equidad de Género (PIEG) de Costa Rica, analizando su diseño, la gestión interinstitucional y sus efectos.

Con ello, se espera propiciar un proceso de aprendizaje en el ámbito nacional y regional tanto sobre los procesos evaluativos en sí mismos como sobre las temáticas replicables, generando evidencias útiles para todos los actores y solicitantes.

Se espera contribuir al aprendizaje institucional del Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) y de las demás instituciones involucradas en la PIEG, para generar recomendaciones que informen acerca del diseño de la próxima Política de Igualdad y Equidad de Género al 2030 y su modelo de gestión.

Con el liderazgo del INAMU, está finalizando el período de implementación de la PIEG 2007–2017. Desde el año de 2016, inició el proceso de evaluación de la Política a través de la generación de espacios regionales de diálogo con mujeres líderes y las personas funcionarias de las instituciones públicas del ámbito nacional, regional y local. Durante el año 2017, se valoró la necesidad de iniciar el proceso de actualización de la PIEG, recopilando para ello insumos mediante procesos de consulta¹.

La ley 7801, Ley del Instituto Nacional de las Mujeres, asigna como atribuciones del INAMU la coordinación para la formulación y el seguimiento de la Política Nacional para la Igualdad y la Equidad de Género (PIEG) y sus planes de acción. Al cumplirse 10 años de ejecución de la política PIEG vigente, es necesario iniciar un proceso para su actualización, el cual inicia con la contratación de una evaluación integral del modelo de gestión de la PIEG, un balance de su diseño original y una valoración de sus resultados (efectos) más representativos durante el período. Lo anterior con el fin de estimular la rendición de cuentas a la ciudadanía, la mejora continua y el reconocimiento de oportunidades y retos para continuar con el cierre de brechas de igualdad entre mujeres y hombres en Costa Rica. Todo lo mencionado en el marco de compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que ha firmado el Gobierno de la República para los próximos años al 2030.

1. La nueva política se ha denominado Política Nacional para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres 2018-2030 (fundamentado en la importancia de apuntar hacia los nudos estructurales para el avance hacia la igualdad sustantiva). Para este proceso o fase de formulación, se ha considerado estratégico utilizar como marcos de referencia los instrumentos que se han generado por la CEPAL, tales como la Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda de Género 2030 y los ejes de la PIEG 2007-2017. En el marco de esta política, se están realizando espacios de diálogo y negociación con diversos actores públicos y privados, incluyendo organizaciones de la sociedad civil y organizaciones y grupos de mujeres, según el documento Sistematización de Talleres de Diálogo y Negociación en el marco del Proceso de la Actualización de la Política Nacional para la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres 2018–2030 de Costa Rica (Informe Final elaborado por la consultora Vanessa Pichardo para INAMU).

La dimensión modelo de gestión, se refiere específicamente a la función de PIEG como una herramienta o plataforma que permita la transversalización del enfoque de género en el Estado costarricense, cuya intencionalidad se expresa en gran medida en el objetivo 6 de la política:

Que en el 2017 el país cuente con un INAMU y un conjunto de mecanismos de promoción de la igualdad y equidad de género fortalecidos en sus competencias políticas, técnicas y financieras, que le permitan desarrollar una clara incidencia en la vida nacional. (PIEG, 2007, p. 70)

Se planteó mediante dos grandes acciones el alcance de este objetivo:

- o Fortalecer la institucionalidad pública que trabaja en favor de la igualdad.
- o Crear condiciones políticas y procesos de trabajo adecuados para conducir, dar seguimiento, evaluar y rendir cuentas acerca de la PIEG.

En este marco, la evaluación también analiza el rol del INAMU como ente rector de la Política y, por lo tanto, como uno de los factores que inciden en su implementación, así como las otras instancias de coordinación. Sin embargo, cabe destacar que el desempeño del INAMU no es el foco de la evaluación. Más bien, la atención se centra en la acción individual y colectiva de todos los actores institucionales públicos y privados involucrados, incluyendo a los ministerios, al Poder Judicial y Legislativo, a las ONG, al sector privado y la academia, debiendo identificar los restantes actores que participan en la implementación de la política y sus responsabilidades particulares en esta.

El presente documento busca avanzar en el siguiente objetivo de la evaluación

Analizar la gestión interinstitucional de las entidades responsables de la PIEG, durante la ejecución de los Planes de Acción del período 2012-2017, identificando los principales desafíos derivados de dicho modelo de gestión.

Y, para ello el informe desarrollará las siguientes temáticas:

- o Estructuras de ejecución y seguimiento de la PIEG.
- o Coordinaciones institucionales bilaterales y multilaterales.
- o La perspectiva de lo local.
- o Integración intrainstitucional.
- o Mecanismos de seguimiento y monitoreo.

Abordaje metodológico

Para la construcción del análisis del modelo de gestión que siguió la PIEG en el período 2007 al 2017 y las recomendaciones sobre el futuro modelo de gestión para la PIEG 2018-2030, se ha usado un enfoque de investigación mixto, el cual ha incorporado los siguientes componentes:

1. Revisión documental de los informes, los diagnósticos, los tres planes de acción, entre otros.
2. Entrevistas semiestructuradas a profundidad: con personas que participaron en la construcción de la PIEG, con personal que labora en el INAMU, con enlaces en la comisión interinstitucional de la PIEG, con personas que están o han estado a cargo de programas asociados a los objetivos de la PIEG y están siendo considerados en esta evaluación, quienes han laborado en instituciones relacionadas con el proceso evolutivo de la PIEG, entre otras.

En el anexo 1, se detallan las entrevistas consideradas en este análisis.

3. Dos talleres: uno con coordinadoras de áreas y personas involucradas en la gestión de la PIEG, impartido el 14 de diciembre del 2017, en FLACSO, para discutir sobre las fortalezas y debilidades del modelo de gestión actual y recolectar recomendaciones sobre el nuevo modelo de gestión; y, otro con personal de las oficinas regionales del INAMU, proveniente de la región Central, Huetar Norte, Huetar Atlántica, Pacífico Central, Chorotega, Brunca, efectuado el 17 de enero en la sala Galería de las Mujeres del INAMU.

En el anexo 2, se detallan las personas que participaron en estos dos talleres.

4. Encuesta en línea a funcionarias y funcionarios con rol de enlace de la PIEG y a cargo de programas relacionados con esta evaluación².

2. A la fecha, de 52 personas invitadas a participar, 27 han respondido el cuestionario en línea (52%); dos personas refirieron a otras compañeras y el resto ha solicitado tiempo para esta semana. El día 13 de febrero, se envió el segundo recordatorio.

Antecedentes históricos y contexto público

A continuación, se comenta sobre la evolución de las instancias de índole normativo nacional en pro del desarrollo y promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad en Costa Rica, como un contexto clave para comprender el rol del INAMU y su modelo de gestión actual y la evolución de las instancias a través del tiempo.

Desde la Ley 5988 hasta la Ley 7142

En 1976, dentro del Gobierno de Daniel Oduber Quirós, se dicta la Ley que define al Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia³ (CNDMF) como un órgano adscrito al Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, con personalidad jurídica y patrimonio propio. La Junta Directiva tiene una directora ejecutiva nombrada por el Ministerio de Cultura y la participación de los ministerios de Educación Pública, Trabajo y Seguridad Social, Justicia y Gracia, Planificación Nacional y Política Económica, y el Patronato Nacional de la Infancia. Mediante esta Ley, se le otorga independencia funcional y competencias claramente definidas, entre las que destaca la coordinación de todas las actividades estatales relativas al mejoramiento de las mujeres y las familias. No obstante, subsisten serias limitaciones presupuestarias a efecto de desarrollar y ejecutar sus acciones de trabajo.

En los años siguientes, la institución presenta una serie de transformaciones, en cuanto a su nombre y atribuciones, hasta que, en 1986⁴, por Ley n.º 7026 queda establecido el Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia, como ente rector de las políticas nacionales en favor de las mujeres y coordinador con todas las instancias gubernamentales que desarrollen acciones relacionadas con la población femenina; cuenta con personería jurídica y patrimonio propio. Esta reforma reviste especial importancia, ya que constituye al Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia en el mecanismo nacional para promover el adelanto de las mujeres, así como un porcentaje del presupuesto del Fondo de Asignaciones Familiares, el cual fortalece su estabilidad institucional y autonomía patrimonial (INAMU, 2011).

Particularmente, le corresponderá al CNDMF vigilar el cumplimiento de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belem do Pará en 1994).

3. Este Centro evoluciona de la instancia Dirección Nacional de Mujer y Familia del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes y, por lo tanto, las personas funcionarias pasarían al Centro con sus plazas y con pleno reconocimiento de los derechos adquiridos.

4. Primer período de Oscar Arias Sánchez.

Los avances jurídicos más importantes, en cuanto a las mujeres, se dieron a partir de mediados de la década de los ochenta, con la ratificación, en diciembre de 1984, de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer, a partir de la cual se tiene un concepto jurídico de “discriminación contra las mujeres”, con rango superior a las leyes. En marzo de 1990⁵, mediante la Ley n.º 7142, Ley de Promoción de Igualdad Social de la Mujer, se amplían las atribuciones del Centro fortaleciéndolo, otorgándole la facultad de proteger los derechos de las mujeres declarados en las convenciones internacionales y en el ordenamiento jurídico costarricense, así como promover la igualdad de género y realizar acciones tendientes a mejorar la situación de las mujeres.

Durante estos años, la confluencia de diferentes eventos, entre ellos las convenciones internacionales, movimientos beligerantes de mujeres, personalidades y autoridades del país con interés genuino en esta temática, con formación y experiencia nacional e internacional en diferentes ámbitos de derechos humanos y luchas por los derechos de la mujeres, generó discusiones y esfuerzos en torno a la necesidad de crear el Instituto Nacional de las Mujeres. En ese momento, como instancia adscrita a un ministerio, no era posible atender todas las demandas de las mujeres y, además, se genera la necesidad de migrar de un enfoque de programas y proyectos independientes y no articulados hacia una política de estado, donde la responsabilidad se asuma en todo el aparato estatal.

Unido a lo anterior, otro hecho que propició el avance de acciones institucionales orientadas a promover la igualdad y la equidad de género fue la adhesión del Estado costarricense a la Plataforma de Acción de Beijing (1995), que provoca la generación de mecanismos en instituciones tanto a nivel nacional como local, encaminados a resguardar y garantizar los derechos de las mujeres.

Ley de Creación del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), 1998 ⁶

En 1998, en la exposición de motivos para fundamentar la creación del INAMU, se reconocen los logros alcanzados por el CNDMF y las limitaciones de su gestión como ente adscrito al Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes. Estos se resumen en la siguiente tabla.

