



**Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral  
de la Niñez y la Adolescencia**

# **PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024**

**San Salvador, Febrero de 2020**




ISNA

INSTITUTO SALVADOREÑO PARA EL DESARROLLO  
INTEGRAL DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA

El infrascrito Secretario de la Junta Directiva y Director Ejecutivo Interino del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, **CERTIFICA:** Que en el libro de Actas de la Junta Directiva del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, correspondientes al año dos mil veinte, en el acta de la Segunda Sesión Ordinaria de la Junta Directiva, celebrada el día once de febrero de dos mil veinte, aparece el acuerdo número cinco que literalmente se lee: "Acuerdo N° 5.- La Junta Directiva del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, **CONSIDERANDO:** I) Que la Gerencia de Planificación e Investigación ha presentado el proyecto de Plan de Estratégico Institucional 2020-2024, el cual contiene los Objetivos y Metas Institucionales que guiarán la ruta institucional del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia en el periodo comprendido del 2020 al 2024; II) Que esta Junta Directiva ha revisado y analizado la referida propuesta de Plan de Estratégico Institucional 2020-2024, elaborada por Gerencia de Planificación e Investigación, la cual contiene mejoras en los objetivos y metas estratégicas enmarcadas en cumplimiento de las competencias dictadas por Ley y directrices de Gobierno, las cuales se convierten en líneas de trabajo de cada una de las diferentes unidades organizativas que conforman la institución, y para materializar la implementación de los programas institucionales a favor de la niñez y adolescencia, todo ello con el objeto de realizar un trabajo ordenado y sistemático a través de la modernización de la gestión institucional, innovación, planificación sistemática, e incorpora aspectos acordes a la naturaleza y particularidad de este Instituto; siendo procedente aprobar la solicitud efectuada por Gerencia de Planificación e Investigación lo que, de conformidad a los considerandos antes relacionados y a lo establecido en los artículos; 179, 185 y 186 Letras a), i) de la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, por unanimidad, las y los miembros presentes de Junta Directiva **ACUERDAN:** Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia. Comuníquese."-----, -

Es conforme con su original con el cual se confrontó y se extiende la presente certificación, en la Ciudad de San Salvador, a los doce días del mes de febrero del dos mil veinte. -

  
M.s.c. Manuel Antonio Sánchez Estrada  
Secretario de la Junta Directiva y Director Ejecutivo Interino.



## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	4
II.	MARCO DE REFERENCIA.....	4
III.	INFORMACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EN ELSALVADOR.....	5
IV.	MARCOLEGAL.....	13
V.	FINES DEL PLAN ESTRATEGICO.....	13
VI.	MARCO FILOSOFICO DEL TRABAJO INSTITUCIONAL.....	13
VII.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	15
VIII.	OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS E INDICADORES.....	16
IX.	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN .....	22
X.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	22

## **I. INTRODUCCIÓN.**

El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA) es una entidad pública perteneciente al Sistema Nacional de Protección Integral de Niñez y de la Adolescencia (SNPINA), comprometida con la supervisión de programas de atención a niñas, niños y adolescentes y servicios especializados a la niñez vulnerable y adolescentes con responsabilidad penal juvenil; articulando con efectividad la participación de su familia, la Comunidad, Entidades Gubernamentales, Municipales y no gubernamentales.

El proceso de planeación estratégica institucional, se ve fortalecido en sus componentes por tener la participación inclusiva del personal de todas las instancias organizativas quienes brindaron sus aportes sustantivos en procura de orientar el rumbo del instituto en el corto, mediano y largo plazo.

Los aportes que brindaron todas las personas participantes en el proceso, generaron los insumos necesarios para realizar análisis y reflexiones sobre como el Instituto debe conducirse en los próximos cinco años.

Producto de esos análisis se crearon las líneas, los objetivos, las metas, las estrategias y los indicadores, cuerpo fundamental en todo Plan Estratégico.

Este documento llamado “Plan Estratégico Institucional 2019 – 2024“, se convierte en la guía de trabajo de cada una de las diferentes unidades organizativas que conforman la institución, quienes además tendrán la obligación de formular año con año el Plan Operativo Anual, siguiendo los lineamientos establecidos en este documento.

## **II. MARCO DE REFERENCIA.**

Con la aprobación en el año 2009 de la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, LEPINA, y su entrada en vigor en 2010, el Estado salvadoreño fortaleció a partir de su legislación interna, el reconocimiento a las obligaciones contraídas a través de la ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño (1990) y otras normas internacionales. En este marco se reafirmó la existencia de un Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia, SNPINA, ahora sobre la base de una nueva institucionalidad que tiene el mandato de proteger, garantizar y satisfacer los Derechos de las *Niñas, Niños* y Adolescentes, categorizados en Supervivencia y Crecimiento Integral, Desarrollo, Protección y Participación.

Este nuevo escenario, transforma al ISNA en una entidad pública que presta servicios especializados dentro del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la

Adolescencia (SNPINA), siendo responsable de ejecutar y supervisar las medidas de protección a través de programas de atención para las niñas, niños y adolescentes vulnerados en sus derechos, así como la ejecución y organización de programas para la inserción social de jóvenes en conflicto con la Ley Penal Juvenil, además presta servicios especializados al SNPINA como es : la Coordinación y Supervisión de las Entidades integrantes de la Red de Atención Compartida, la Formación de los Operadores del Sistema, y el desarrollo y Promoción de Investigaciones y Estadísticas en materia de niñez, adolescencia y familia.

