

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2020-2024

San Salvador, El Salvador
Octubre 2020



ISNA

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

El Infrascrito Secretario de la Junta Directiva y Director Ejecutivo 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 Décima Primera Sesión Extraordinaria de la Junta Directiva, celebrada el día veintinueve de octubre de dos mil veinte, aparece el acuerdo número **dos** que literalmente se lee: "..... **Acuerdo N° 2.-** 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 Estratégico Institucional 2020-2024, que guiará la ruta del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, el cual contiene los Objetivos, Metas, estratégicas enmarcadas en cumplimiento de las competencias dictadas por Ley, 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; II) Que mediante Acuerdo Número Cinco, emitido en la Segunda Sesión Ordinaria de la Junta Directiva, celebrada el día once de febrero de dos mil veinte, se acordó aprobar el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia; III) Que esta Junta Directiva ha revisado la propuesta de Modificación Plan de Estratégico Institucional 2020-2024, el cual contiene los objetivos y metas institucionales, que contiene mejoras en los objetivos y metas estratégicas enmarcadas en cumplimiento de las competencias dictadas por ley y directrices del Gobierno de la República, armonizado con el Plan de Desarrollo, Protección e Inclusión Social 2019-2024, 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; IV) Que los puntos modificados dentro del Plan Estratégico Institucional 2020-2024, se encuentran, las líneas estratégicas uno y dos, así como los objetivos estratégicos uno, dos, tres y cuatro, que contienen los siguiente: Garantizar una atención integral a la primera infancia propiciando las mejores oportunidades de desarrollo físico, intelectual y social en ambientes y entornos que favorecen su desarrollo integral; Contribuir con la garantía de los derechos de niñas, niños, adolescentes y jóvenes amenazados, vulnerados en sus derechos y/o con responsabilidad penal juvenil; Informar a la población del país sobre los derechos y deberes de la niñez y adolescencia; Efectuar una transformación y fortalecimiento en la gestión administrativa, técnica y financiera que permita impulsar procesos eficientes, eficaces e innovadores para contribuir con el cumplimiento de los derechos y deberes de la niñez y adolescencia. De los cuales formaran parte de los anexos los documentos que respaldan la modificación del citado plan, en el Acta de la Décima Primera Sesión Extraordinaria de la Junta Directiva. Por lo antes expuesto y de conformidad a los artículos a los artículos 3 de la Convención de los Derechos del Niño y 185, 186 lit. a) de la Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia, por unanimidad las y los miembros presentes **ACUERDAN:** a) **Dejar sin efecto** los acuerdos cinco emitido en la Segunda Sesión Ordinaria de Junta

Directiva celebrada el día once de febrero del año 2020; Acuerdo 3, emitido en la Séptima Sesión Ordinaria de Junta Directiva, celebrada el día once de agosto del 2020; b) **Aprobar** el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia. **NOTIFICOMOSE:** ".....". -Es conforme con su original con el cual se confrontó y se extiende la presente certificación, en la Ciudad de San Salvador, a los veintitrés días del mes de octubre del dos mil veinte. -



M.Sc. Manuel Antonio Sánchez Estrada
Secretario de la Junta Directiva y Director Ejecutivo

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	4
II.	MARCO DE REFERENCIA	4
III.	INFORMACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EN ELSALVADOR.....	4
IV.	MARCOLEGAL	10
V.	FINES DEL PLAN ESTRATEGICO.....	10
VI.	MARCO FILOSOFICO DEL TRABAJO INSTITUCIONAL.....	11
VII.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	12
VIII.	VINCULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO, PROTECCIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL 2019- 2024, AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	13
IX.	MATRIZ ESTRATÉGICA 2020-2024.....	14
X.	ARQUITECTURA DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	26
XI.	ESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN	33
XII.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	33

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 vulnerada 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.

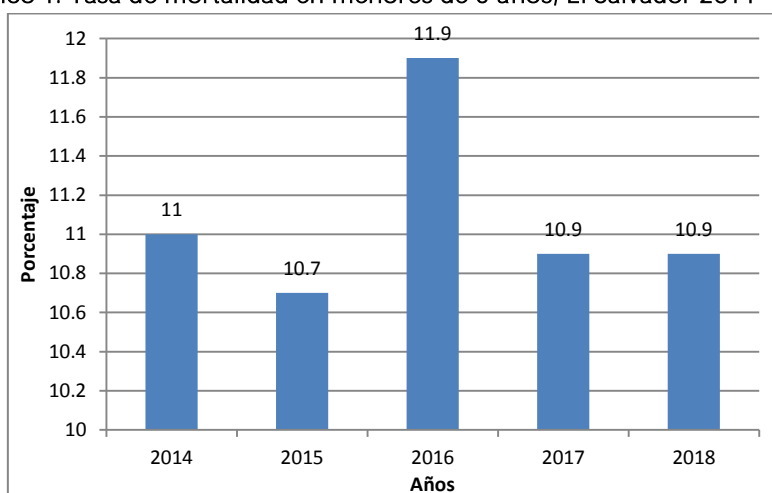
La población de niñas, niños y adolescentes asciende actualmente a un total de 2, 005, 387 personas, lo que representa el 30.2% de la población total del país. A continuación se presentan algunos indicadores de la situación

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.