5. Corresponde al cierre del primer mandato de Oscar Arias Sánchez.

6. Ley N.º 7801 publicada en la Gaceta N.º 94, del 18 de mayo de 1998.

Tabla 1
Logros y limitaciones del Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia

Principales logros	Principales limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de promoción de derechos. • Apoyo a reformas y promulgación de leyes. • Acciones de prevención de la violencia contra las mujeres, la violencia doméstica y el hostigamiento sexual. • Coordinación de las oficinas ministeriales y sectoriales de la mujer. • Coordinación del PIOM, el PLANNOVI, el PROCAM y el Eje Mujeres del Plan Nacional de Combate a la Pobreza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ser un ente adscrito al Ministerio, no le es posible participar en la formación de legislación y su intervención es facultativa y no obligatoria. • No participa en foros de toma de decisiones sobre políticas estatales. • Limitaciones para relacionarse con entidades de mayor autonomía. • No es concordante su amplia responsabilidad y competencias con su definición legal como ente adscrito. • No puede formar parte de organismos de integración interinstitucional. • Contradicción al estar sujeto a un ente no especializado en materia de derechos de la mujer y dentro del sector cultura.

Fuente: elaboración propia de la Exposición de Motivos del Proyecto de Ley N.º 12.801, 1998. Ley de creación del Instituto Nacional de las Mujeres y Reglamento de integración y funcionamiento del Foro de las mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres, INAMU, 2011.

Estas limitaciones justifican la consolidación de una institución con presencia y atribuciones que le posibiliten desarrollar políticas públicas dirigidas a erradicar las condiciones sociales, políticas, económicas, culturales y jurídicas que impiden el pleno goce y desarrollo de los derechos de las mujeres⁷.

La ley del INAMU estableció como mandato del Instituto la formulación de la política nacional para la igualdad, tal y como se consigna en su Artículo 3.º, que señala entre sus fines: “Formular e impulsar la política nacional para la igualdad y equidad de género, en coordinación con las instituciones públicas, las instancias estatales que desarrollan programas para las mujeres y las organizaciones sociales” (Ley 7801, 1998).

Por otro lado, el espíritu de la Ley de Creación del INAMU es claro en el tema de su **carácter rector**, aunque no menciona explícitamente el concepto de “rectoría”:

⁷. Corresponde al cierre del mandato de José Figures Olsen.

Con el presente Proyecto de Ley, la Institución se configuraría como un ente gestor, formulador, coordinador y fiscalizador de programas y acciones de los demás entes estatales en relación con la problemática y condición de la mujer, con un esquema de dirección superior claro y eficiente, con un órgano directivo de conformación estatal y con la participación de organizaciones sociales y académicas mediante la constitución de un órgano asesor. Estaría encargada de proponer la emisión de directrices al Consejo de Gobierno en el campo de la condición de las mujeres. Realizaría investigación social sobre sus problemas y soluciones, brindaría asesoría técnica para la ejecución de los programas de desarrollo desde una perspectiva de género. Se encargaría de promover la capacitación y organización de los grupos de mujeres para su promoción social y desarrollaría en el campo jurídico una labor promotora de legislación y controladora de cumplimiento de normas en favor de los derechos de las mujeres. Asimismo, se contempla la atribución del Instituto para apersonarse con plena legitimación ante la Sala Constitucional para realizar consultas de constitucionalidad de proyectos de ley relacionados con la temática de género, así como la de emitir criterios acerca de todos los proyectos de ley relacionados con las mujeres, que se sometan a discusión en la corriente legislativa. (Escalante y Meoño, 2012)

Sobre el concepto de rectoría política y técnica

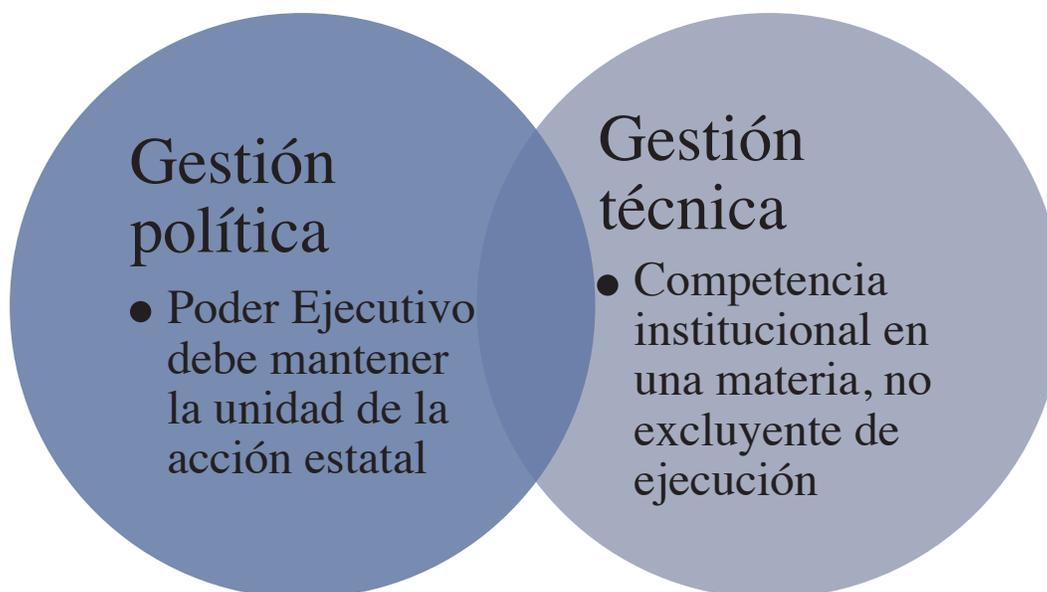
Dentro del modelo global de gestión es necesario profundizar en este concepto jurídico-legal de rectoría. Escalante y Meoño (2012) hacen mención del concepto de rectoría y la definen como la capacidad de orientar o conducir una situación o una acción protagonizada por personas, por actores sociales y, cuando se hace referencia a gestión pública, se remite a la atribución o competencia del Estado para “orientar o conducir” acciones, programas y proyectos para alcanzar el desarrollo nacional. Además, dentro de Estado, se entiende a toda la organización social constituida por instituciones con poder para regular la vida nacional de un territorio; en cuyo caso, a ese organismo también pertenecen otros niveles de gobierno como son los seccionales o también denominados subnacionales, como es el caso de los Gobiernos Locales o Municipalidades en Costa Rica. Además, el principal instrumento para esta gestión es la planificación.

De ahí, concluye que la rectoría en la gestión pública se trata de:

[...] la potestad que tiene el Estado para definir y conducir las estrategias y las políticas públicas nacionales o sectoriales; y asegurarse que éstas sean cumplidas. Para lograr esto, el Poder Ejecutivo deberá coordinar, dar seguimiento y evaluar los resultados de las diferentes actividades, planes, programas y proyectos ejecutados por la institucionalidad pública en alianza con diversos actores públicos y privados. (Escalante y Meoño, 2012)

Según lo establece la Contraloría General de la República, la rectoría en gestión pública incluye dos procesos interrelacionados: la gestión política y la gestión técnica⁸. Estos conceptos son fundamentales en el análisis del modelo de gestión que nos compete en este documento, que se resumen en la siguiente figura.

Figura 1
Gestión política y gestión técnica



Fuente: elaboración propia a partir de Contraloría General de la República. INFORME N°. DFOE-SOC-40-2006. Segundo informe del estudio sobre la organización de los programas de asistencia y promoción social. 2006.

Según ese documento de la Contraloría, la rectoría política o dirección gubernativa solamente puede ser ejercida en el sentido estricto por el Poder Ejecutivo. Mientras que, en el caso de la rectoría técnica, se dice que la entidad que ejerce estas funciones sobre una materia y población específica debe promover la investigación, el desarrollo, el perfeccionamiento y la aplicación de metodologías; debe uniformar principios, normas, técnicas, métodos y terminología; así como, coordinar con los órganos y entes del Estado que ejecutan los programas con el fin de brindarles asistencia técnica. Asimismo, la rectoría técnica no es excluyente de

8. El concepto de rectoría técnica fue introducido por la Procuraduría General de la República para el IAFA y el INEC. El Patronato Nacional de la Infancia (PANI) y el Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven, desde su ley, son definidos como rectores. El carácter de rectoría técnica también lo ostentan, en sus ámbitos de competencia, otros entes y órganos del Sector Asistencia y Promoción Social, como el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Instituto Nacional de las Mujeres, entre otros, debido a que la rectoría política solo puede ser ejercida por el Poder Ejecutivo en sentido estricto.

la función de ejecución, por lo que los organismos que la ostentan pueden a su vez ejecutar programas en su campo de acción, tal como lo indicó el órgano procurador en el Dictamen N.º C-103-2002 del 19 de abril de 2002.

Esto tiene implicaciones fuertes para la gestión de la PIEG, que fueron previstas tanto en su misma formulación como en el decreto, pero que ha tenido dificultades en su implementación, según las expresiones recogidas en los talleres, grupos focales y en las entrevistas a profundidad realizados hasta el momento.

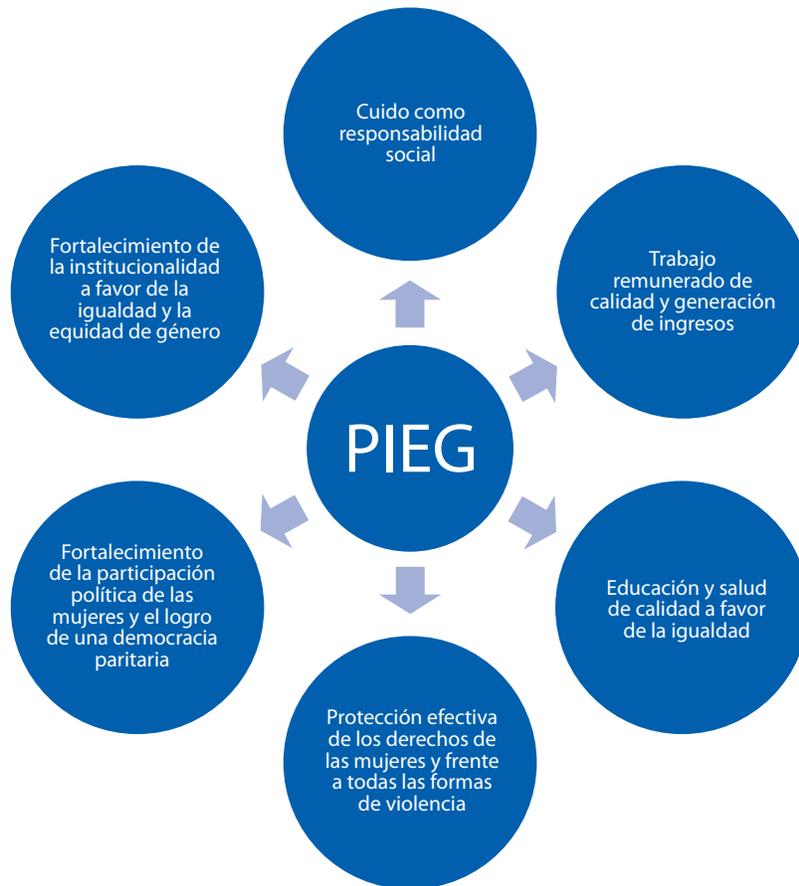
En el artículo 3, inciso c) de la Ley de creación del INAMU, se define como uno de sus fines: “Coordinar y vigilar que las instituciones públicas establezcan y ejecuten las políticas nacionales, sociales y de desarrollo humano, así como las acciones sectoriales e institucionales de la política nacional para la igualdad y equidad de género”.