### **III. INFORMACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EN ELSALVADOR.**

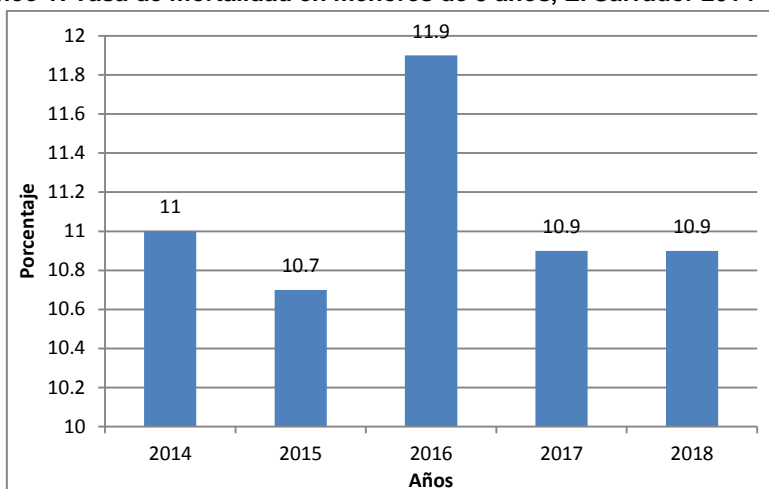
En los últimos años, ha habido avances en materia de garantía de derechos de la niñez y la adolescencia que han mejorado las condiciones de vida de esta población. Sin embargo, el contexto de inseguridad y violencia, los limitados recursos de las instituciones del Estado, así como la persistente desigualdad social y la pobreza que ello genera, siguen siendo parte del telón de fondo que condiciona el pleno reconocimiento y ejercicio de los derechos humanos de la población en general y de la niñez y la adolescencia en particular.

La población de niñas, niños y adolescentes asciende actualmente a un total de 2, 005, 387 personas, lo que representa el 30.2% de la población total del país. A continuación se presentan algunos indicadores de la situación de los derechos de la niñez y la adolescencia a nivel general de país, contexto en que se inserta la misión institucional del ISNA.

#### **1. Mortalidad infantil**

En los últimos años, la tasa de mortalidad de menores de 5 años, se ha mantenido relativamente constante. Para 2018, dicha tasa fue del 10.9, tasa que se encuentra por debajo de la media latinoamericana de 16.4, según datos de organismos internacionales, y que es una de las más bajas de la historia reciente del país. El creciente acceso a programas de salud, tanto para madres como para niñas y niños, así como servicios complementarios en educación, ha sido uno de los factores que ha incidido en la disminución de la mortalidad infantil.

**Gráfico 1: Tasa de mortalidad en menores de 5 años, El Salvador 2014 – 2018**



Fuente: Elaboración propia con información del MINSAL.

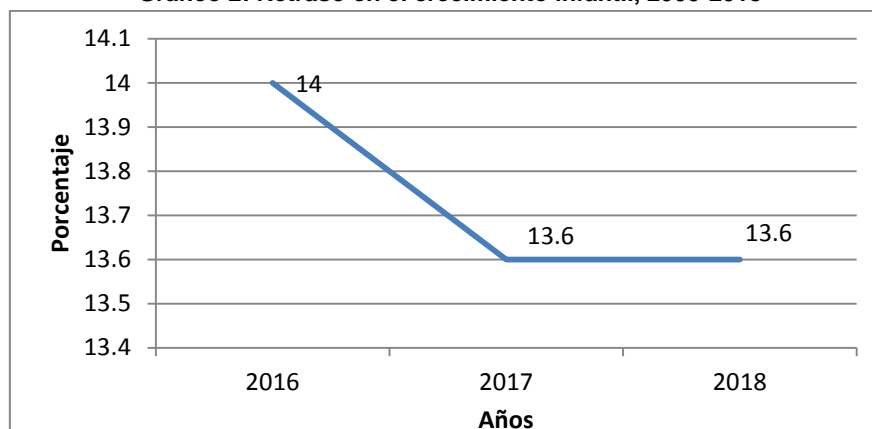
La disminución de la mortalidad infantil es un indicador de la mejora de los derechos que niñas y niños tienen a la supervivencia y al crecimiento integral; aunque es claro que ello debe ir acompañado de medidas de política pública que acerquen los servicios y las condiciones necesarias para participar sustantivamente en el devenir de la sociedad, a través de medidas que garanticen además el acceso a la salud, educación, seguridad, entre otros aspectos.

## **2. Retraso en el crecimiento**

Otro indicador importante es el retraso en el crecimiento, debido a que sintetiza el impacto de la alimentación y de la salud en el desarrollo físico de niñas y niños. Sobre este punto puede decirse que en los últimos años este indicador ha disminuido, aunque cada vez en menores tasas. Para 1995, casi un tercio de la población de niñas y niños tenía un retraso en el crecimiento, en comparación con el 14% registrado para 2016 y 13.6% de 2018.