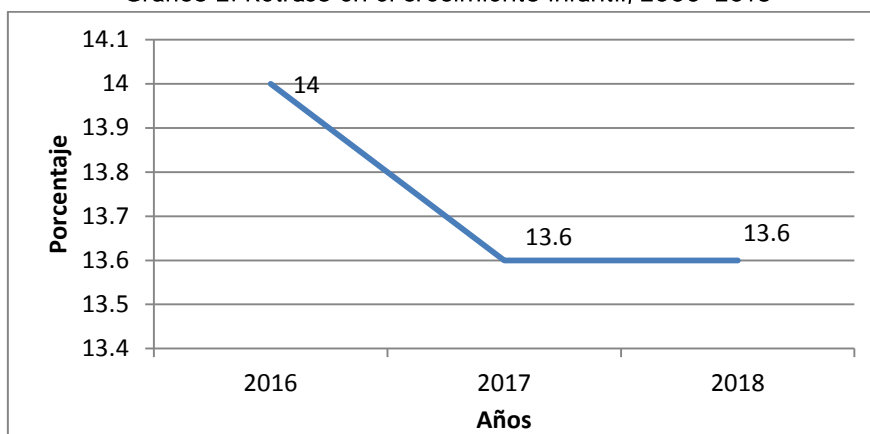
La disminución de la mortalidad infantil es un indicador de la mejora de los derechos que niñas y niños tienen a la supervivencia y al crecimiento integral; aunque es claro que ello debe ir acompañado de medidas de política pública que acerquen los servicios y las condiciones necesarias para participar 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.

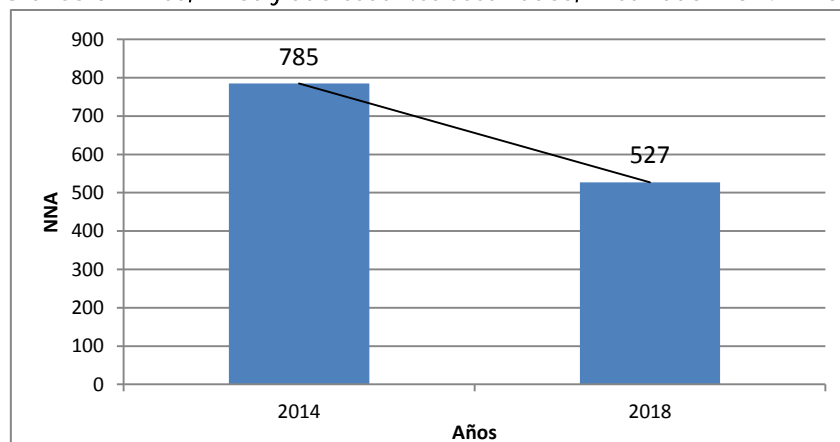
Cabe mencionar que al respecto del derecho a la alimentación, resulta fundamental que las políticas públicas de más alto nivel incorporen una perspectiva de derechos humanos que pueda garantizar que los alimentos que son básicos de la dieta poblacional sean considerados como bienes estratégicos y no 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.

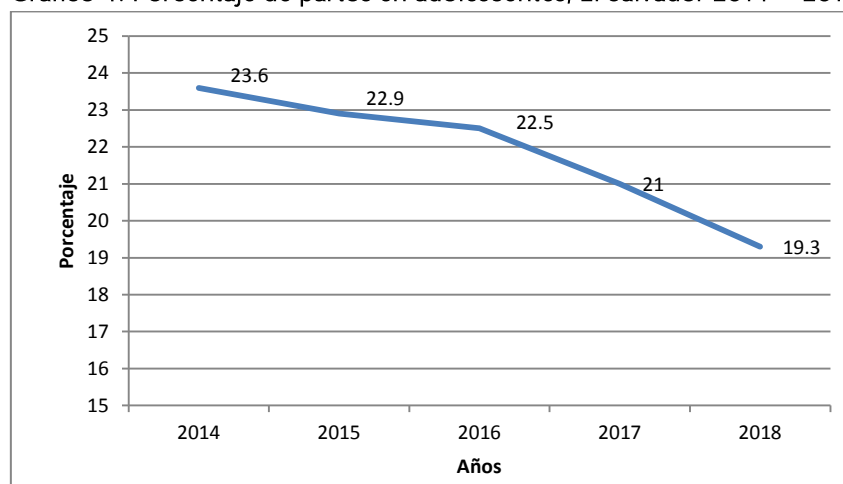
Al respecto de la violencia y la inseguridad, aunque las condiciones del país han supuesto una grave amenaza a la vida ya la dignidad de grandes sectores poblacionales, la política de seguridad no debe alejarse del enfoque de derechos humanos y, en el caso de la población adolescente, debe responder 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



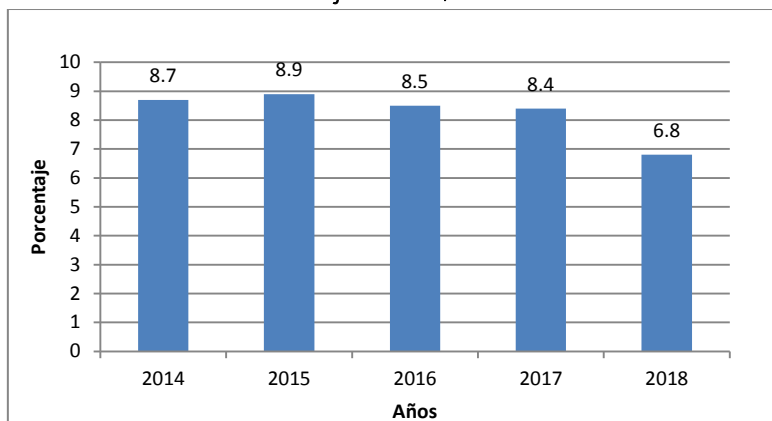
Fuente: Elaboración propia con información del MINSAL.

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



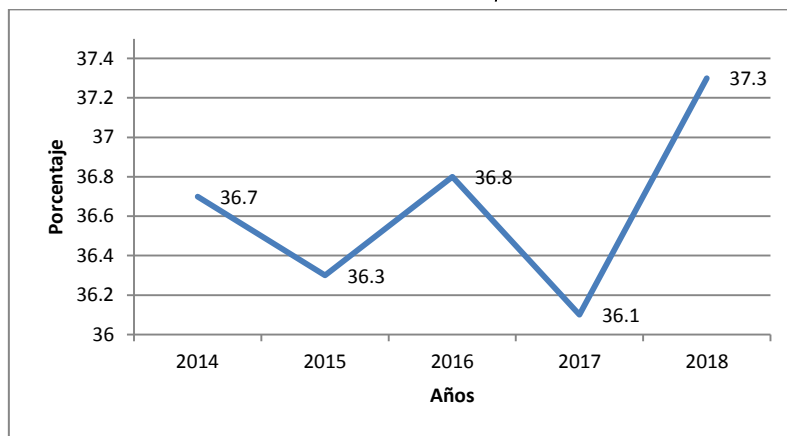
Fuente: Elaboración propia con información de DIGESTYC.