El INAMU, como mecanismo nacional de las mujeres, es entonces la instancia responsable de la coordinación técnica de la política, que incluye monitoreo y seguimiento de los avances y coordinación interinstitucional (Flores, 2016). Sin embargo, por la estructura del Estado Costarricense, es necesario que esta rectoría técnica tenga un acompañamiento político.

Sobre la PIEG 2007-2017

La PIEG se propone como un instrumento de largo plazo (2007 al 2017) y de cobertura nacional. Según se indica en la introducción al Tercer Plan de Acción, la PIEG es la hoja de ruta del Estado Costarricense hacia la igualdad. Para el 2007, la PIEG se planteó como uno de los principales desafíos en materia de política pública y de la cual participarían en su ejecución casi treinta instituciones e instancias del Estado de Costa Rica. Todos estos participantes tienen como objetivo brindar soluciones a las discriminaciones que experimentan las mujeres en distintos ámbitos, expresadas una y otra vez en los diversos procesos de consultas realizadas desde el INAMU, en todas las regiones del país. Es una política elaborada colectivamente, de cuyo proceso se identificaron cinco grandes ejes que se detallan en la siguiente figura.

Figura 2
Principales objetivos de la PIEG 2007-2017



Fuente: elaboración propia a partir de III Plan de Acción de la PIEG 2015-2017 y Propuesta de la PIEG 2007-2017.

De esta forma, la institucionalidad pública cumpliría su deber en función de los compromisos, asumidos por el Estado Costarricense, establecidos en la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW)⁹ y otros instrumentos internacionales de derechos humanos de las mujeres.

La ejecución o puesta en marcha de la PIEG 2007-2017 abarca tres administraciones de gobierno y ha sido incorporada en los Planes Nacionales de Desarrollo (PND), en dos de estas administraciones (2010-2014 y 2015-2018). Por el respaldo que ha tenido desde el inicio, se le concibe como una política del Estado que convoca a los diferentes Poderes de la República (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y al Tribunal Supremo de Elecciones (Lorena Flores, 2015).

9. Por sus siglas en inglés.

En un período de 10 años, se han implementado tres planes de acción de la PIEG, los cuales se han ajustado en sus acciones, métodos y estrategias, a partir de los retos surgidos en su ejecución, permeados por las complejidades presentadas a nivel político, técnico, financiero y de gestión al interior de las propias jerarquías institucionales según se habían avalado. Es relevante reconocer la coordinación de la política establecida en la ley como una atribución desde el INAMU, lo cual le permitió tener un nuevo lugar como instancia rectora para la igualdad de las mujeres.

En abril del 2009, se define que la ejecución de la PIEG se llevará a cabo mediante dos Planes de Acción quinquenales¹⁰.

En total se diseñaron tres planes de acción de la PIEG, a saber:

o I Plan de Acción PIEG 2008-2012, el cual comprendió 85 acciones estratégicas, para cada objetivo se definieron labores, instituciones responsables y tiempo de ejecución¹¹. Mediante estas tareas se buscó generar cambios que contribuyeran con el cierre de brechas de género; incluso, la mayoría de estas fueron propuestas por las mismas instituciones responsables y avaladas en diversas consultas con representantes institucionales y grupos de la sociedad civil. Este plan de acción comprendió acciones que pueden ser clasificadas en 5 grupos:

- Un primer grupo comprende objetivos que buscan actuar sobre el conocimiento, mediante la información, sensibilización y formación de las personas.
- Un segundo grupo de tareas buscan la organización y prestación de servicios de atención directa a las mujeres.
- Un tercer grupo de acciones enfatiza en la creación, revisión o mejora en la aplicación de la normativa.
- Un cuarto grupo busca actuar contra discriminaciones que afectan a las mujeres, o bien, situaciones de fuerte desigualdad.
- Un quinto y último grupo enfatiza en la creación o fortalecimiento de estructuras y mecanismos institucionales para el avance de las mujeres y la igualdad y equidad de género.

10. Dadas las dificultades en la coordinación interinstitucional y el avance moderado en lograr las metas y reducir brechas, se decide incorporar un tercer plan de acción.

11. INAMU: cuestionario para los gobiernos sobre la aplicación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y el Documento final del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General (2000) para la preparación de las evaluaciones y exámenes regionales que tendrán lugar en el 2010 para la Conmemoración de Beijing+ (15, abril de 2009).

Las acciones de creación o fortalecimiento de mecanismos institucionales son las mayoritarias (47 tareas, que representan un 55.3%). En segundo lugar, destacan las de organización y prestación de servicios de atención directa a las mujeres (19 labores, que representan un 22.4%). Mientras que las acciones de capacitación y formación (8%), creación y ampliación de normativa (8%), información y divulgación (3.5%), y de investigación (1.2%) resultan débiles en este Plan (Flores, 2016).

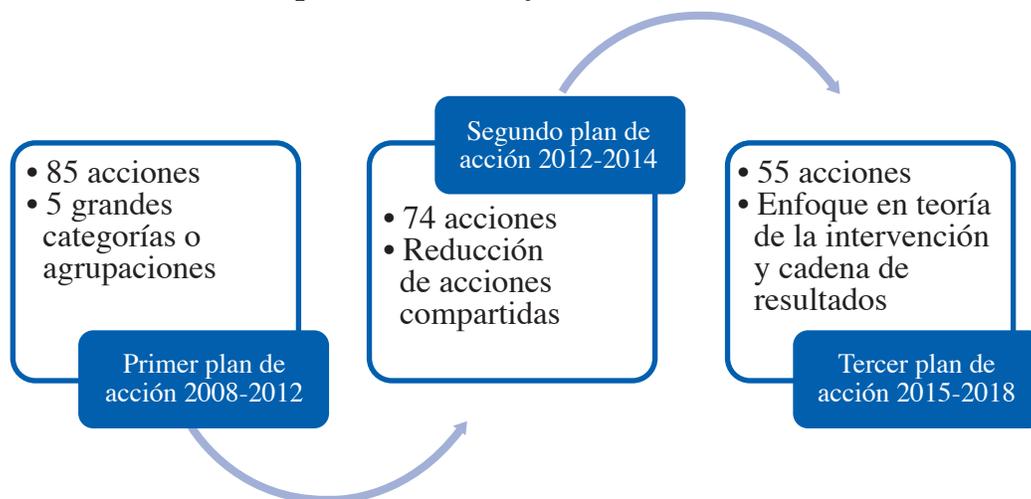
o II Plan de Acción PIEG 2012-2014, se nutre de dos balances: el de cierre de brechas de desigualdad que afectan a las mujeres y guardan relación directa con los objetivos estratégicos de la PIEG y el de cumplimiento del Plan 2008-2012 y sus 85 acciones. Estos balances permitieron efectuar un alto en el camino, valorar lo avanzado, los logros y rezagos, para definir las prioridades de actuación de los próximos años. Además de estos balances, se contó con un proceso participativo de diversos sectores, tantos institucionales como de la sociedad civil. Se buscó reducir la cantidad de acciones compartidas y acercar la PIEG a la ejecución de las instituciones involucradas.

o III Plan de Acción PIEG 2015-2018, con un amplio proceso participativo y basado en la teoría de la intervención y la cadena de resultados, tuvo un énfasis particular en atender los denominados núcleos duros que detienen la igualdad entre mujeres y hombres. En la Introducción al III Plan de Acción, se hace referencia a los siguientes aspectos de énfasis:

- La corresponsabilidad social de los cuidados como un derecho que requiere de la intervención de más actores y aliados como los hombres, el estado y el sector privado empresarial, para socializar el cuidado de las personas dependientes como niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores, enfermas o con discapacidad. Si este cuidado recae sobre las mujeres, se debilitan sensiblemente sus oportunidades de inserción laboral y autonomía económica, así como participación política.
- Apuesta al Sistema Educativo como motor de transformación cultural, así como hacer la diferencia para avanzar de manera decidida en acciones para el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres en Costa Rica.
- Reforzamiento de los compromisos con el TSE y la Asamblea Legislativa, para fortalecer la capacitación y participación de las mujeres en puestos de representación política y social, así como órganos colegiados y juntas directivas.
- Un aspecto muy particular de este plan de acción tiene que ver con la incorporación de lo ambiental y del Sistema de Gestión para la Igualdad y los sellos de reconocimiento a empresas que trabajan con principios de igualdad de género y empleo decente para las mujeres.

Grandes características de estos tres planes de acción se resumen en la siguiente figura.

Figura 3
Tamaño de los planes de acción y características diferenciadoras



Fuente: elaboración propia a partir de III Plan de Acción de la PIEG 2015-2017 y Propuesta de la PIEG 2007-2017 de Flores (2015).

Estos planes de acción han avanzado de la siguiente forma en el cumplimiento de sus metas; sin embargo, no ha privado el enfoque en la reducción de brechas de desigualdad sino en el cumplimiento de las metas definidas, que tiene un matiz diferente. Aunque INAMU realizó un balance de cumplimiento bianual del III Plan de Acción 2015-2018, no se dispone todavía de los porcentajes de avance.

Por lo tanto, es clave comprender cómo se realiza la rectoría técnica y la coordinación institucional, así como el enfoque de planificación para mejorar la efectividad y eficiencia de estas acciones en pro del objetivo último de reducción de brechas entre mujeres y hombres.

La PIEG fue auditada por la Contraloría General de la República en el año 2015; los resultados de la auditoría se encuentran documentados en INFORME N. ° DFOE-SOC-IF-12-2015, 30 de setiembre, 2015. Las disposiciones contenidas en este informe de auditoría provocaron la estructuración, normativa y consolidación de algunos espacios o instancias de coordinación y articulación creadas mediante el Decreto Ejecutivo No. N°. 34729- del año 2008 que permite la gestión interinstitucional de la política y establece los lineamientos para su incorporación en los planes anuales operativos y presupuestos institucionales, así como para el funcionamiento de las instancias de articulación¹².

12. FIIAPP. Pliego de condiciones técnicas para la evaluación conjunta de la PIEG de Costa Rica, página 8.

Tabla 2
Tabla comparativa entre el nivel de avance y cumplimiento de los tres planes de acción de la PIEG 2007-2017 según el objetivo

Objetivo	I Plan de Acción	II Plan de Acción
Cuido como responsabilidad social	Moderado 53,3%	Moderado 65,6%
Trabajo remunerado y generación de ingresos	Moderado 50,0%	Moderado 70,8%
Educación y salud a favor de la igualdad	Moderado 40,6%	Aceptable 72,9%
Protección de derechos y frente a la violencia	Aceptable 70,6%	Aceptable 75,0%
Participación política y democracia paritaria	Aceptable 88,6%	Moderado 72,0%
Fortalecimiento de la institucionalidad	Moderado 67,3%	Aceptable 75,0%

Fuente: III Plan de Acción 2015-2018.

Organización del Estado Costarricense

También es necesario puntualizar sobre la organización del Estado costarricense, en donde se ubica la función del INAMU y donde tiene atribuciones legales, administrativas y presupuestarias definidas.