Pese a dichos avances, todavía es necesario que la agenda gubernamental oriente líneas presupuestarias a la mejora del nivel de vida de la población infantil salvadoreña, entre cuyos factores se destaca el acceso a una alimentación adecuada y saludable. También este indicador se relaciona con la obligación del Estado de garantizar un nivel de vida óptimo para toda la familia, que permita superar paulatinamente las dimensiones de pobreza por las que pasan las y los salvadoreños.

**Gráfico 2: Retraso en el crecimiento infantil, 2000-2018**



Fuente: Elaboración propia con información de Save the Children.

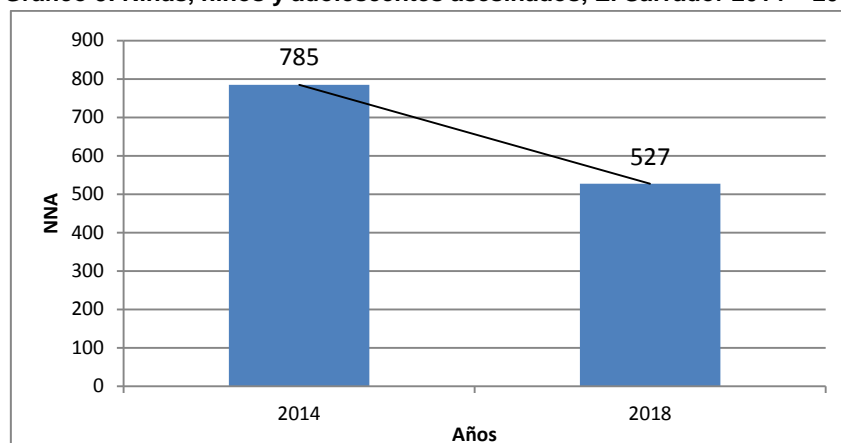
Cabe mencionar que al respecto del derecho a la alimentación, resulta fundamental que las políticas públicas de más alto nivel incorporen una perspectiva de derechos humanos que pueda garantizar que los alimentos que son básicos de la dieta poblacional sean considerados como bienes estratégicos y no como mercancías. Parte de la prioridad absoluta de la niñez y de la adolescencia requiere de garantizar para esta población los bienes esenciales para su vida.

### **3. Homicidio infantil**

Las condiciones de violencia e inseguridad de los últimos años, han afectado de forma bastante incidente a la población menor de 18 años. Un indicador sobre dichas circunstancias ha sido el de asesinatos cometidos contra esta población, que tiene la característica de ser una violencia absoluta que priva totalmente de la vida a las víctimas, además de afectar psicológicamente a sus familias y comunidades.

Entre 2014 y 2018, disminuyó la población menor de 18 años víctima de homicidios; sin embargo, organismos nacionales e internacionales han subrayado la preocupante situación de violencia homicida contra la niñez en El Salvador, de tal forma que el país se encuentra entre los 4 países de la región que tienen los niveles más altos de homicidios contra niñas, niños y adolescentes.

**Gráfico 3: Niñas, niños y adolescentes asesinados, El Salvador 2014 – 2018**



Fuente: Elaboración propia con información del IML.

Al respecto de la violencia y la inseguridad, aunque las condiciones del país han supuesto una grave amenaza a la vida ya la dignidad de grandes sectores poblacionales, la política de seguridad no debe alejarse del enfoque de derechos humanos y, en el caso de la población adolescente, debe responder a una perspectiva de reinserción social y de convivencia ciudadana, garantizando que sus derechos no sean vulnerados.

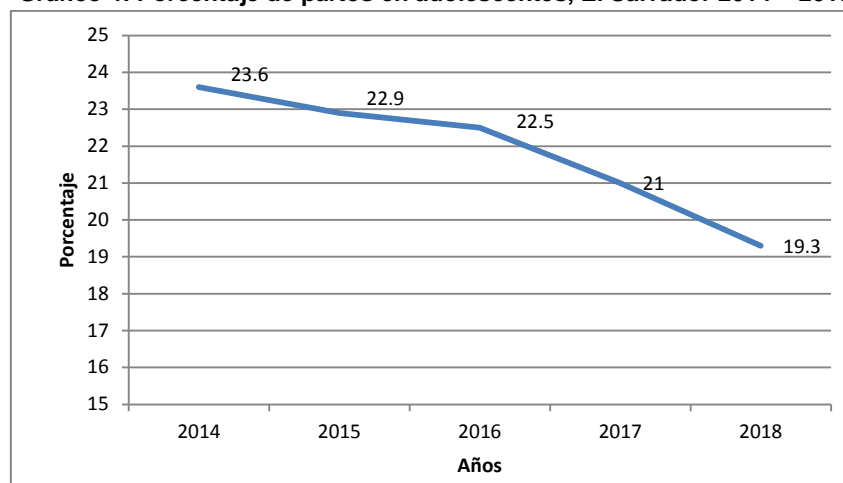
#### **4. Embarazo adolescente**

Una de los aspectos que ha sido cuestionado por muchos años, tanto por organizaciones nacionales como internacionales, es el acceso limitado de la población adolescente en El Salvador a una educación integral de la sexualidad, así como a servicios de salud relativos a la sexualidad en caso de que los requieran. Un indicador sobre esta temática es el porcentaje de partos en adolescentes como proporción del total de partos atendidos, lo cual además brinda señales sobre la incidencia de la violencia sexual en contra de niñas y mujeres adolescentes.