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



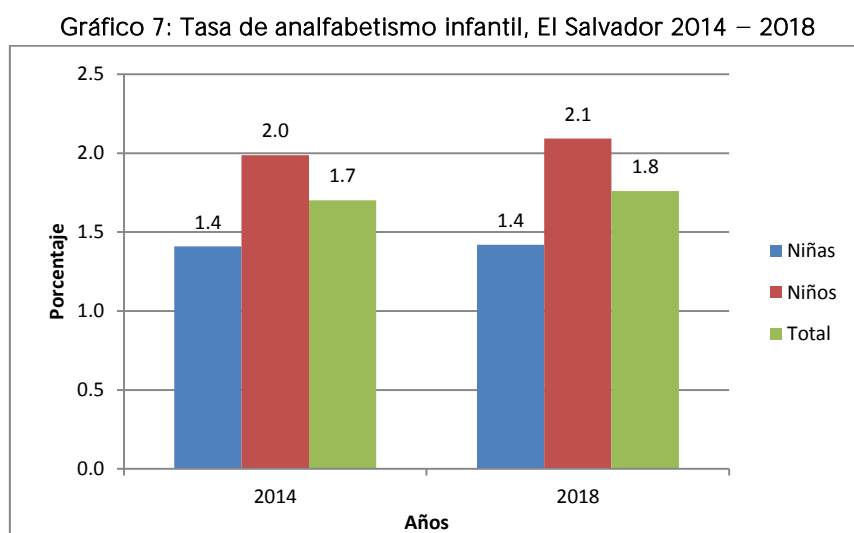
Fuente: Elaboración propia con información de DIGESTYC.

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.



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.

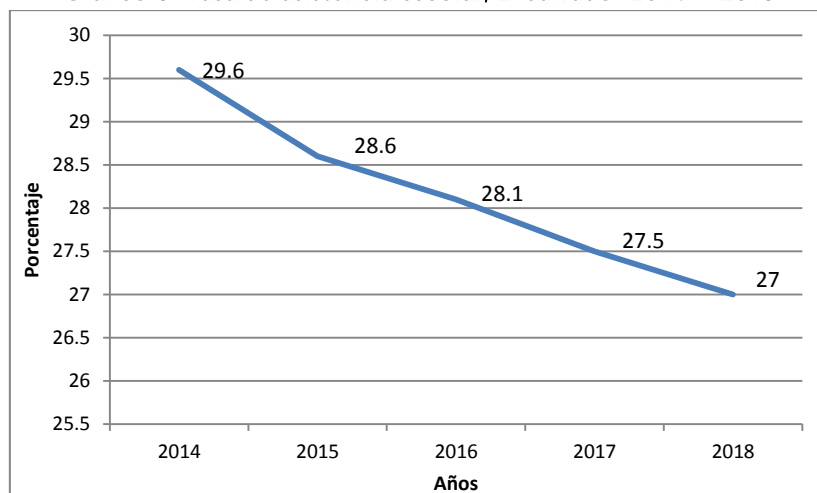
8. Asistencia escolar

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 2020 -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:

SOLIDARIDAD:	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.
RESPONSABILIDAD:	Realizamos nuestro trabajo con el compromiso de alinear las decisiones institucionales al marco nacional e internacional de los derechos humanos.
TRANSPARENCIA:	Garantizamos el derecho de acceso a la información sobre todas las acciones relevantes de la institución.
INTEGRIDAD:	Actuamos con honestidad y anteponiendo el interés superior de la niñez en todas las acciones institucionales.
IGUALDAD	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.
COMPROMISO:	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

Las líneas estratégicas son grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre la Institución y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica institucional establecida, materializándose en acciones en la Planificación Operativa Anual

1. Coordinar, articular y supervisar acciones permanentes con los miembros de la RAC, para el desarrollo de programas innovadores; a fin de garantizar el pleno goce de los Derechos.
2. Crear e implementar programas, que contribuyan eficazmente al cumplimiento y goce pleno de los derechos de las niñas, niños y adolescentes vulnerados y amenazados en sus derechos que respondan al mandato de la Ley y generen impacto en la población atendida, así como en familia y 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. VINCULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO, PROTECCIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL 2019-2024, AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

RESULTADOS DE DESARROLLO SOCIAL	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO
Resultado 2: Desnutrición crónica en menores de 5 años y el sobre peso en personas de 15 años en adelante reducida.	OE1. Garantizar una atención integral a la primera infancia propiciando las mejores oportunidades de desarrollo físico, intelectual y social en ambientes y entornos que favorecen su desarrollo integral
Resultado 3: Proporción de niños y niñas de primera infancia que tienen un desarrollo infantil temprano adecuado.	OE1. Garantizar una atención integral a la primera infancia propiciando las mejores oportunidades de desarrollo físico, intelectual y social en ambientes y entornos que favorecen su desarrollo integral. OE2. Contribuir con la garantía de los derechos de niñas, niños, adolescentes y jóvenes amenazados, vulnerados en sus derechos y/o con responsabilidad penal juvenil.
Resultado 4: Se ha aumentado la proporción de personas de 15 a 29 años que: a) ha completado el bachillerato, la formación técnica o superior, b) Tiene un empleo formal, c) tiene un trabajo decente.	OE2. Contribuir con la garantía de los derechos de niñas, niños, adolescentes y jóvenes amenazados, vulnerados en sus derechos y/o con responsabilidad penal juvenil. OE3. Informar a la población del país sobre los derechos y deberes de la niñez y adolescencia.
Resultado 6: Desigualdad de género y número de feminicidios disminuyen.	OE4. Efectuar una transformación y fortalecimiento en la gestión administrativa, técnica y financiera que permita impulsar procesos eficientes, eficaces e innovadores para contribuir con el cumplimiento de los derechos y deberes de la niñez y adolescencia.
Resultado 7: Índice de riesgo climático global y su seguridad hídrica incrementado.	OE4. Efectuar una transformación y fortalecimiento en la gestión administrativa, técnica y financiera que permita impulsar procesos eficientes, eficaces e innovadores para contribuir con el cumplimiento de los derechos y deberes de la niñez y adolescencia.