El Estado costarricense se puede visualizar en tres niveles que se detallan a continuación.

Tabla 3
Niveles del Estado costarricense

Primer nivel	Segundo nivel	Tercer nivel
Poder Ejecutivo (ministerios). Poder Legislativo (incluyendo órganos fiscalizadores como CGR y DHH). Poder Judicial. Tribunal Supremo de Elecciones.	Instituciones autónomas y semiautónomas. Empresas públicas estatales. Empresas públicas no estatales. Entes públicos no estatales. Entes administradores de fondos públicos.	Sector descentralizado territorial (81 municipalidades) Órganos adscritos.

Fuente: elaboración propia a partir de Manual de la organización del Estado Costarricense (MIDEPLAN, 2017).

Por sector, se ha considerado una agrupación de instituciones públicas centralizadas y des-centralizadas con acciones afines y complementarias entre sí en áreas del quehacer público, regido por una o un ministro rector con potestades legales suficientes para imprimir un mayor grado de coordinación, eficacia y eficiencia en la Administración Pública (MIDEPLAN, 2017). Esta organización puede cambiar en diferentes administraciones, según su Plan Nacional de Desarrollo. Aunque el INAMU es parte del sector Social, este puede denominarse como sector Social y Lucha contra la Pobreza o, como en la actual administración, sector Desarrollo Humano e Inclusión Social. Cada sector del Gobierno se encuentra bajo la rectoría del Poder Ejecutivo, mediante el cual se busca asegurar el cumplimiento de las actividades y planes según el Plan Nacional de Desarrollo vigente, para lo cual se define un rector, que varía entre administraciones. Además, como órgano colegiado de asesoría al presidente de la República, esta administración hace uso de los consejos presidenciales. INAMU pertenece al Consejo Presidencial Social, donde participan la segunda vicepresidencia y el ministro de la Presidencia, en conjunto con otras instituciones como los ministerios de Trabajo y Seguridad Social, Educación, Salud, Cultura y Juventud, Vivienda y Asentamientos Humanos, e instituciones como el IMAS y el ICODER¹³.

Además de su participación en el sector social, INAMU también participa en el sector de justicia y seguridad, relacionado con la política de violencia (conocida como PLANNOVI). Hasta este momento, esta situación puede de alguna manera debilitar a la PIEG pues no recoge con fuerza toda la problemática de violencia y, por lo tanto, deja espacio para otra política. Sin embargo, esta tensión se ha disminuido en la actual administración, puesto que la ministra reconoce las dos políticas (igualdad y violencia).

Como se ha mencionado antes, aunque la Presidenta Ejecutiva de INAMU tenga el rango de ministra, no puede ejercer rectoría política y, por lo tanto, requiere del apoyo o respaldo del jerarca del sector Social, a fin de que sus propuestas y lineamientos técnicos tengan posibilidades efectivas de aplicación. Esto imprime cierta fragilidad en la coordinación de las políticas de igualdad de género (Flores, 2016).

Esta organización del Estado Costarricense también debe ser considerada al plantear la ejecución y seguimiento de la PIEG, así como la coordinación interinstitucional para alcanzar el objetivo último de igualdad de género. Instituciones con mayor liderazgo y compromiso político podrían alcanzar logros de manera más expedita que otras instituciones que dependen de jefes con menor permanencia, sea por nombramientos electorales o designados, donde depende de la prioridad que el tema tenga en la agenda de cada administración.

13. La entrevista a profundidad con el jerarca del sector Social en esta administración está definida para finales del mes de febrero de 2018.

Estructuras de ejecución y seguimiento de la PIEG

En el presente apartado se caracterizan, sistematizan y analizan las estructuras PIEG de ejecución y seguimiento, así como las relaciones entre la Secretaría Técnica de la PIEG y las áreas estratégicas del INAMU con el resto de las instituciones y Poderes de la República involucrados durante el período de ejecución de la PIEG 2007-2017.

En abril del 2007, desde el sector social cuya rectoría estaba en el ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, se publica la PIEG impulsada y formulada por el INAMU según su mandato, como complemento y factor que enriquece el Plan Nacional de Desarrollo, según consta en la presentación de la PIEG y, además, alineada con los compromisos internacionales suscritos por el país. Esto le da el carácter de una política de Estado, donde supone que las acciones de los distintos poderes serán concertadas.

Después de 9 años de existencia del INAMU, por primera vez se contó con un instrumento de esta naturaleza, donde se integraron esfuerzos de UNFPA, Programa Estado de la Nación, grupo de soporte político integrado con jerarcas de los diferentes poderes y, por supuesto bajo el liderazgo del INAMU. Es un hito clave disponer de la formulación de un instrumento de política pública para la protección de los derechos de las mujeres y el avance de la igualdad de género, mediante la identificación y priorización de asuntos y desafíos estratégicos, para que en los años 2007-2017 permitieran dar un salto cualitativo hacia el logro de un desarrollo humano con igualdad entre mujeres y hombres (INAMU, PIEG 2007-2017).

Como se ha señalado antes, la PIEG define los 6 objetivos siguientes, así como los mecanismos de gestión y seguimiento.

1. Cuido como responsabilidad social.
2. Trabajo remunerado de calidad y generación de ingresos.
3. Educación y salud de calidad en favor de la igualdad.
4. Protección efectiva de los derechos de las mujeres y frente a todas las formas de violencia.
5. Fortalecimiento de la participación política de las mujeres y al logro de una democracia paritaria.
6. Fortalecimiento de la institucionalidad a favor de la igualdad y la equidad de género.

Además define en su apartado sobre mecanismos de gestión, la necesidad de generar las condiciones políticas, institucionales y técnicas para el cumplimiento de sus objetivos, así como incrementar las capacidades del INAMU para el seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de la PIEG; el fortalecimiento de coaliciones de actores institucionales y civiles; y el establecimiento de criterios e instrumentos técnicos sólidos para la toma de decisiones y la articulación institucional en función de objetivos y productos (INAMU, PIEG 2007-2017).

Desde el planteamiento original, la principal fortaleza de la PIEG es la de constituirse en un instrumento de trabajo por objetivos estratégicos. En materia de gestión, se trata de una herramienta fundamental para promover la coordinación de instituciones y actores que están vinculados entre sí por una línea de mando.

Considerando la estructura del Estado costarricense introducida antes y los conceptos de rectoría política y técnica, se identifican dos retos principales.

1. El primero es la articulación entre sectores, instituciones y programas. El cumplimiento de los objetivos de la PIEG implica un nivel de trabajo con sectores, instituciones y programas que trascienden al sector social en el que se ubica formalmente el INAMU.
2. El segundo reto es la creación de capacidades. Una vez adoptada la PIEG, deberá iniciar un proceso de formación de capacidades para la gestión de la política.

La PIEG brinda a cada administración de gobierno en el período 2007-2017 orientaciones estratégicas para definir sus prioridades y asumir compromisos de avances relativos a los objetivos planteados. Por ello, es fundamental la conducción política de la PIEG. Inicialmente, se planteó que la comisión de soporte político que acompañó la gestación de la PIEG, con miembros de los cuatro poderes y coordinado por INAMU, habría de continuar, pero con la incorporación de autoridades de sectores e instituciones claves en la ejecución de la política, con un claro respeto a la independencia de poderes.

Los sectores, las instituciones y en general los actores relevantes, que promoverán el cumplimiento de la PIEG, varían considerablemente para cada uno de los objetivos. Por ello, se planteó la necesidad de una estrategia de coaliciones o subcomisiones que contribuyan con la ejecución y el seguimiento de la PIEG desde lo político. Así como, la coordinación técnica interinstitucional de la PIEG, cuya responsabilidad es del INAMU, para facilitar condiciones de coordinación entre instituciones y sectores, con el propósito de que sean más efectivas en el cumplimiento de sus objetivos; primero, dentro del sector social (e idealmente incorporando a MIDEPLAN como mecanismo de planificación) y, de manera más amplia, con instituciones descentralizadas y autónomas, fuera del sector social, incluso alcanzando a la sociedad civil y el sector privado empresarial (aliados de ejecución).

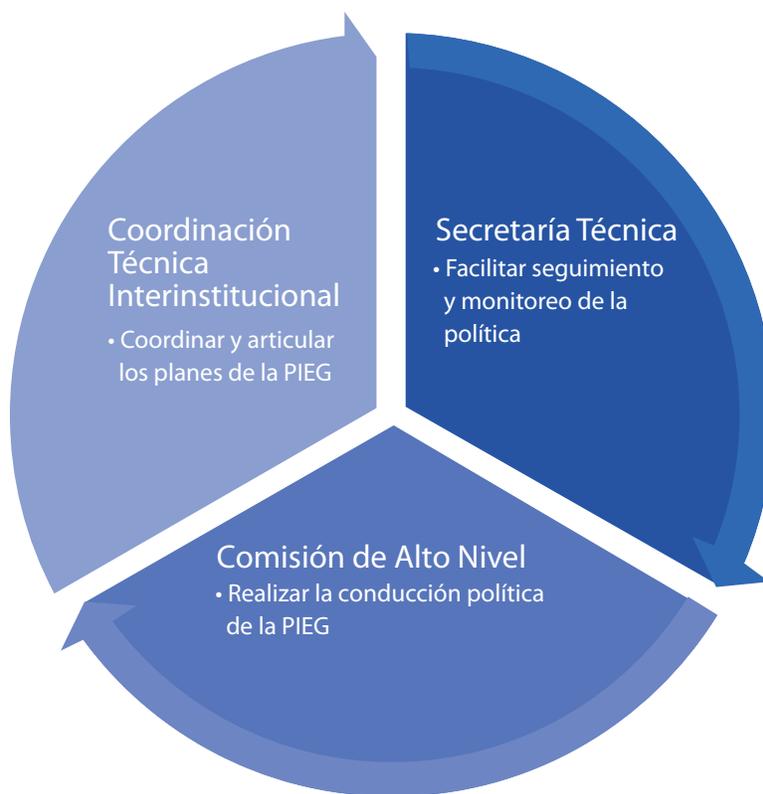
Aunque en el planteamiento de la PIEG se identifican también mecanismos de seguimiento, sistemas de indicadores y planes de acción, cuyo liderazgo recae en el INAMU, no es sino hasta setiembre del 2008, que se define la creación de la Secretaría Técnica. En ese momento, se aprueba el Decreto Ejecutivo número 34729, denominado de Coordinación y Ejecución de la Política de Igualdad y Equidad de Género (PIEG) en las Instituciones Públicas, con el objetivo de que la PIEG contara con un fundamento normativo, que definiera los lineamientos para su incorporación en planes anuales operativos y presupuestos institucionales, así como lineamientos para el funcionamiento de las instancias de coordinación política y técnica.

Este decreto plantea dos niveles de coordinación: uno político y otro técnico (definidos desde la PIEG):

- o Comisión de Alto Nivel.
- o Coordinación Técnica Interinstitucional.