Aunque dicho indicador ha disminuido de una forma sostenida en los últimos años, aún se encuentra en niveles bastante altos. Aproximadamente, 1 de cada 5 partos atendidos en las diferentes instituciones de salud, corresponden a casos de adolescentes mujeres. Actualmente, se cuenta con una estrategia intersectorial para la disminución del embarazo en adolescentes, que aúna esfuerzos del Estado y de la sociedad civil para trabajar en la problemática desde un enfoque preventivo, pero aún quedan esfuerzos por realizar.



**Gráfico 4: Porcentaje de partos en adolescentes, El Salvador 2014 – 2018**



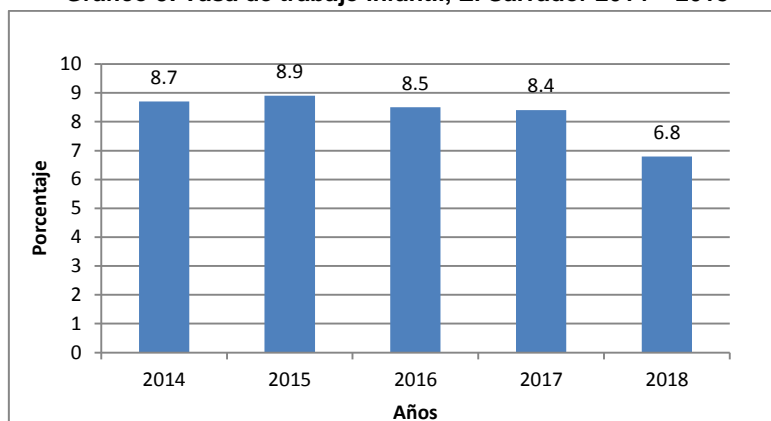
Fuente: Elaboración propia con información del MINSAL.

En materia de seguridad, este indicador apunta a la necesidad de trabajar en la disminución de los delitos de índole sexual, realizar esfuerzos para crear una cultura de denuncia y fortalecer la capacidad de respuesta de las instituciones en materia de violencia sexual hacia niñas y adolescentes mujeres.

### **5. Trabajo infantil**

Un indicador emblemático de la situación de los derechos de la niñez es la tasa de trabajo infantil. En los últimos años, la tasa de trabajo infantil en El Salvador ha ido en descenso hasta llegar, en 2018, a un 6.8%. Uno de los factores más importantes de esta disminución ha sido la ampliación del acceso a la educación y los programas territoriales para la reducción del trabajo infantil; sin embargo, la efectividad de dichos programas, sobre todo en el tema educativo, ha sido limitada debido a las condiciones de inseguridad en muchos municipios.

**Gráfico 5: Tasa de trabajo infantil, El Salvador 2014 – 2018**



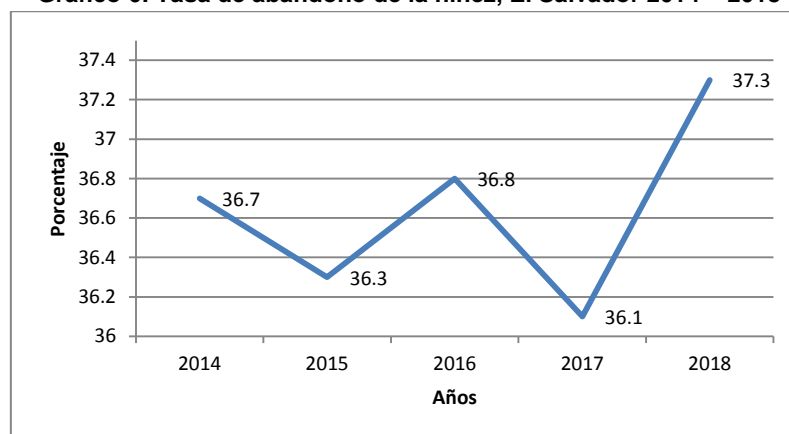
Fuente: Elaboración propia con información de DIGESTYC.

Aunque en términos porcentuales el trabajo infantil puede considerarse relativamente bajo, en términos poblacionales ello representa más de 100 mil niños, niñas o adolescentes, en distintas actividades laborales que lesionan sus derechos a un desarrollo integral.

#### **6. Niñez en situación de abandono**

El clima de violencia que ha ido en aumento en las últimas décadas, ha generado problemas de migración masiva o de altas tasas de muertes por causas violentas. Estos, a su vez, han tenido como víctimas directas y/o colaterales a las niñas, niños y adolescentes, al verse en situación de abandono por parte de sus padres y/o madres. La tasa de abandono de la niñez da cuenta del nivel de abandono de esta población por diversos motivos, incluidos la migración, la muerte o la irresponsabilidad parental; dicho indicador ha aumentado en los últimos años, siendo para 2018 que el 37.3% de la población menor de edad se encuentra en situación de abandono parcial o total, lo cual entorpece las posibilidades de desarrollarse digna e integralmente.

**Gráfico 6: Tasa de abandono de la niñez, El Salvador 2014 – 2018**



Fuente: Elaboración propia con información de DIGESTYC.