IX. MATRIZ ESTRATÉGICA 2020-2024

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
<p>1. Garantizar una atención integral a la primera infancia propiciando las mejores oportunidades de desarrollo físico, intelectual y social en ambientes y entornos que favorecen su desarrollo integral</p>	<p>E 1.1 Implementar acciones conforme al plan de la Política Integral de Desarrollo Infantil Temprano Crecer Juntos a través de los programas de ISNA y de las redes de Coordinación de la RAC.</p>	<p>I 1.1 Porcentaje de los resultados de la Política Integral de Desarrollo Infantil Temprano Crecer Juntos cumplidos.</p>	<p>R 1.1 Al 2024 se han atendido 27,155 niñas y niños de 0 a 7 años en los diferentes programas</p>
	<p>E 1.2 Promover una adecuada nutrición y estilos de vida saludables en niños y niñas de 0 a 7 años atendidos en los diferentes programas.</p>	<p>I 1.2 a. Porcentaje de niños y niñas de 0 a 7 atendidos por el ISNA con estado nutricional normal.</p> <p>I 1.2 b. Porcentaje de niñas y niños de 0 a 7 años que han recibido atención médica en los centros del ISNA.</p>	<p>R 1.2 Al 2024 estado de salud y nutrición óptimo del 90% de niñas, niños de 0 a 7 años atendidos en los programas.</p> <p>R 1.3 Al 2024 el avance en el desarrollo, emocional, social y físico del 80% de niñas, niños de 0 a 7 años que egresan del programa.</p> <p>R 1.4 Al 2024 se ha incrementado la cobertura de los programas de atención a la primera infancia en los municipios de mayor vulnerabilidad.</p>
	<p>E 1.3 Promover el desarrollo de habilidades biopsicosociales de niños y niñas de 0 a 7 años atendidos en los diferentes programas.</p>	<p>I 1.3 Porcentaje de niños y niñas de 0 a 7 años atendidos por el ISNA que han alcanzado un nivel óptimo de desarrollo.</p>	<p>R 1.5 Al 2024 se han fortalecido las prácticas de crianza en el 90 % de Padres, madres y/o responsables de niñas y niños de 0 a 7 años, atendidos en los programas.</p>
	<p>E 1.4 Implementar una atención integral de crecimiento y desarrollo de niños y niñas de 0 a 7 años atendidos en los diferentes programas.</p>	<p>I 1.4 Porcentaje de niños y niñas de 0 a 7 años atendidos en los centros de ISNA, con un desarrollo y crecimiento adecuado de acuerdo a su edad.</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
	E 1.5 Promover en coordinación con la RAC, la ampliación y cobertura de los programas de atención a la primera infancia	I 1.5 Porcentajes de CD y CBI a nivel nacional prestando servicios de atención.	
	E 1.6 Desarrollar acciones para contribuir a la garantía de los derechos niñas y niños cuyas madres cumplen medidas privativas de libertad.	I 1.6 Número de niños y niñas de 0 a 7 años atendidos en CDI y CBI cuyas madres/padres cumplen medidas privativas de Libertad Asistida o en Detención Administrativa.	
	E 1.7 Fortalecer los componente de protección del programa de atención integral a la primera infancia.	I 1.7 Número de componentes de protección del programa de atención integral a la primera infancia fortalecidos.	
	E 1.8 Garantizar la atención integral de crecimiento y desarrollo de niños y niñas de 0 a 7 años atendidos en los diferentes programas de la RAC, a través de la supervisión de su actuación y el funcionamiento.	I 1.8 a Número de niños y niñas de 0 a 7 años atendidos en los programas de la RAC. I 1.8 b Número de supervisiones a los programas de las entidades RAC.	
2. Contribuir con la garantía de los derechos de niñas, niños, adolescentes y jóvenes amenazados, vulnerados en sus derechos y/o con responsabilidad penal juvenil.	E 2.1 Fortalecer los servicios de protección para el cumplimiento de las medidas administrativas o judiciales correspondientes, en favor de la niñez y adolescencia a través de los diferentes programas.	I 2.1 a. Número de niñas, niños y adolescentes con medida administrativa y judicial de protección atendidos en los Programas de Acogimiento Institucional y Familiar.	R 2.1 Al 2024 el 100% de niñas, niños y adolescentes superan las condiciones que motivaron la separación del entorno familiar. R 2.2 Al 2024 lograr la reinserción social de un 60% de Adolescentes y jóvenes con responsabilidad penal atendidos en los programas. R 2.3 Al 2024 se les ha brindado una alternativa de proyecto de vida