Además, establece la Secretaría Técnica como la encargada de brindar insumos técnicos a las instancias de coordinación política y técnica, para facilitar el monitoreo y seguimiento de la política. Esto se resume en el siguiente diagrama.

Diagrama 1
Estructura PIEG de cara al modelo de gestión



Fuente: elaboración propia de Protocolo de coordinación interinstitucional para el cumplimiento de la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género y sus planes de acción (INAMU, s.f).

De la relación entre la Secretaría técnica y las áreas del INAMU

La institución se estructura en dos programas: uno administrativo y otro técnico. Este último comprende siete áreas estratégicas:

- o Violencia de Género;
- o Construcción de Identidades y Proyectos de Vida;
- o Condición Jurídica y Protección de los Derechos de las Mujeres;
- o Gestión de Políticas Públicas para la Equidad;
- o Ciudadanía Activa, Liderazgo y Gestión Local;
- o Desarrollo Regional; y
- o Área Especializada en Información (Flores, 2016, p. 244).

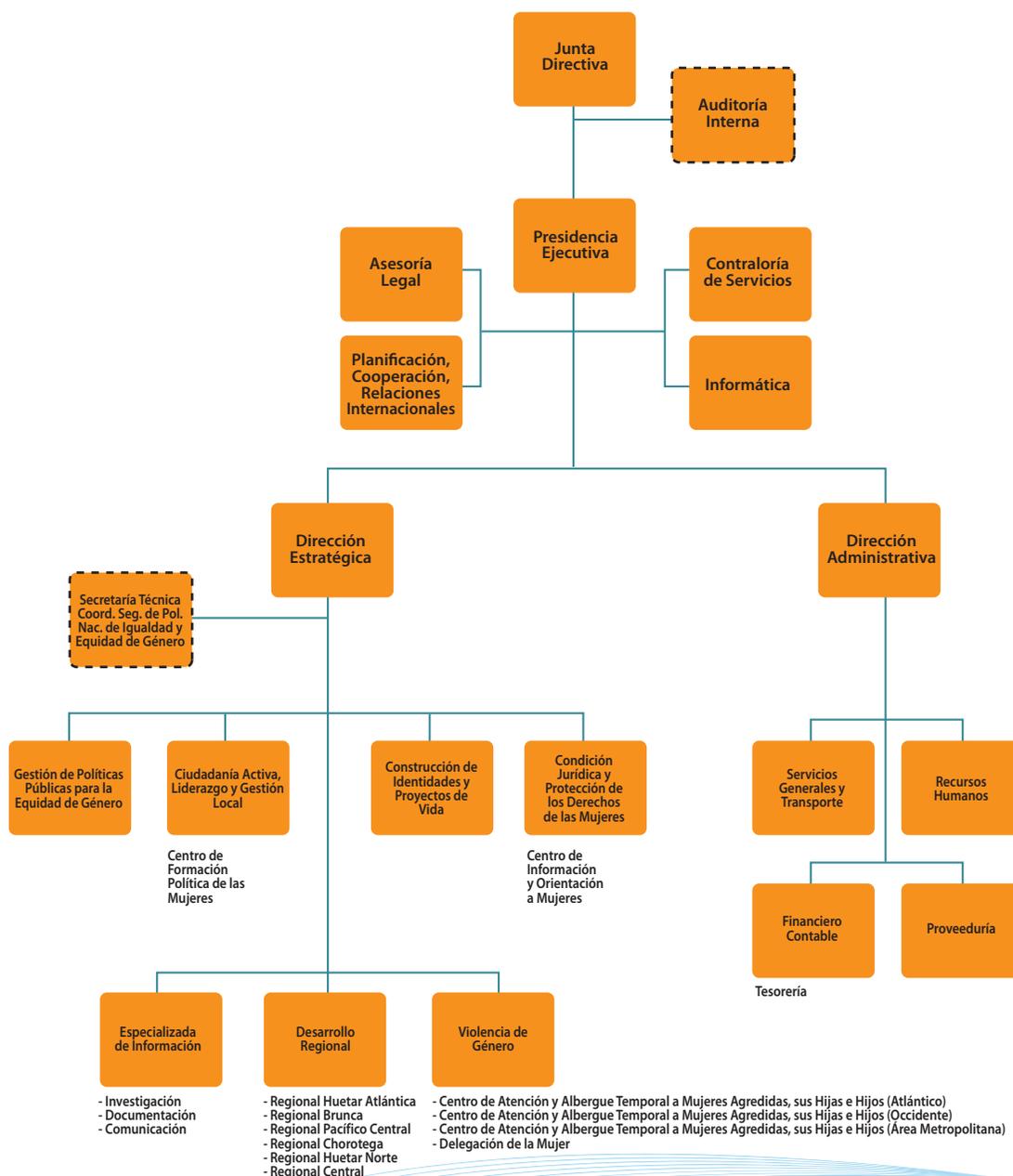
El organigrama que aparece en el sitio web de la institución es el siguiente, donde la Secretaría Técnica se ubica como un área dentro de la Dirección Estratégica. Como se ha mencionado antes, cuando se crea la PIEG surge la Secretaría Técnica como un ente adicional, con sus propias funciones. Sus labores incluyen el seguimiento y el monitoreo de los avances en el cumplimiento de objetivos y metas, mediante indicadores de proceso e impacto. Aunque en este momento se encuentra como un área de la Dirección Estratégica, su ubicación dentro de la estructura existente en INAMU ha variado a través de los años, sea desde la Gestión de Políticas Públicas o del Área de Planificación, Cooperación, Relaciones Internacionales, según criterios del jerarca del momento y de la persona a la que se asigna la PIEG y su seguimiento. Tanto en la revisión documental como en las entrevistas a profundidad es usual que se asocie la PIEG y la Secretaría Técnica a personas específicas y, por lo tanto, según la posición de estas personas, es la ubicación dentro o asociada a las áreas del INAMU.

Luego de la auditoría que realizó la CGR a la PIEG, se tomaron acciones concretas como las siguientes:

- La Secretaría Técnica pasa a formar parte de la Unidad de Planificación. Esta decisión produce algunas ventajas, la posibilidad de incidencia desde la planificación institucional en la labor de coordinación y seguimiento de la PIEG y desde el rol ejecutor y rector del INAMU en el marco de la Comisión Técnica Interinstitucional.
- Se incorpora una visión de gestión o planificación con un enfoque de resultados, lo que permite fortalecer los procesos de planificación, seguimiento y evaluación de la PIEG y sus planes de acción.
- La gestión de la Secretaría Técnica de la PIEG es respaldada directamente por la Presidencia Ejecutiva del INAMU, mostrándose un apoyo decidido durante la negociación política de compromisos de las instituciones y de otros Poderes que intervienen en la ejecución de las acciones contempladas en el III Plan de Acción de la PIEG.

- Se fortalece los recursos humanos de la Secretaría Técnica de la PIEG. Por medio de trámites internos, el INAMU aumenta el recurso humano encargado de la gestión técnica para complementar la ejecución de tareas que realiza dicha instancia, por medio de un traslado de una profesional especialista tiempo completo a partir del mes de mayo. Especialmente, se refuerza la cobertura en la asistencia técnica que desde la Secretaría se brinda a las instituciones involucradas y se espera mejorar el funcionamiento del Sistema de Información de la PIEG.

Diagrama 2
Organigrama del INAMU



Fuente: tomado de página web del INAMU.

De la relación del INAMU hacia la institucionalidad

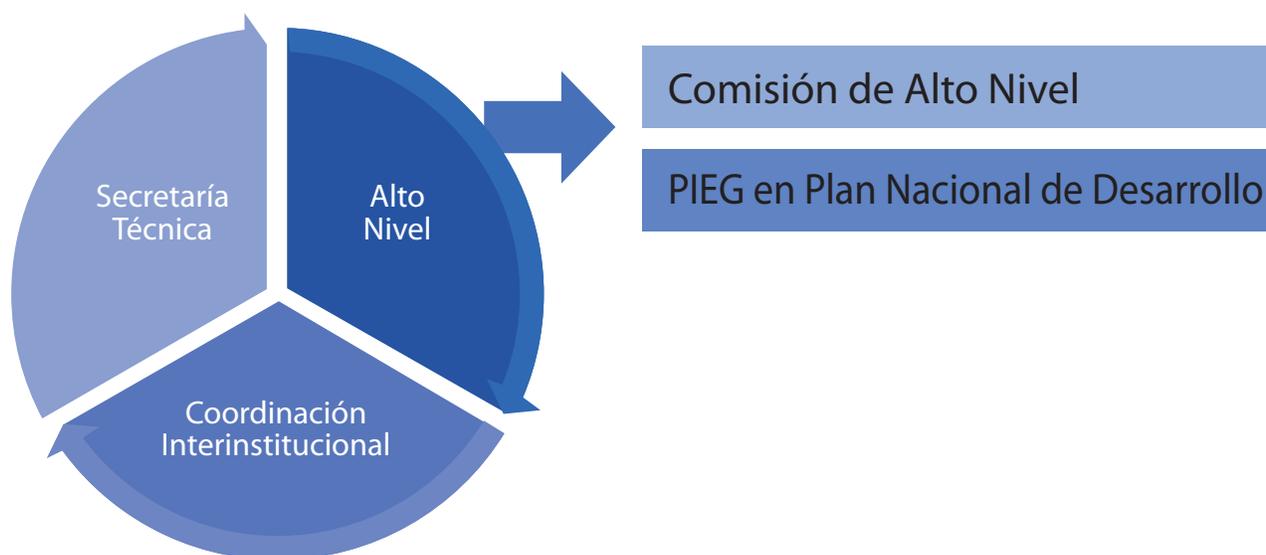
Respecto a la función del INAMU hacia afuera, en relación con la PIEG, se identifican dos niveles de fortalecimiento institucional que busca la PIEG:

- o Promulgación de legislación y normativa apropiada para fortalecer el personal, los presupuestos, la inserción institucional y la articulación de las oficinas de género en las instituciones gubernamentales y las municipalidades.
- o Adecuación del perfil y las funciones de las oficinas de género de los cuatro poderes de la República y los gobiernos locales a los objetivos de la PIEG.

Otro nivel que se identifica es el siguiente, que tiene que ver con una coordinación de alto nivel.

- o Fortalecimiento de funciones del INAMU en materia de coordinación interinstitucional e intersectorial para favorecer acuerdos políticos respecto al cumplimiento de los objetivos de la PIEG, así como la gestión de recursos de cooperación internacional que apoyen estos esfuerzos.

Diagrama 3
De las instancias PIEG, enfoque en comisión de alto nivel



Fuente: elaboración propia revisión documental.

Sobre la Gestión Política: la comisión de alto nivel

Tal y como se indicó al principio, la gestión de la PIEG, liderada por el INAMU, debe ir acompañada por una rectoría política que el INAMU no tiene en la organización del Estado Costarricense. Por ello es fundamental un compromiso político del más alto nivel para transversalizar su gestión.