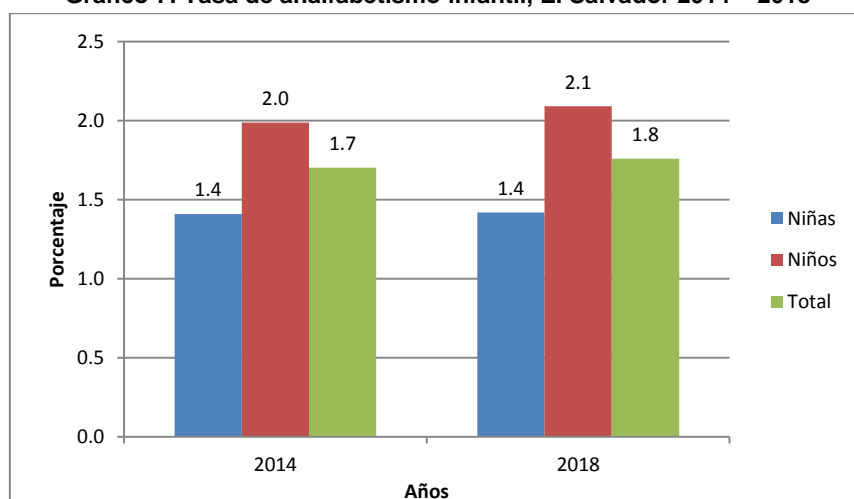
Para mejorar este indicador son necesarias políticas de seguridad integrales, que mitiguen el problema de la violencia, políticas económicas de redistribución de la riqueza que propicien la disminución de la migración, así como también medidas que permitan fortalecer los vínculos familiares bajo una visión responsable de la paternidad y la maternidad, entre otros aspectos.

### 7. Tasa de analfabetismo

La tasa de analfabetismo expresa la proporción de población que, a una edad escolar determinada, no puede leer y escribir. En el caso de El Salvador, la tasa de analfabetismo infantil se encuentra muy por debajo de la media nacional (10.1% para 2018), pero entre el año 2014 y el 2018, dicha tasa pasó del 1.7% al 1.8%; y aunque dicho incremento no es significativo si debe dar idea de que el acceso a la educación no sólo requiere de programas focalizados sino de políticas públicas integrales.

Aunque el dato de analfabetismo escolar es relativamente bajo, son notorias las disparidades de género en el acceso y permanencia educativa; en ambos años mencionados, las niñas y adolescentes mujeres presentaron una tasa de analfabetismo de 1.4%, mientras que los niños y adolescentes hombres tuvieron tasas de 2.0% en 2014 y de 2.1% en 2018.

Gráfico 7: Tasa de analfabetismo infantil, El Salvador 2014 – 2018



Fuente: Elaboración propia con información de DIGESTYC.

La disparidad en este indicador se debe en parte a que los niños tienen tasas de inasistencia escolar más altas que las niñas en los primeros años de estudio, situación que se revierte en los últimos años de la adolescencia pero que impacta sobre la adquisición de las competencias de lectoescritura.

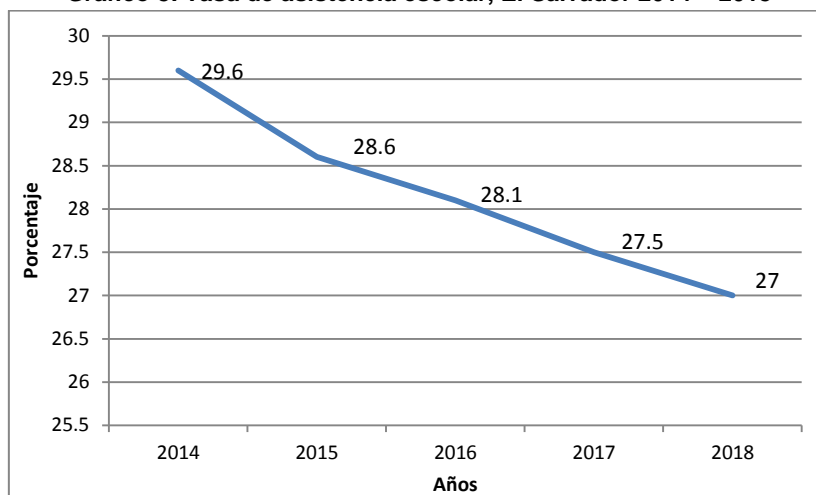
Es importante, en tal sentido, no sólo ampliar la oferta educativa sino hacerlo desde una perspectiva integral de derechos humanos, que desde una visión de interseccionalidad pueda abordar las discrepancias de género y de edad que se presentan en las dinámicas educativas.

## 8. Asistencia escolar

Uno de los indicadores de la situación educativa de la niñez y la adolescencia que, lastimosamente, ha tenido un comportamiento negativo es la tasa de asistencia escolar. Pese a los esfuerzos gubernamentales, la tasa de asistencia escolar ha mostrado un claro descenso en el último quinquenio; del 29.6% en 2014 el indicador ha bajado a 27.0 en 2018.

El comportamiento de este indicador está asociado con las condiciones de inseguridad que enfrentan muchos centros educativos, y que hacen que muchos estudiantes, sobre todo adolescentes, desistan de continuar estudiando. De hecho, las tasas más altas de inasistencia escolar se dan en el nivel de tercer ciclo y bachillerato. Otro de los factores que inciden es el condicionamiento de género, siendo así que en la adolescencia, las mujeres se retiran del estudio por responsabilidades familiares, por embarazo, o por colaborar en el cuidado de sus hermanos, hermanas y padres; mientras que los adolescentes hombres lo hacen por la violencia o por laborar en actividades remuneradas.