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
	<p>E 2.2 Fortalecer el programa de atención a niños, niñas y adolescentes migrantes.</p>	<p>I 2.2 a. Porcentaje de NNA migrantes retornados atendidos a los que se les ha garantizado los derechos en programa de atención</p> <p>I 2.2 b. Porcentaje de niñas, niños y adolescentes víctimas de alguna vulneración atendidos en los Programas de Acogimiento Institucional y Familiar que reportan haber recibido una atención de calidad.</p> <p>I 2.2 c. Porcentaje de NNA migrantes retornados atendidos a los que se les ha garantizado los derechos en coordinación con la Red de Atención Compartida.</p>	<p>al 25% de los adolescentes y jóvenes que no entran al sistema penal juvenil</p> <p>R 2.4 Al 2024 se ha contribuido a garantizar derechos a la niñez y la adolescencia a través de los programas ejecutados por los integrantes de la RAC.</p> <p>R. 2.5 Al 2024 un 60% de las familias de niñas, niños, adolescentes y jóvenes han fortalecido sus vínculos familiares a través de los programas de protección y reinserción social.</p>
	<p>E 2.3 Realizar seguimiento, monitoreo y evaluación a niñas, niños y adolescentes para su atención en medio familiar a través de una coordinación interinstitucional.</p>	<p>I 2.3 a. Porcentaje de niñas, niños y adolescentes con medidas administrativas y judiciales de protección atendidos en la modalidad de colocación familiar.</p> <p>I 2.3 b. Porcentaje de niñas, niños y adolescentes atendidos en la modalidad de familia sustituta.</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
	E 2.4 Desarrollar programas que permitan a los adolescentes y jóvenes bajo responsabilidad penal juvenil una reinserción social efectiva.	I 2.4 Número de adolescentes y jóvenes bajo responsabilidad penal juvenil atendidos en los programas de reinserción social.	
	E 2.5 Crear e implementar un plan de seguimiento para adolescentes y jóvenes atendidos en detención administrativa en resguardos que no entran al sistema penal juvenil.	I 2.5 a. Programa de atención y seguimiento para adolescentes y jóvenes en detención administrativa en resguardos que no entran al sistema penal juvenil, elaborado. I 2.5 b. Porcentaje de adolescentes y jóvenes atendidos en el programa	
	E 2.6 Impulsar servicios de atención para las familias de niñas, niños y adolescentes y jóvenes atendidos en los programas de protección y reinserción social.	I 2.6 a. Porcentaje de familias de niñas, niños y adolescentes y jóvenes atendidos en programas de protección y reinserción social que participan en servicios de fortalecimiento familiar. I 2.6 b. Porcentaje de niñas, niños y adolescentes reintegrados a la familia de origen como resultado del fortalecimiento familiar.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
	<p>E 2.7 Establecer coordinaciones con la RAC para la ejecución de proyectos, programas y planes que contribuyan al cumplimiento de las medidas dictadas por los tribunales competentes.</p>	<p>I 2.7 a. Número de coordinaciones con la RAC para la apertura de espacios que contribuyan al cumplimiento de medidas dictadas por los tribunales.</p> <p>I 2.7 b. Número de espacios aperturados que contribuyen al cumplimiento de medidas dictadas por los tribunales.</p>	
	<p>E 2.8 Fortalecer la participación activa de las entidades en las redes de coordinación, a fin de robustecer los espacios para la coordinación de sus programas, servicios y actividades de manera eficaz y eficiente para la protección, atención, defensa, estudio, promoción y difusión de los derechos y niñez de la adolescencia.</p>	<p>I 2.8 a. Número de acciones Implementadas por la RAC para el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia.</p> <p>I 2.8 b. Número de niñas, niños adolescentes y jóvenes favorecidos por las acciones implementadas por la RAC.</p>	
	<p>E 2.9 Supervisar la actuación y el funcionamiento de los programas de las entidades de la RAC para verificar la situación de los derechos de la niñas, niños, adolescentes y jóvenes atendidos.</p>	<p>I 2.9 Número de programas supervisados.</p>	
<p>3. Informar a la población del país sobre los derechos y deberes de la niñez y adolescencia.</p>	<p>E 3.1 Desarrollar programas preventivos y formativos en materia de derechos y deberes de la niñez y la adolescencia.</p>	<p>I 3.1 a. Número de niñas, niños y adolescentes atendidos en programas y planes preventivos y formativos sobre derechos y deberes.</p>	<p>R 3.1 Al 2024 se ha informado sobre derechos y deberes de la niñez y adolescencia a 647,995 personas entre niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas.</p>