Antes de avanzar en los hallazgos, es importante detenerse un momento aquí en el concepto de transversalización del género y más adelante en el compromiso político. Según el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (1997), se define transversalización de la perspectiva de género como:

un proceso en el que se evalúa las implicaciones que tiene para hombres y mujeres, cualquier acción que se planifique, incluyendo las de tipo legislativo, las políticas o los programas en todas las áreas y a todos los niveles. Es una estrategia para hacer de las experiencias y necesidades o intereses de hombres y mujeres una dimensión integral en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, sociales y económicas a fin de que hombres y mujeres se beneficien por igual y desaparezca la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad de géneros. (PNUD, 2008)

Entonces, si bien es cierto la transversalización de la perspectiva de género no es un fin en sí misma, es la estrategia para que la política pública permee en toda la estructura del Estado y de la Sociedad y forme parte de los procesos institucionales.

Ahora bien, por qué es clave un compromiso político. La experiencia en el desarrollo de política pública relacionada con igualdad ha sido clave de que se sigue un proceso incremental de creación de leyes y normas para avanzar. Pero el nuevo planteamiento debe estar orientado a una lógica que Evangelina García denomina de “rompecabezas”, porque, si bien la figura final es conocida, la identificación y la articulación de las partes para que encajen coherentemente en el conjunto va produciéndose progresivamente y a saltos, pero al menos el objetivo parece estar o debería estar claro.

Citando a Evangelina (2008), “En el caso de las políticas públicas de igualdad creemos que la imagen final del rompecabezas parece estarse aclarando en muchos países, cuando se define como la igualdad, en lugar de ser un propósito como los de los años 70 que se centraban en incorporar la mujer al desarrollo” (pp. 44-45).

El *mainstreaming* de género exige la organicidad del desarrollo del principio de igualdad en las políticas públicas y ello supone que las políticas respondan en su progresiva configuración a una lógica interna que confluya de manera coherente al logro de la igualdad total, integral de derecho y de hecho. Para que una situación de organicidad tal pueda tener un

adecuado punto de partida, resulta indispensable que en los países el principio de igualdad esté claramente expresado al más alto nivel, es decir, en la Constitución y responda coherentemente a las exigencias que claramente plantea el Artículo 2 de la Convención CEDAW que nos permitimos traer nuevamente a examen:

Los Estados Partes condenan la discriminación contra la mujer en todas sus formas. Estos convienen en seguir, por todos los medios apropiados y sin dilaciones, una política encaminada a eliminar la discriminación contra la mujer y, con tal objeto, se comprometen a:

- a) Consagrar, si aún no lo han hecho, en sus constituciones nacionales y en cualquier otra legislación apropiada, el principio de la igualdad del hombre y de la mujer y asegurar por ley u otros medios apropiados la realización práctica de ese principio.
- b) Adoptar las medidas adecuadas, legislativas y de otro carácter, con las sanciones correspondientes, que prohíban toda discriminación contra la mujer.
- c) Establecer la protección jurídica de los derechos de la mujer sobre una base de igualdad con los del hombre y garantizar, por conducto de los tribunales nacionales o competentes y de otras instituciones públicas, la protección efectiva de la mujer contra todo acto de discriminación.
- d) Abstenerse de incurrir en todo acto o práctica de discriminación contra la mujer y velar porque las autoridades e instituciones públicas actúen de conformidad con esta obligación.
- e) Tomar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer practicada por cualesquiera personas, organizaciones o empresas.
- f) Adaptar todas las medidas adecuadas, incluso de carácter legislativo, para modificar o derogar leyes, reglamentos, usos y prácticas que constituyan discriminación contra la mujer.
- g) Derogar todas las disposiciones penales nacionales que constituyan discriminación contra la mujer. El Estado costarricense se comprometió con estos convenios internacionales y, por eso, es fundamental articular a nivel de políticas nacionales e institucionales, el proceso hacia la igualdad. Para lograr esta transversalización que plantea Evangelina y los acuerdos internacionales, así como la PIEG, es clave el rol de la Comisión de alto nivel.

Esto fue claro desde el proceso de formulación de la política; se constituyó un grupo de soporte político, con participación de autoridades de los cuatro Poderes de la República y la coordinación del INAMU, así como de entidades de la sociedad civil y de la academia. Adicionalmente, tal y como queda establecido en el Decreto, la instancia de nivel político estará conformada por autoridades del Poder Ejecutivo (Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Salud y Rectoría del Sector Social, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Planificación) y se hace una excitativa para que participen representantes de la Asamblea Legislativa, el Poder Judicial y el Tribunal Supremo de Elecciones. En el documento de la PIEG, se señala que un rasgo principal de la instancia de nivel político

es el respeto de la autonomía de cada poder¹⁴.

Más aún, en el segundo plan de acción, se establecen lineamientos, cuyo propósito es orientar el posterior diseño de un sistema de seguimiento y evaluación por parte del INAMU¹⁵. Específicamente se persigue: (I) promover, lograr y mantener el apoyo político para la ejecución del Plan de acción, (II) propiciar y desarrollar las condiciones políticas y técnicas para que el INAMU desempeñe adecuadamente sus funciones de rectoría técnica para la ejecución del Plan de acción, (III) promover la solvencia técnica y financiera de las instituciones encargadas de la ejecución de las acciones del Plan de Acción.

La promoción, logro y mantenimiento del apoyo político es una condición indispensable para que los planes de acción se puedan ejecutar. De lo contrario, la ejecución dependerá de la voluntad dispersa de las instituciones, lo que no necesariamente podrá garantizar el compromiso de ejecución que se requiere para cumplir con los objetivos y metas trazados. De ahí la importancia del papel de la Comisión de Alto Nivel, del jerarca del sector social y del INAMU en este proceso.

Cuando no se da este apoyo político de manera sostenida a través de diferentes administraciones, es cuando se aprecia simas y picos en la ejecución de los planes de acción y, más aún, en el avance de los objetivos. Si bien es cierto, los informes de seguimiento indican avances en las acciones de promoción, sensibilización y capacitación, estas no han impactado y generado un cambio sustantivo (CGR, 2015). Las instituciones todavía reportan acciones ordinarias que no están necesariamente respondiendo a los objetivos PIEG y las acciones asignadas.

Sobre mecanismos de Gestión Técnica: la Comisión Técnica Interinstitucional

La coordinación técnica interinstitucional es responsabilidad del INAMU e incluye varios niveles.

- o En primer lugar, con instituciones que integran el sector social y del cual el INAMU forma parte.
- o Coordinación con municipalidades, incluyendo en primera instancia aquellas que cuentan con oficina de la mujer.

14. Esto es mencionado tanto en el Informe de INAMU ante la Comisión de Alto Nivel en marzo 2017, como en la tesis doctoral de Lorena Flores y en la exposición de motivos.

15. Por mandato legal establecido en el artículo 3 de la Ley de creación de esa entidad, la formulación de la política, así como la coordinación con las instituciones públicas, las instancias estatales que desarrollan programas para las mujeres y las organizaciones sociales, para su ejecución, es potestad de dicha entidad.

- o La articulación con instituciones o instancias de los Poderes Legislativo, Judicial y Tribunal Supremo de Elecciones.

Entre las funciones de coordinación técnica del INAMU, cabe destacar:

- o Diseñar y poner en marcha el sistema de seguimiento y evaluación de la política.
- o Brindar asesoría y acompañamiento técnico a las instituciones ejecutoras.
- o Vincular la política y sus planes de acción con los mecanismos institucionales de planificación, programación, presupuestación y gestión política.
- o La gestión operativa de las instancias de coordinación política y técnica.
- o La difusión de información vinculada con la política y el impulso de una estrategia de coaliciones de apoyo.

La Comisión Técnica Interinstitucional la integran representantes de MIVAH, MEP, MEIC, MTSS, MS, Asamblea Legislativa, Poder Judicial, INA, MIDEPLAN, CCSS, UCR, ITCR, UNA, UNED, IMAS, PANI, MAG, SEPSA, MH, CONAPAM, MICYT, y Consejo Nacional de Rehabilitación (INAMU, 2017).

Cuando las unidades de equidad de género existen dentro de estas instituciones, sus principales ejes de trabajo guardan relación con la coordinación intrainstitucional, el fortalecimiento de las capacidades institucionales y la asesoría técnica en todos los niveles de ejecución y toma de decisiones institucionales, desde la planificación, la presupuestación, la sensibilización del personal y la asesoría permanente para la toma de decisiones. Las UPEG y las OFIM cumplen con la institucionalidad y la transversalidad del enfoque de género. La sostenibilidad de dichas políticas implica necesariamente que las instituciones trabajen por la igualdad y los derechos de las mujeres, tomando como marco orientador la PIEG. Esto requiere de ciertas condiciones en las instituciones, aspecto medular que atiende la estrategia de transversalidad. Las políticas de igualdad no son en sí mismas estrategias de transversalidad. Deben desarrollarse mecanismos e instrumentos específicos que cumplan estos propósitos.

Sobre las coordinaciones bilaterales y multilaterales

El Decreto Ejecutivo N.º 34729-PLAN-S-MEP-MTSS, sobre Coordinación y Ejecución de la Política de Igualdad y Equidad de Género (PIEG) en las Instituciones Públicas, que rige a partir de su publicación en *La Gaceta* del 17 de setiembre del 2008, establece en su artículo 10.º la creación de la instancia de nivel técnico con representación de instituciones y sectores vinculados con la ejecución de la política nacional de igualdad y equidad de género, bajo la coordinación del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). Esta instancia o comisión técnica interinstitucional tiene una doble función: primero, apoyar el seguimiento y la coordinación interinstitucional, que demanda el proceso de ejecución de la política nacional de

igualdad y equidad de género y, segundo, fungir de enlace técnico entre las instituciones y el Instituto Nacional de las Mujeres.

Como se ha insistido previamente, para el logro o alcance de los seis objetivos estratégicos planteados en la PIEG, la coordinación interinstitucional es fundamental.

Nuevamente, es necesario señalar que la Comisión Política y la Comisión Técnica Interinstitucional, creadas como espacios de convergencia y coordinación interinstitucional para impulsar el cumplimiento de la PIEG, cada una desde el ámbito de sus competencias, no cumplen con sus objetivos y ello impide una articulación adecuada del aparato estatal en procura de los objetivos de esa Política. Además, el INAMU no ha planteado en su Rectoría, dentro de la organización del Poder Ejecutivo, una iniciativa tendiente a impulsar la emisión de acciones vinculantes para todos los actores involucrados en la PIEG, para establecer las pautas y lineamientos a seguir en materia de coordinación interinstitucional (CGR, 2015).

Entonces, por un lado, deben tener instancias fortalecidas e instituciones sensibilizadas para moverse hacia una institucionalidad que ejecuta juntamente con alto nivel de compromiso y convencimiento; esto debe ser liderado desde la cabeza institucional y estatal. La Contraloría señala en su reporte que hay pocas evidencias, agendas y otra documentación sobre el contenido de las reuniones de la comisión de alto nivel. Por otra parte, la Comisión Técnica Interinstitucional, liderada por el INAMU, si bien sesiona periódicamente, la efectividad de la labor que le corresponde en cuanto al seguimiento y coordinación interinstitucional que demanda el proceso de ejecución de la PIEG, se ve disminuida por la falta de funcionamiento de la citada Comisión Política, instancia a la que, en teoría, debería acudir para buscar un mayor compromiso de cumplimiento por parte de las instituciones ejecutoras. Ese compromiso debería materializarse mediante la afectación de los diferentes planes institucionales de corto, mediano y largo plazo, así como en la asignación de recursos financieros y humanos, y en la apropiación de la política de igualdad de género en cada institución.