Gráfico 8: Tasa de asistencia escolar, El Salvador 2014 – 2018



Fuente: Elaboración propia con información de DIGESTYC.

Al respecto del derecho a la educación, son necesarias medidas que puedan volver el acceso y la permanencia más inclusivos, teniendo en cuenta las diferentes necesidades de la niñez y la adolescencia en función de su ciclo vida, su procedencia geográfica y género, entre otros aspectos.

#### **IV. MARCOLEGAL**

El Plan Estratégico Institucional 2019 -2024 del ISNA, se enmarca en las directrices que establece la legislación relacionada con la temática de niñez y adolescencia, que se detalla a continuación:

- a) La Constitución de la República.
- b) La Convención Sobre los Derechos del Niño.
- c) La Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia.
- d) La Policía Nacional de Protección Integral de la niñez y de la adolescencia de El Salvador.
- e) La Ley Penal Juvenil.
- f) El Plan Cuscatlán.
- g) Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas.
- h) Otras disposiciones legales como: El Convenio sobre Protección de Menores y la cooperación en Materia de Adopción Internacional, convenios con OIT, entre otras.

#### **V. FINES DEL PLAN ESTRATEGICO**

El Plan Estratégico del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, para el periodo 2019 - 2024, tiene los siguientes fines:

- Garantizar que se cumpla lo establecido en la legislación relacionada con la temática de niñez y adolescencia.
- Ser el instrumento de trabajo que guíe y oriente a la institución durante los próximos cinco años y que apoye el fortalecimiento pleno de todos los planes, programas, proyectos y convenios que se impulsen a favor del desarrollo integral de la niñez y la adolescencia en El Salvador.
- Definir los objetivos y las metas, creando las mejores estrategias que deben llevarse a cabo para alcanzar los resultados deseados.
- Contribuir al cumplimiento del Plan de Gobierno de la Presidencia de la República.

#### **VI. MARCO FILOSOFICO DEL TRABAJO INSTITUCIONAL.**

- **Política de Trabajo.**

“Nuestro compromiso es desarrollar programas de atención para el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia en El Salvador, dentro del marco legal establecido; implementando una cultura de trabajo basada en el servicio, comunicación efectiva, innovación, control, mejora continua y el desarrollo constante del talento humano, con el propósito de que las niñas niños y adolescentes puedan desarrollarse en condiciones de respeto y pleno goce de sus derechos”.

- **Objetivo General de la Institución**

“Contribuir a que las niñas, niños y adolescente en El Salvador, gocen plenamente sus derechos; conforme a las directrices de la Política Nacional de Protección integral de la Niñez y de la Adolescencia y las competencias que la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, establecen al Instituto”.

- **Visión:**

“Ser la Institución gubernamental pionera en implementar programas y servicios innovadores que contribuyan a garantizar el goce y cumplimiento pleno de los derechos de la niñez y adolescencia en El Salvador”.

- **Misión:**

“Somos una entidad de atención de naturaleza pública, dentro del Sistema Nacional de Protección Integral, que brinda servicios especializados a través de la implementación de programas para la prevención de vulneración y protección de Derechos de la niñez y adolescencia; y reinserción social de adolescentes y jóvenes con responsabilidad penal juvenil; además coordinamos y supervisamos la actuación de la Red de Atención Compartida”.

- **Valores:**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la Institución son los pilares más importantes, con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de la Institución son los valores de su personal, y especialmente los de sus dirigentes. Para el ISNA, se definen los siguientes Valores:

<b>SOLIDARIDAD:</b>	Asumimos nuestro trabajo como compromiso colectivo de todas las instituciones del Estado con el objeto que todas las niñas, niños y adolescentes de El Salvador puedan ejercer sus derechos y gozar de una vida digna.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Realizamos nuestro trabajo con el compromiso de alinear las decisiones institucionales al marco nacional e internacional de los derechos humanos.
<b>TRANSPARENCIA:</b>	Garantizamos el derecho de acceso a la información sobre todas las acciones relevantes de la institución.
<b>INTEGRIDAD:</b>	Actuamos con honestidad y anteponiendo el interés superior de la niñez en todas las acciones institucionales.
<b>IGUALDAD</b>	Nos esforzamos por considerar las diferentes características que tiene las personas y colectivos de niñas, niños y adolescentes, procurando distribuir los recursos materiales y presupuestarios de forma equitativa, con base en el principio de prioridad absoluta y Justicia social.
<b>COMPROMISO:</b>	Cumplimos con nuestras funciones de promoción, protección y atención a las niñas, niños y adolescentes amenazados o víctimas de violaciones a sus derechos humanos; así como la reinserción social de adolescentes y jóvenes con responsabilidad penal juvenil.