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
		<p>I 3.1 b. Porcentaje de niñas, niños y adolescentes atendidos en programas y planes preventivos y formativos sobre derechos y deberes.</p> <p>I 3.1 c. Tasa de vulneraciones reportadas al Sistema de Protección Integral a nivel departamental.</p>	<p>R 3.2 Al 2024 se han formado a 8,000 operadores del sistema de protección en derechos de la niñez y adolescencia.</p> <p>R 3.3 Al 2024 bajo las directrices del CONNA se ha reducido la permanencia de niñas, niños y adolescentes en situación de calle.</p>
	E3.2 Establecer alianzas estratégicas con el MINEDUCYT, para promoción y difusión de derechos de la niñez y adolescencia.	I 3.2 Convenios firmados entre MINEDUCYT e ISNA	R 3.4 Al 2024 el ISNA ha contribuido bajo las directrices del CONNA, con la reducción de los embarazos en adolescentes mujeres.
	E3.3 Aprovechar los medios de comunicación nacional para la promoción y difusión de derechos.	I 3.3 Número de acciones de difusión y promoción de derechos en medios de comunicación.	R 3.5 Al 2024 el ISNA ha contribuido bajo las directrices del CONNA, con el abordaje y reducción del trabajo infantil.
	E3.4 Desarrollar acciones de formación en derechos de NNA a las familias de los NNA a los cuales ISNA brinda servicio.	<p>I3.4 a. Número de familias de NNA atendidos en programas de protección e inserción, que han recibido formación en derechos de NNA.</p> <p>I3.4 b. Porcentaje de familias de NNA atendidos en programas de protección e inserción, que han recibido formación en derechos de NNA.</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
	<p>E 3.5 Establecer dentro de las 21 redes de Coordinación, acciones encaminadas a brindar apoyo familiar para la promoción y defensa de los derechos de la niñez.</p>	<p>I3.5 a. Número de redes de apoyo familiar establecidas en el marco de la RAC para la promoción y defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.</p> <p>I3.5 b. Número de entidades participantes en las redes de coordinación orientadas al apoyo familiar para la promoción y defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.</p> <p>I 3.5 c. Número de familias participantes en acciones de apoyo familiar para la promoción y defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.</p>	
	<p>E3.6 Desarrollar acciones enfocadas en la prevención del trabajo infantil y niñez en situación de calle.</p>	<p>I3.6 a. Número de acciones desarrolladas para la prevención del trabajo infantil y niñez en situación de calle.</p> <p>I3.6 b. Número de programas, planes y proyectos para la atención especializada del trabajo infantil y niñez en situación de calle.</p> <p>I3.6 c. Número de NNA atendidos en programas, planes y proyectos</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
		<p>especializados para la prevención del trabajo infantil.</p> <p>I3.6 d. Número de NNA atendidos en programas, planes y proyectos especializados para la prevención de la situación de calle.</p> <p>I3.6 e. Tasa de trabajo infantil en departamentos intervenidos.</p>	
	<p>E 3.7 Promover la formación en habilidades para la vida en adolescentes y jóvenes participantes de los programas del ISNA.</p>	<p>I3.7 a. Número de adolescentes y jóvenes participantes en espacios de formación en habilidades para la vida.</p> <p>I3.7 b. Porcentaje de adolescentes y jóvenes participantes en espacios de formación en habilidades para la vida.</p> <p>I 3.7 c. Número de convenios y/o acciones interinstitucionales para fortalecer la formación de adolescentes y jóvenes.</p>	
	<p>E3.8 Impulsar campañas publicitarias para el conocimiento de la población en general de los derechos de los NNA.</p>	<p>I3.8 Número de campañas publicitarias sobre derechos de la niñez y la adolescencia.</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
	E 3.9 Impulsar plan de prevención del embarazo en adolescentes con un enfoque de educación integral de la sexualidad en coordinación con la RAC.	I3.9 a. Número de acciones coordinadas intersectorialmente para la prevención del embarazo en adolescentes. I3.9 b. Adolescentes atendidos en plan de prevención del embarazo en adolescentes.	
4. Efectuar una transformación y fortalecimiento en la gestión administrativa, técnica y financiera que permita impulsar procesos eficientes, eficaces e innovadores para contribuir con el cumplimiento de los derechos y deberes de la niñez y adolescencia.	E 4.1 Impulsar procesos de formación continua para elevar el nivel de competencia en el personal de la Institución bajo los enfoques de derechos humanos, género e inclusión, con énfasis en el personal de atención directa de niñas, niños y adolescentes.	I 4.1 a. Porcentaje de empleados y empleadas formados en herramientas administrativas y técnicas que mejoren su desempeño. I 4.1 b. Porcentaje de empleados y empleadas formados en enfoque de derechos humanos, género e inclusión. I 4.1 c. Porcentaje de personal de atención directa a niños, niñas y a adolescentes capacitados en temáticas de niñez y adolescencia.	R4.1 Al 2024 las competencias mejoradas en el 50% de personal del ISNA. R4.2 Al 2024 se tiene un 95% o más en la efectividad la gestión institucional en lo administrativo, técnico y financiero. R4.3 Al 2024 se ha alcanzado un 80% de los procesos administrativos, técnicos y financieros modernizados. R4.4 Al 2024 se tiene realizadas 10 Investigaciones en materia de niñez y adolescencia. R4.5 Al 2024 se ha implementado en un 70% el Plan de innovación institucional.
	E 4.2 Implementar tecnologías de información y comunicación en todos los procesos de la Institución.	I 4.2 a Número de programas, planes y proyectos que cuentan con un estándar alto de digitalización de servicios.	R4.6 Al 2024 el ISNA ha contribuido con implementar acciones amigables con el medio ambiente en los programas de atención.

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
		I 4.2 b. Porcentaje de programas, planes y proyectos que cuentan con un estándar alto de digitalización de servicios.	R4.7 Al 2024 la información estadística Institucional en materia de niñez y adolescencia está actualizada.
	E 4.3 Monitorear y evaluar la eficacia de los programas desarrollados en la institución a través de las investigaciones.	I 4.3 a. Número de productos investigativos realizados sobre derechos de la niñez y la adolescencia. I 4.3 b Número de productos de monitoreo de programas de atención de niñez y adolescencia.	R4.8 Efectividad en la ejecución de los programas de atención, superior a un 90%. R4.9 Al 2024 los centros de programas han sido mejorados en su infraestructura. R4.10 Al 2024 se ha transversalizado el enfoque de género en el 100% de los programas y servicios institucionales.
	E 4.4 Impulsar a nivel institucional la cultura de la sistematización de la información en materia de niñez y adolescencia generada en los diferentes programas.	I 4.4 a. Número de programas, planes y proyectos que cuentan con un estándar alto de sistematización de su información. I 4.4 b. Porcentaje de programas, planes y proyectos que cuentan con un estándar alto de sistematización de su información.	
	E 4.5 Fortalecer, modernizar e innovar los procesos y servicios orientados a la satisfacción de los usuarios internos y externos.	I 4.5 a. Número de mejoras realizadas en cada unidad organizativa para satisfacción de usuarios externos e internos. I 4.5 b. Promedio de calificación de la	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
		satisfacción de servicios de las unidades organizativas.	
	E 4.6 Brindar servicios de calidad a través de la adecuación de espacios físicos destinados a la niñez y adolescencia.	I 4.6 Número de mejoras realizadas en infraestructuras institucionales.	
	E 4.7 Fortalecer las capacidades institucionales en gestión ambiental.	<p>I 4.7 a. Número de empleados y empleadas formados en temáticas de gestión ambiental.</p> <p>I 4.7 b. Número de acciones realizadas en materia de gestión ambiental.</p> <p>I 4.7 c. Proporción de arborización de instalaciones de ISNA.</p> <p>I 4.7 d. Porcentaje de reducción del consumo de papel, plástico y energía eléctrica.</p>	
	E 4.8 Impulsar la cultura de la transparencia a nivel institucional.	<p>I 4.8 a. Número de solicitudes OIR recibidas y respondidas.</p> <p>I 4.8 b. Porcentaje de solicitudes OIR respondidas, del total de solicitudes recibidas.</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	INDICADORES	RESULTADOS ESPERADOS
	<p>E 4.9 Impulsar la transversalidad del enfoque de género e igualdad con énfasis en los programas de atención a niñas, niños, adolescentes y jóvenes.</p>	<p>I 4.9 a. Porcentaje de empleados y empleadas formados en temáticas de género e igualdad.</p> <p>I 4.9 b. Número de acciones realizadas en materia de género e igualdad.</p> <p>I 4.9 c. Número de programas, planes y proyectos que han transversalizado el enfoque de género e igualdad.</p>	
	<p>E 4.10 Establecer alianzas y convenios de cooperación con socios estratégicos orientados a fortalecer los programas de atención a la niñez y adolescencia.</p>	<p>I 4.10 Número de convenios, cartas de entendimiento y alianzas de cooperación establecidos para fortalecer programas de atención a niñez y adolescencia.</p>	
	<p>E 4.11 Fortalecer el sistema de planificación para elevar el desempeño Institucional y cumplimiento de la Misión.</p>	<p>I 4.11 a. Número de mejoras realizadas en el sistema de planificación institucional.</p> <p>I 4.11 b. Número de instancias organizativas que realizan una planificación sistemática, ordenada, coherente y sustentada de sus acciones operativas y estratégicas.</p>	