Según consta en el documento de la Contraloría General de la República (2015), en el 41% de las sesiones de la Comisión Interinstitucional, no se tomaron acuerdos, no se da seguimiento cuando los hay o no se evidencia acción (CGR, 2015, p.16).

La coordinación interinstitucional para la ejecución de la PIEG y de sus planes de acción presenta deficiencias que afectan el avance en el cumplimiento de esos instrumentos y genera, además, esfuerzos aislados por parte de las diferentes instituciones y actores involucrados con esa Política. Lo anterior se evidencia por parte de INAMU al elaborar el segundo Plan de Acción, correspondiente al periodo 2012-2014. Asimismo, el producto de la experiencia obtenida con el I Plan de Acción 2008-2012, el proceso de ejecución de acciones entre dos o más instituciones responsables era complejo, pues se tendía a diluir las responsabilidades, al no contarse con compromisos formalizados o instrumentos operativos para materializar y acreditar el aporte de cada una de las instituciones. Esta situación se vuelve a consignar

en la preparación del III Plan de Acción, como referencia a lo logrado en el período 2012-2014¹⁶.

En la revisión documental y en las entrevistas a profundidad ha sido más fácil identificar acciones individuales exitosas de instituciones fuertes y con alto apoyo político, como son el Poder Judicial o el Tribunal Supremo de Elecciones, que acciones bilaterales o multilaterales. En el taller con las unidades regionales del INAMU, se identificaron algunas excelentes experiencias que se están recopilando para el reporte final, las cuales se efectúan en el marco de lo regional.

La perspectiva de lo local

En 2005, comienzan a estructurarse las primeras Unidades Regionales, que se instalan con un limitado recurso humano (dos o tres funcionarias), que crecen con el tiempo. Sin embargo, es hasta 2009, cuando tiene lugar una reorganización parcial del INAMU, que las Unidades Regionales quedan inscritas formalmente en la estructura de la institución. A finales de esta década, se comienza a perfilar una estrategia de regionalización que desemboca en 2011 con la aprobación de dos nuevas unidades regionales: Huetar Norte y Central, que en adelante pasan a formar parte de la estructura institucional. Debido a lo anterior, el INAMU pasó de tener cuatro a seis oficinas regionales, ubicadas en las siguientes regiones: Pacífico Central, Huetar Caribe, Chorotega, Brunca, Huetar Norte y Oficina Central que abarca la Gran Área Metropolitana. Estas unidades regionales están bajo el Área de Desarrollo Regional, que se formaliza en la estructura institucional hasta el 2009, como parte también de un proceso de reorganización parcial.

Las unidades regionales desarrollan procesos de incidencia política, capacitación, asesoramiento y acompañamiento a las instituciones ubicadas en las regiones. La rectoría local es una línea de trabajo de estas dependencias. Algunas, como el caso de la Unidad Regional Chorotega¹⁷, han adaptado la (PIEG) a las particularidades de la región y creado sus propios mecanismos de coordinación interinstitucional.

Adicionalmente en el caso de la Región Chorotega, se realizó un ejercicio de auditoría social aplicado a la PIEG. Este tuvo un impacto relevante: capacitó y empoderó a mujeres líderes

16. Como evidencia cuantitativa, una encuesta aplicada por la Contraloría a la Comisión Técnica Interinstitucional, indica que 13 de los 20 miembros señalaron que las instituciones a las cuales representan tenían asignadas acciones que requerían ser ejecutadas juntamente con otras instituciones, no de manera individual, y que el nivel de coordinación interinstitucional fue malo o muy malo (CGR, 2015). Dada esta situación se presentan rezagos en el avance y cumplimiento de los Planes de Acción y, por lo tanto, del alcance de los objetivos estratégicos de la PIEG. Esta situación ha impactado los planes de acción diseñados, para pasar de acciones conjuntas a acciones individuales, perdiendo la posibilidad de potenciar resultados mediante el trabajo articulado. La escasa articulación institucional persistió en el II Plan de Acción, a pesar de que se redujeron las acciones conjuntas.

17. En la región Chorotega, pasando nuevamente por características personales, son muy proactivas y tienen muchos años en la institución (15 a 20 años). Ellas movieron una instancia de género en la región Equipo Interdisciplinario de Igualdad y Equidad de Género (EIDIEG), que integra la sociedad civil, la empresa privada y la institucionalidad para dar respuesta a las necesidades de las mujeres en la región.

para hacer la auditoría que generó, entre otras cosas, un mayor conocimiento acerca de la PIEG (Unidad Regional Chorotega, 2013).

Tal y como mencionaron los representantes regionales del INAMU, en el taller, los planes de la PIEG fueron planteados desde una perspectiva centralizada y, aunque la PIEG tenga como fortaleza ser un marco orientador para las acciones, tanto las oficinas del INAMU como las unidades de las instituciones requieren un mayor acompañamiento y capacitación para tener una mayor incidencia en el quehacer institucional a favor de las mujeres.

Sobre los mecanismos de seguimiento

Otro aspecto que amerita especial atención se refiere a los sistemas y mecanismos de seguimiento de la PIEG. Los sistemas de seguimiento resultan de importancia vital, pues permiten constatar avances y rezagos de las políticas e informar a la ciudadanía de su cumplimiento. Esto es parte de lo mencionado en el Objetivo 6 que corresponde a la creación de sistema de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de la PIEG.

Es una condición necesaria disponer de la información actualizada que visibilice las desigualdades y facilite el monitoreo de su evolución, así como controlar los procesos y los efectos alcanzados de manera cuantitativa, de tal manera que se pueda revisar la gestión y redireccionar algunas actividades y productos que no tiene el efecto deseado. Por otro lado, es una herramienta de rendición de cuentas, que debe ser usada de cara a los convenios internacionales suscritos por el Estado, como para las mesas de trabajo con las mujeres y el seguimiento de la Secretaría Técnica de la PIEG y el INAMU.

Si bien es cierto hay un sistema de indicadores para la PIEG 2007-2017, fichas técnicas e informes que las instituciones brindan a la Secretaría Técnica y que esta sube a la Comisión Técnica Interinstitucional, es necesario promover el uso de metodologías más rigurosas, así como mecanismos de auditoría y validación de las evidencias, con un propósito superior de cumplimiento de metas y de cierre de brechas de desigualdad.

Reflexiones generales

- o La PIEG avanzará en la medida en que se fortalezca la institucionalidad para la promoción de la igualdad, que requiere de nuevas y mejores estrategias, modelos de intervención, metodologías de trabajo e instrumentos, a la vez que se brindan servicios y atienden demandas estratégicas de las mujeres.
- o Además de plantear cómo avanzar, es necesario asegurar la sostenibilidad de los esfuerzos realizados y estar alertas para evitar retrocesos (CEPAL, 2016, p. 151). CEPAL insiste que en América Latina es necesario dar un salto cualitativo en la adopción de políticas de innovación social, que impliquen procesos articulados de transversalización e institucionales.
- o Esto implica realizar cambios en las estructuras de organización y funcionamiento, lo que puede significar también definir ámbitos de mayor modernización en el aparato del Estado. La innovación exige un contexto de interacción transversal entre múltiples agentes, estableciendo alianzas de cooperación entre distintos actores o instancias con el fin de gestionar de manera integral los procesos y ser más eficaces y eficientes en alcanzar las metas. Se precisa también potenciar recursos humanos, técnicos y financieros que permitan llevar a cabo las nuevas acciones y apoyar la implementación de la PIEG. En este contexto, parece pertinente plantear una arquitectura estatal para la igualdad de género de mayor complejidad y amplitud que haga interactuar de manera coordinada instituciones y procesos para constituir una acción colectiva eficiente. Se hace así necesario avanzar hacia una construcción institucional para la igualdad de género que articule los procesos de transversalización de la perspectiva de género con los procesos político-institucionales más amplios, teniendo como foco central la Agenda 2030 y la agenda regional de género, para incidir en el conjunto de actores públicos y realizar un trabajo interrelacionado (CEPAL, 2016, p. 153).
- o Esta renovada y articulada arquitectura institucional para la igualdad de género debería contemplar de manera integrada todas las instituciones del Estado sea que estén asociadas a los objetivos de la PIEG o no, porque deben alinear sus políticas institucionales de igualdad y sus planes operativos como mínimo hacia lo interno de las institucionales y en la atención según las necesidades que tienen las mujeres en su área de acción. Adicionalmente, la PIEG debe estar incorporada totalmente en el Plan Nacional de Desarrollo. En el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, se considera la igualdad y equidad de género como un principio que sustenta el desarrollo y uno de los elementos de generación de sinergias. Debe avanzarse para que todos los ejes y los planes de acción de la PIEG formen parte del Plan Nacional de Desarrollo (CEPAL, 2016, p. 161).

Bibliografía

- Aguilar Ileana et al. Contratación de un equipo para realizar la evaluación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2017.
- Andréu, Jaime. Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Arias, María Mercedes. Triangulación metodológica: Principios, Alcances y Limitaciones. <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf>
- Asenjo, Carlos Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas. 2016.
- Barros Da Silva y Rodríguez González. Una nueva misión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público.
- CEPAL, Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible. Diciembre 2016.
- Indicadores de Género para el Seguimiento y la Evaluación del Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe 1995-2001 y la Plataforma de acción de Beijing, mayo, 1999.
- CICAP. Evaluación del diseño, gestión y ejecución del beneficio “Alternativas de Atención y Desarrollo de la Niñez”, que atienden a los niños y a las niñas que reciben el subsidio del IMAS en el marco del Programa Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil Período 2014 y 2015.
- Contraloría General de la República. Auditoría sobre la Política Nacional para la Igualdad y la Equidad de Género. 2015
- Contraloría General de la República. Informe N.º DFOE-SOC-40-2006. Segundo informe del estudio sobre la organización de los programas de asistencia y promoción social. 2006.
- Denzin, N. K. *Sociological Methods: A Source Book*. Aldine Publishing Company. 1970.
- Escalante, Ana Cecilia. Propuesta de organización interna y articulación externa del INAMU para la coordinación y seguimiento de la PIEG 2007-2017 y su plan de acción 2008-2012. 2008.
- Escalante, Ana Cecilia y Meoño, Carmen. Gestión de Rectoría para la Atención y Prevención de la Violencia contra las mujeres para INAMU y UNFPA. Diciembre, 2012.
- Escalona, María Alejandra. Reflexiones en torno a la Evaluación centrada en el Uso, propuesta por Michael Patton. Ensayo para el curso Fundamentos ontológicos y epistemológicos de la evaluación. UCR. 2015
- Espinosa, J. Congreso Internacional 1810-2010: 200 años de Iberoamérica – 2687 La evaluación sensible al género: una herramienta para mejorar la calidad de la ayuda. Universidad Complutense de Madrid. España. 2010.
- European Commission. Evaluation Matters. The Evaluation Policy for European Union Development Co-operation. https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/evaluation-matters_en_0.pdf (s.f.)