## VII. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1. Coordinar con los integrantes del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y de la Adolescencia (SNPINA), el desarrollo de programas para garantizar el pleno goce de los Derechos.
2. Crear e implementar programas, que contribuyan al cumplimiento y goce pleno de los derechos de la niñez y adolescencia, que respondan al mandato de la Ley y generen impacto en la población atendida, así como en la sociedad.
3. Mantener un proceso continuo de desarrollo de competencias (Conocimientos, Habilidades y Actitudes) para el personal en lo operativo, técnico y administrativo.
4. Mejorar e innovar los sistemas de comunicación institucionales con nueva infraestructura tecnológica, que permita contar con información confiable, oportuna, suficiente y pertinente para la toma de decisiones.
5. Optimizar el uso de los recursos de conocimiento e información, financieros, materiales y tecnológicos de la institución, sin deteriorar la calidad de los servicios que se brinda a la niñez y adolescencia.
6. Impulsar en la gestión institucional y en todos los niveles organizativos, un proceso de modernización que permita el cumplimiento de la Ley de Procedimientos Administrativos.

**VIII. OBJETIVOS, METAS, ESTRATEGIAS E INDICADORES.**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas Estratégicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Método de cálculo del indicador</b>
<i>OE-1 Informar a la población del país de los derechos y deberes de la niñez y adolescencia; a través del desarrollo de planes y programas preventivos.</i>	647,995 niñas, niños, adolescentes y personas adultas a nivel nacional, informadas de los derechos y deberes al 2024.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de promoción de derechos en centros escolares públicos y privados del país.</li> <li>• Elaboración de un plan comunicacional para la promoción y la difusión de derechos a través de medios masivos de comunicación</li> <li>• Implementar un plan sobre métodos de crianza positiva.</li> <li>• Ampliar la cobertura de formación en derechos humanos de niñez y adolescencia con las dos modalidades; presencial y virtual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NNA informados sobre sus derechos y deberes.</li> <li>• Personas adultas informadas sobre sus derechos y deberes.</li> <li>• Difusiones en medios masivos de comunicación.</li> </ul>	<p>Cantidad de NNA informados sobre sus derechos y deberes.</p> <p>Cantidad de personas adultas informadas sobre sus derechos y deberes.</p> <p>Número de difusiones en medios masivos de comunicación realizados.</p>
	27,155 niñas y niños de 1 a menos de 7 años, han sido atendidos para el desarrollo de habilidades biopsicosociales al 2024.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y mejorar el método de implementación y ejecución del programa de primera infancia; apegado al plan anual de subvención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de habilidades biopsicosociales.</li> </ul>	Cantidad de niñas y niños atendidos con nivel de desarrollo adecuado a su edad.



<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas Estratégicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Método de cálculo del indicador</b>
OE-2 Garantizar los derechos de niñas, niños y adolescentes víctimas o en riesgo, a través de servicios de protección especializados en cumplimiento a las medidas administrativas o judiciales correspondientes	8,973 niñas, niños y adolescentes atendidos con medida de protección administrativa y judicial, con sus derechos garantizados al 2024.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso de la infraestructura de los centros de acogimiento.</li> <li>• Implementar un plan único de habilidades parentales a las familias que participan en los programas.</li> <li>• Ampliar la oferta programática de servicio de acogimiento o en medio familiar a NNA asediados por pandillas.</li> <li>• Implementar en su totalidad los componentes del programa de protección.</li> </ul>	Niñas, niños y adolescentes con medida de Acogimiento y en medio familiar.	Cantidad de niñas, niños y adolescentes con medidas administrativas y judiciales.
	10,945 niñas, niños y adolescentes, migrantes retornados atendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación interinstitucional con miembros del Sistema Nacional de Protección.</li> </ul>	Niñas, niños y adolescentes migrantes	Cantidad de niñas, niños y adolescentes migrantes atendidos

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas Estratégicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Método de cálculo del indicador</b>
OE-3 Contribuir con la reinserción social de adolescentes con responsabilidad penal juvenil, a través de su incorporación en programas especializados, cumpliendo con las medidas impuestas por las autoridades competentes.	16,033 adolescentes con medida de detención administrativa con atención digna al 2024.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Habilitar resguardo en la región occidental del país.</li> <li>•Ejecutar el programa de resguardo con efectividad.</li> </ul>	Adolescentes en resguardo atendidos.	Número de adolescentes en detención administrativa de resguardo sin medida judicial atendidos.
	5,131 adolescentes y jóvenes con medida de internamiento han recibido atención especializada al 2024.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Adecuar la infraestructura de los centros de reinserción.</li> <li>•Implementar un modelo de atención especializada para adolescentes y jóvenes con medida de internamiento.</li> <li>•Reorganización de la atención psicosocial y vocacional.</li> </ul>	Adolescentes y jóvenes con medida de internamiento atendidos.	Número de adolescentes con medidas privativas de libertad.
	8,026 adolescentes y jóvenes bajo medida en medio abierto atendidos al 2024.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Coordinar con la RAC la apertura de espacios para el cumplimiento de la medida.</li> <li>•Realizar convenios con socios estratégicos.</li> </ul>	Adolescentes y jóvenes con medida en medio abierto atendidos.	Cantidad de adolescentes y jóvenes atendidos.