X. ARQUITECTURA DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL RESULTADO ESPERADO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
OE1	R1.1	Al 2024 se han atendido 27,155 niñas y niños de 0 a 7 años en los diferentes programas	E1.1	I1.1	Subdirección de programas para prevención y promoción de derechos, Subdirección de programas para protección de derechos, Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida, Subdirección de programas para inserción social.
OE1	R1.2	Al 2024 estado de salud y nutrición óptimo del 90% de niñas, niños de 0 a 7 años atendidos en los programas.	E1.2, E1.4	I1.2 a, I1.2b, I1.4	Subdirección de programas para prevención y promoción de derechos, Subdirección de programas para Protección de Derechos, Departamento de Centros de Acogimiento, Unidad de Salud y Nutrición.
OE1	R1.3	Al 2024 el avance en el desarrollo, emocional, social y físico del 80% de niñas, niños de 0 a 7 años que egresan del programa.	E1.3, E 1.7, E 1.8	I1.3; I1.7; I1.8 a, I1.8b	Subdirección de programas para prevención y promoción de Derechos, Departamento de Primera Infancia, Subdirección de programas para Protección de Derechos, Departamento de Centros de Acogimiento, Departamento de Centros para Inserción Social, Unidad de Salud y Nutrición.
OE1	R1.4	Al 2024 se ha incrementado la cobertura de los programas de atención a la primera infancia en los municipios de mayor vulnerabilidad.	E1.5	I1.5	Subdirección para la Coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida, Subdirección de programas para prevención y promoción de Derechos, Departamento de primera infancia

OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL RESULTADO ESPERADO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
OE1	R1.5	Al 2024 se han fortalecido las prácticas de crianza en el 90 % de Padres, madres y/o responsables de niñas y niños de 0 a 7 años, atendidos en los programas.	E1.6	I1.6	Subdirección de programas para Prevención y Promoción de Derechos, Departamento de primera infancia, Subdirección de programas para Inserción social, Departamento de Centros para Inserción Social.
OE2	R2.1	Al 2024 el 100% de niñas, niños y adolescentes superan las condiciones que motivaron la separación del entorno familiar.	E2.1, E2.2	I2.1, I2.2 a, I 2.2 b, I 2.2 c	Subdirección de programas para protección de Derechos, Departamento de Centros de Acogimiento, Departamento de Atención en Medio Familiar, Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida.
OE2	R2.2	Al 2024 lograr la reinserción social de un 60% de Adolescentes y jóvenes con responsabilidad penal atendidos en los programas.	E2.4	I2.4	Subdirección de Programas para inserción social, Departamento de medidas en medio abierto, Departamento de centros para Inserción Social, Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida.
OE2	R2.3	Al 2024 se les ha brindado una alternativa de proyecto de vida al 25% de los adolescentes y jóvenes que no entran al sistema penal juvenil	E2.5	I2.5 a, I2.5 b	Subdirección de Programas para inserción social, Departamento de Resguardos, Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida.
OE2	R2.4	Al 2024 se ha contribuido a garantizar derechos a la niñez y la adolescencia a través de los programas ejecutados por los integrantes de la RAC.	E2.7, E2.8, E2.9	I2.7 a, I2.7 b; I2.8 a, I2.8 b; I2.9	Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida

OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL RESULTADO ESPERADO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
OE2	R2.5	Al 2024 un 60% de las familias de niñas, niños, adolescentes y jóvenes han fortalecido sus vínculos familiares a través de los programas de protección y reinserción social.	E2.3, E2.6	I2.3 a, I 2.3 b; I2.6 a, I2.6 b	Subdirección de programas para Protección de Derechos, Departamento de Atención en Medio Familiar, Subdirección de programas para Inserción Social, Departamento de Medidas en Medio Abierto.
OE3	R.3.1	Al 2024 se ha informado sobre derechos y deberes de la niñez y adolescencia a 647,995 personas entre niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas.	E3.1, E3.2, E3.3, E3.4, E3.5, E3.7, E3.8	I3.1 a, I3.1 b, I3.1 c, I3.2, I3.3; I3.4 a, I3.4 b, I3.5 a, I3.5 b, I3.5 c; 3.7 a, 3.7 b, 3.7 c, E3.8	Subdirección de programas para prevención y promoción de derechos os, Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida, Subdirección de Programas para Protección de Derechos, Subdirección de Programas para Inserción Social, Unidad de Comunicaciones, Unidad de Tecnología e Informática.
OE3	R3.2	Al 2024 se han formado a 8,000 operadores del sistema de protección en derechos de la niñez y adolescencia.	E2.5	I2.5 a, I2.5 b	Subdirección de Programas para inserción social, Departamento de Resguardos, Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida.
OE3	R3.3	Al 2024 bajo las directrices del CONNA se ha reducido la permanencia de niñas, niños y adolescentes en situación de calle.	E3.6	I3.6a, I36 b, I3.6 b, I3.6 c, I3.6 e	Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida, Subdirección de programas para Protección de Derechos, Departamento de Atención en Medio Familiar, Subdirección de programas para Promoción y Difusión, Departamento de Promoción y Difusión de Derechos, Escuela de Formación en Derechos de Niñez y Adolescencia.

OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL RESULTADO ESPERADO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
OE3	R3.4	Al 2024 el ISNA ha contribuido bajo las directrices del CONNA, con la reducción de los embarazos en adolescentes mujeres.	E3.9,	I3.9 a, I3.9 b	Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida, Subdirección de programas para Protección de Derechos, Departamento de Atención en Medio Familiar, Subdirección de programas para Prevención y Promoción de Derechos, Departamento de Promoción y Difusión de Derechos, Escuela de Formación en Derechos de Niñez y Adolescencia.
OE3	R3.5	Al 2024 el ISNA ha contribuido bajo las directrices del CONNA, con el abordaje y reducción del trabajo infantil	E3.6	I3.6a, I3.6 b, I3.6 c, I3.6 e	Subdirección para la coordinación y Supervisión de la Red de Atención Compartida, Subdirección de Programas para Protección de Derechos, Departamento de Atención en Medio Familiar, Subdirección de Programas para Prevención y Promoción de Derechos, Departamento de Promoción y Difusión de Derechos, Escuela de Formación en Derechos de niñez y adolescencia.
OE4	R4.1	Al 2024 las competencias mejoradas en el 50% de personal del ISNA.	E4.1	I4.1a, I4.1 b, I4.1 c	Gerencia Administrativa, Departamento de Administración del Talento Humano, Unidad de Género, Unidad de Tecnología e informática.
OE4	R4.2	Al 2024 se tiene un 95% o más en la efectividad la gestión institucional en lo administrativo, técnico y	E4.8, E4.10, E4.11	I4.8 a, I4.8 b; I4.10, I4.11a, I4.11 b.	Gerencia Administrativa, Gerencia de Planificación, Departamento de Planificación, Unidad de Acceso a la

OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL RESULTADO ESPERADO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
		financiero.			Información Pública, Unidad de Cooperación, Unidad de Asesoría Legal.
OE4	R4.3	Al 2024 se ha alcanzado un 80% de los procesos administrativos, técnicos y financieros modernizados.	E4.5	I4.5 a, I4.5 b	Gerencia Administrativa, Departamento de almacenes y suministros, Servicios Generales, Talento Humano, Infraestructura, Gestión Documental y Archivo Institucional; Gerencia de Planificación e Investigación, Departamento de procesos, departamento de Planificación, Departamento de Estadística Institucional, Departamento de Investigación; Unidad Financiera Institucional, Unidad de Adquisiciones y contrataciones institucional, Unidad de Asesoría Legal, Unidad de Tecnología e informática.
OE4	R4.4	Al 2024 se tiene realizadas 10 Investigaciones en materia de niñez y adolescencia.	E4.3	I4.3 a, I4.3b	Departamento de Investigación, Gerencia de Planificación e Investigación.
OE4	R4.5	Al 2024 se ha implementado en un 70% el Plan de innovación institucional.	E4.2	I4.2 a, I4.2 b	Unidad de Tecnología e Informática, Gerencia Administrativa, Gerencia de Planificación, Unidad de Comunicaciones, Unidad Financiera Institucional, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Equipo de modernización e Innovación Institucional (EMMII)

OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL RESULTADO ESPERADO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
OE4	R4.6	Al 2024 el ISNA ha contribuido con implementar acciones amigables con el medio ambiente en los programas de atención.	E 4.7	14.7a, 14.7b, 14.7c, 14.7d	Gerencia Administrativa, Unidad de Medio Ambiente, Subdirección de programas de Prevención y Promoción de Derechos, Subdirección de programas para Inserción social, Subdirección de Programas para Protección de Derechos.
OE4	R4.7	Al 2024 la información estadística Institucional en materia de niñez y adolescencia está actualizada.	E 4.4	14.4 a, 14.4b	Departamento de Estadísticas Institucional, Gerencia de Planificación e Investigación, Subdirección de programas de Prevención y Promoción de Derechos, Subdirección de programas para Inserción social, Subdirección de Programas para Protección de Derechos
OE4	R4.8	Efectividad en la ejecución de los programas de atención, superior a un 90%.	E4.3	14.3 a, 14.3b	Departamento de Investigación, Gerencia de Planificación e Investigación, Subdirección de programas de Prevención y Promoción de Derechos, Subdirección de programas para Inserción social, Subdirección de Programas para Protección de Derechos.
OE4	R4.9	Al 2024 los centros de programas han sido mejorados en su infraestructura.	E4.6	14.6	Departamento de Infraestructura, Gerencia Administrativa, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Unidad de cooperación, Unidad Financiera Institucional.

OBJETIVO ESTRATEGICO	RESULTADO ESPERADO	NOMBRE DEL RESULTADO ESPERADO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE RESULTADOS	RESPONSABLES
OE4	R4.10	Al 2024 se ha transversalizado el enfoque de género en el 100% de los programas y servicios institucionales.	E4.9	I4.9a, I4.9b, I4.9c, I4.9d	Unidad de Género, Subdirección de programas para Prevención y Promoción de derechos, Subdirección de programas para Inserción social, Subdirección de Programas para Protección de Derechos.

XI. ESPONSABLES 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.

XII. 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, Hacer, Revisar y Actuar.

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

“Hacer” significa ejecutar el plan,

“Revisar” 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.