- Flores, Lorena. Políticas Públicas de Igualdad de Género en Chile y Costa Rica. Un estudio comparado. 2016.
- Fundación Foro Cívico. Mecanismo para la participación de las mujeres, las organizaciones de mujeres y las mujeres víctimas, en la evaluación de los CONPES 161 y 3784 de 2013. 2016.
- García, Evangelina. Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming. ¿De qué estamos hablando? Marco Conceptual. 2008.
http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf
- INAMU y UNFPA. Política para la Igualdad y la Equidad de Género 2007-2017. Abril, 2007.
- INAMU. Cuestionario para los gobiernos sobre la aplicación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y el Documento final del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General (2000) para la preparación de las evaluaciones y exámenes regionales que tendrán lugar en el 2010 para la Conmemoración de Beijing+ 15. Abril, 2009.
- Informe Bianual PIEG 2015-2016. Marzo, 2017.
 - Informe de Balance de Cumplimiento 2008-2010. Mayo, 2011.
 - Informe de cumplimiento PIEG Plan de Acción 2012-2014 Final.
 - Informe de INAMU ante la Comisión De Alto Nivel. Marzo, 2017.
 - Ley de Creación del Instituto Nacional de las Mujeres y Reglamento de Integración y Funcionamiento del Foro de las Mujeres del Instituto Nacional de las Mujeres. 2011.
 - Plan de Acción 2012-2014.
 - Plan de Acción 2015-2017.
 - Primer estado de los derechos de las mujeres. 2011
 - Protocolo de coordinación interinstitucional para el cumplimiento de la Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género y sus planes de acción. S.F.
 - Segundo estado de los derechos de las mujeres. 2015.
 - Sistema de Indicadores de Resultado de la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género. 2009.
 - Sistematización del proceso Unidad Regional Chorotega. 2013.
- MIDEPLAN, Manual de la Organización del Estado Costarricense. Julio, 2017.
- Sector Público Costarricense y su Organización. Mayo, 2010.
- Monge, Guillermo. Guía para evaluar el impacto de programas estatales sobre la igualdad de género. INAMU 2006.
- ONU MUJERES. Guía de Evaluación de Programas y Proyectos con Perspectiva de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad. 2014.
- Ortiz, Ana María. La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil y su vínculo con los derechos humanos a partir del Decreto Ejecutivo N°. 36020. 2012. (Máster en Derechos Humanos para UNED).
- Pichardo Vanessa. Sistematización de talleres de diálogo en el marco del proceso de actualización de la PIEG. Diciembre, 2017.

PNUD CHILE. Guía para la transversalización de género en el PNUD Chile. 2006
Poder Judicial. Ley del Instituto Nacional de las Mujeres N.º 7801 del 29 de abril de 1998
(publicada en La Gaceta N.º 94 del 18 de mayo de 1998)
Procuraduría General de la República. Dictamen N.º C-103-2002 del 19 de abril de 2002
UN WOMEN. Global Evaluation Report Assessment and Analysis System (GERAAS).
2015.
UNEG Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations. 2014.
UNEG UN-SWAP. Evaluation Performance Indicator Technical Note. 2014.

Anexos

Anexo 1: entrevistas a profundidad realizadas según unidad de análisis

Tabla 4
PIEG 2007-2017 y sus planes de acción (fortalecimiento de la institucionalidad a favor de la igualdad y la equidad de género)

Número	Informante	Fecha	Rol	Correo electrónico
1	Leonardo Garnier	11/12/2017	Acompañamiento político	leonardogarnier@gmail.com
2	Eugenia Zamora	18/12/2017	Acompañamiento político	ezamora@tse.go.cr
3	Pablo Sauma	04/12/2017	Consultor componente RED CUIDO	pablo.sauma@ucr.ac.cr
4	Silvia Lara	15/01/2018	Empresa Privada	silvialara@aedcr.com
5	Haydee Hernández	06/12/2017	Enlace PIEG - Asamblea Legislativa	hhernandez@asamblea.go.cr
6	Lorna Gámez	20/12/2017	Enlace PIEG - CCSS	lgamezc@ccss.sa.cr
7	Erick Quesada y Dalia Vega	04/01/2018	Enlace PIEG - ICE	EQuesadaRa@ice.go.cr
8	Marjorie Salas	22/12/2017	Enlace PIEG - IMAS	msalasv@imas.go.cr
10	Paola Solano (Ana Rosa Ruiz)	06/12/2017	Enlace PIEG - ITCR	psolano@itcr.ac.cr
11	Robin Almendarez	21/12/2017	Enlace PIEG - MAG	ralmendes@mag.go.cr
12	Ruth Obregón	13/12/2017	Enlace PIEG - MEIC	robregon@meic.go.cr
13	Adriana Sequeira	07/01/1900	Enlace PIEG - MEP	adrisego@gmail.com
14	Edda Quirós	03/01/2018	Enlace PIEG - Min. Salud	eddaquiros@hotmail.com
15	Yamileth Jiménez	04/12/2017	Enlace PIEG - Ministerio de Trabajo	yamileth.jimenez@mtss.go.cr
16	Jeannette Arias Angie Calderón	20/12/2017	Enlace PIEG - Poder Judicial	acalderonc@poder-judicial.go.cr
18	María Elena Castro	05/12/2017	Enlace PIEG - MIDEPLAN	mcastro@mideplan.go.cr
19	Paola Brenes, UCR	24/01/2018	Enlace PIEG - UCR	paobrenes@gmail.com
20	Isabel Román	18/12/2017	Equipo Consultor Diseño PIEG	isabelroman@estadonacion.or.cr
21	Juliana Martínez	12/01/2018	Equipo Consultor Diseño PIEG	martinezfranzoni@gmail.com
22	Ana Cecilia Escalante	10/01/2018	Equipo Consultor Diseño PIEG	tita.escalante47@gmail.com
23	Florisabel Rodríguez	15/01/2018	Equipo Consultor Plan Acción I	florisabel2013@gmail.com
24	Silvia Salinas	11/01/2018	Experto Internacional Modelo de gestión	ssalinasmu@hotmail.es
25	Fabiola Amariles	09/01/2018	Experto Internacional - Modelo de gestión	famariles@gmail.com
26	Eugenia Salazar	06/12/2017	INAMU	esalazar@inamu.go.cr
27	Evelyn Piedra	06/12/2017	INAMU	epiedra@inamu.go.cr
28	María Esther Vargas	20/12/2017	INAMU	mvargas@inamu.go.cr
29	Karol Barboza	22/12/2017	MIDEPLAN - Modelo de gestión	karol.barboza@mideplan.go.cr
30	María del Milagro Muñoz	22/12/2017	MIDEPLAN- Modelo de gestión	milagro@mideplan.go.cr
31	Maureen Clark	11/12/2017	Secretaría Ejecutiva INAMU	maureen.clark@asamblea.go.cr
32	Janeth Carrillo	30/11/2017	Secretaría Ejecutiva INAMU	jcarrillo@dhr.go.cr
33	Antonietta Fernández	28/11/2017	Secretaría Técnica PIEG	afernandez@inamu.go.cr
34	Ericka López	08/12/2017	Secretaría Técnica PIEG	elopez@inamu.go.cr
35	Ana Victoria Naranjo	08/12/2017	Secretaría Técnica PIEG	avnaranjo@inamu.go.cr
36	Lorena Flores	14/12/2017	Secretaría Técnica PIEG (Diseño)	aflores@tse.go.cr
37	Emma Chacón	11/12/2017	Sociedad Civil	emma.chacon@mtss.go.cr
38	Ana Felicia Torres	21/12/2017	Sociedad Civil	torresanafelicia@gmail.com
39	Sary Montero	08/12/2017	UNFPA	sarymontero@icloud.com
40	Patricia Salgado	20/12/2017	UNFPA	-
41	Pilar Garrido	21/12/2017	Viceministra Planificación - Modelo de gestión	pilar.garrido@mideplan.go.cr
42	Florencia Tateossian	23/01/2018	Experto Internacional - ONU Mujeres	florencia.tateossian@unwomen.org
43	José Fabio Jiménez	25/01/2018	Fiscalización de programas y proyectos sociales CGR	-

Unidad de Análisis REDCUDI (Cuido como responsabilidad social y Trabajo remunerado y generación de ingresos)

Número	Informante	Fecha	Rol	Correo electrónico
44	Kenneth Araya, Itzel Granados	10/01/2018	Secretaría Técnica Red Cuido IMAS	KAraya@imas.go.cr / igranados@imas.go.cr
45	Isabel Brenes	22/01/2018		

Unidad de Análisis Derechos Sexuales y Reproductivos (Educación y Salud a favor de la igualdad)

Número	Informante	Fecha	Rol	Correo electrónico
46	Edda Quirós	03/01/2018	Enlace PIEG - Min. Salud	eddaquiros@hotmail.com

Unidad de Análisis Programa Integral de Atención a la Víctima, PISAV, Programa CIO-INAMU (Protección de derechos frente a formas de violencia)

Número	Informante	Fecha	Rol	Correo electrónico
47	Roger Mata	25/01/2018	Oficina Atención a la Víctima PISAV	rmata@poder-judicial.go.cr
48	Marielos Rojas	23/01/2018	PISAV	

Unidad de Análisis Cursos de capacitación impartidos por IFED e INAMU sobre participación política de las mujeres, liderazgo y democracia partidaria

Número	Informante	Fecha	Rol	Correo electrónico
49	Ileana Aguilar	24/01/2018	IFED	iaguilar@tse.go.cr

Unidad de Análisis Programas del Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura, INAMU asociados a servicios para micro y pequeña empresa de mujeres (empresariedad, trabajo remunerado y generación de ingresos)

Número	Informante	Fecha	Rol	Correo electrónico
50	Shirley Gayle	07/12/2018	EMPRENDE	sgayle@inamu.go.cr

Anexo 2: Talleres realizados sobre el modelo de gestión

En la sesión grupal del 14 de diciembre, realizado en FLACSO de 10 a. m. a 12:15 p. m., participaron además del equipo evaluador, las siguientes personas

Tabla 5
Participantes en el grupo focal sobre el modelo de gestión de la PIEG 2007-2017 –
FLACSO diciembre, 2017

Institución	Nombre
Tribunal Supremo de Elecciones	Lorena Flores
INAMU	Pilar González
INAMU	Yensy Herrera
INAMU	Saskia Salas
INAMU	María Esther Vargas
INAMU – ex Ministra Asamblea Legislativa	Maureen Clarke
MIDEPLAN	Ericka Valerio

Tabla 6
Participantes en el grupo focal sobre la gestión regional de la PIEG 2007-2017 –
INAMU enero, 2018

Región	Nombre
Huetar Caribe	Norelky Sánchez
Huetar Norte	Guiselle Rodríguez
Chorotega	Mélida Carballo
Pacífico Central	Laureana Rodríguez
Central	Miguel Rojas
Brunca	Sonia Rojas