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas Estratégicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Método de cálculo del indicador</b>
<p>OE-4 Propiciar la garantía de derechos de la niñez y adolescencia; a través de la gestión efectiva de la actuación y funcionamiento organizado, coordinado y supervisado de los miembros de la Red de Atención Compartida.</p>	<p>Al 2024 el 100% de las redes integrantes de la RAC, desarrollando programas de manera organizada y coordinada a nivel nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar y ejecutar un plan de trabajo anual para organizar y coordinar las redes integrantes de la RAC.</li> </ul>	<p>Nivel de organización y coordinación de la RAC.</p>	<p>Numero de acuerdos cumplidos por las redes entre los tomados por 100.</p>
	<p>100 % de programas de las Entidades públicas y privadas registradas, supervisadas trimestralmente al 2024.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar y ejecutar el plan anual de supervisiones.</li> </ul>	<p>Nivel de supervisión de programas de entidades.</p>	<p>Promedio del número de programas de entidades supervisadas trimestralmente entre el total de programas registrados.</p>

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas Estratégicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Método de cálculo del indicador</b>
OE- 5 Proporcionar una atención efectiva, con calidez y calidad, a la niñez y adolescencia del país; a través de la modernización de la gestión institucional, que incluya la innovación, la planificación sistemática, la evaluación y la mejora continua.	859 empleados/as que participan en la ejecución directa de los programas de atención que desarrolla el ISNA, han elevado sus competencias al 2024.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un proceso de formación continua especializada para el personal de atención directa según sus funciones que le permita empoderarse y actualizar conocimientos.</li> </ul>	Proporción de personal de atención directa capacitado.	Empleados/as de atención directa capacitados entre empleados/as que en su evaluación del desempeño superen el 85% cada año por 100.
	Lograr por lo menos el 75% de efectividad en la gestión institucional al 2024.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar y empoderar al personal del contenido del Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Evaluar y dar seguimiento trimestral al POA institucional.</li> <li>• Realizar una reingeniería por programas.</li> <li>• Ejecutar el presupuesto institucional con efectividad cada año.</li> <li>• Optimizar los procedimientos de compras de Bienes y/o Servicios.</li> <li>• Adecuar la infraestructura institucional</li> <li>• Renovar flota vehicular obsoleta.</li> <li>• Orientar la gestión de cooperación a los programas de atención.</li> </ul>	Nivel de efectividad de la gestión institucional.	<p>Promedio de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de porcentaje del cumplimiento de metas POA institucional.</li> <li>• % de la renovación de la infraestructura al 2024.</li> <li>• % alcanzado en la adecuación de la infraestructura.</li> <li>• % de la renovación de la flota vehicular al 2024.</li> <li>• % de ejecución del plan de desarrollo tecnológico al 2024</li> </ul>

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas Estratégicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Método de cálculo del indicador</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaborar un plan para impulsar el desarrollo tecnológico institucional.</li> <li>•Realizar auditorías de procedimientos y evaluación de impacto de programas en busca de la mejora continua.</li> <li>•Impulsar el uso de la información de los sistemas institucionales para la toma de decisiones.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• % promedio de ejecución presupuestaria al 2024</li> <li>•% promedio de la satisfacción de los usuarios internos del procedimiento de compras de bienes y servicios al 2024.</li> </ul>

## IX. RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN

El cumplimiento de los objetivos y las metas del Plan Estratégico Institucional, es un compromiso que la Institución adquiere y es responsabilidad de la Junta Directiva aprobarlo y Dirección Ejecutiva ponerlo en marcha a través de las diferentes unidades organizativas cuando éstas, elaboran el Plan Operativo Anual.

## X. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para el seguimiento y evaluación del plan estratégico se utilizará la denominada rueda de Deming (método PDCA). Lo forman los siguientes elementos:

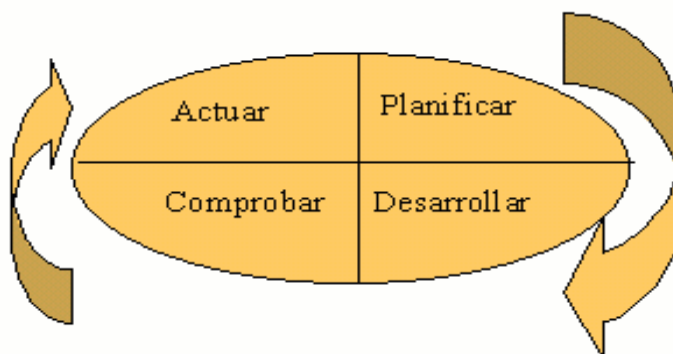
Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar.

“Planificar” significa estudiar la situación actual, definir el problema, analizarlo, determinar sus causas y formular el plan para el mejoramiento,

“Desarrollar” significa ejecutar el plan,

“Comprobar” significa ver o confirmar si se ha producido la mejoría deseada,

“Actuar” significa institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para obtener la mejora continua.



De la valoración sistemática y periódica en relación con los indicadores formulados para la evaluación del grado de consecución de los objetivos, se derivarán las oportunas acciones de reajuste para introducir las mejoras pertinentes en las áreas operativas que se estime conveniente.

La evaluación de los resultados correspondientes a los procesos establecidos en el Plan Estratégico, se realizará mediante las evaluaciones de los resultados obtenidos por las distintas actuaciones que formen parte de cada uno de los planes operativos anuales correspondientes y a través de información adicional requerida por el Departamento de Planificación. Para la evaluación de los resultados obtenidos en

una actuación se realizará una valoración cuantitativa y cualitativa de la misma a partir de:

- **Indicadores de Resultados programados.**
- **Criterios de aceptación previstos.**
- **Registros de evidencias.**

El análisis de conclusiones sobre logros y dificultades observadas servirá de base para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias en futuras planificaciones.