

**Patronato Nacional de la Infancia
P A N I**

**PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2008-2012**

AGOSTO, 2007

**COMITÉ TÉCNICO
PEI-PANI**

Carmen María Romero, Consultora de UNICEF en Proyecto de Reforma
Maria Auxiliadora Chávez, Auditora del PANI
Elsie Bell, Oficina de Planificación del PANI
Marvin González, Oficina de Reforma del PANI
Gerardo Hernández N., Consultor UNICEF para el PEI

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
I. INTRODUCCIÓN	5
II. LA ESTRUCTURA DEL PEI-PANI	6
III. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS DERECHOS COMO ENFOQUE DEL PLAN ESTRATÉGICO	7
IV. LA FORMULACIÓN DEL PEI: UN PROCESO PARTICIPATIVO	9
V. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	10
VI. PLANES POR EJES DE ACCIÓN	12
6.1 RECTORÍA	13
6.1 RECTORÍA	13
6.2 ATENCIÓN	17
6.3 PROMOCIÓN	21
6.4. PREVENCIÓN	25
6.5. DEFENSA	28
6.6. GARANTÍA	31
6.7. PROTECCIÓN	35
6.8 ORGANIZACIÓN, GESTION Y APOYO ADMINISTRATIVO	38
ANEXO N° 1	40
PROPUESTA CONCEPTUAL Y METODÓLOGICA PARA EL PEI-PANI	40
ANEXO N° 2 LISTA DE PARTICIPANTES EN COMITÉ TÉCNICO Y EN GRUPOS DE TRABAJO	55

PRESENTACIÓN

PRESENTACION

Hace once años, en calidad de primer Presidente Ejecutivo del Patronato Nacional de la Infancia, nos correspondió el honor de proponer, promover e iniciar la ejecución de la actual Ley Orgánica de la institución; lo cual marca el inicio de una gestión institucional basada en el enfoque de derechos. Hoy, con gran satisfacción, como Presidente Ejecutivo nos corresponde presentar el primer Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual pasa de la teoría a la institucionalización de los derechos, con visión a futuro.

El presente plan es un instrumento esencial, pues en él se plasman, en lo sustancial, los pasos a seguir y el rumbo hacia donde dirigimos. Parte de la misión y la visión institucional para establecer los principios institucionales, definir y describir los ejes estratégicos y proponer los objetivos en el ámbito de incidencia interna y externa, con una proyección de 4 años.

El documento constituye una propuesta que orienta, que no está agotada. Debe ser guía y recurso para los planes, programas y proyectos institucionales, pero también debe ser permanentemente realimentado con las experiencias de su puesta en práctica.

Constituye un nuevo marco teórico conceptual, referencial y operativo para orientar las acciones de la institución en procura del disfrute pleno de los derechos de las personas menores de edad, reconociendo y respetando el ejercicio de la autoridad parental ejercida por ambos progenitores, bajo un concepto amplio de familia, sin perder la perspectiva de la especificidad del derecho de la niñez y adolescencia.

El Plan Estratégico nos ofrece la oportunidad de saber quienes somos, dónde estamos y, principalmente, hacia dónde vamos; lo cual surgió de un proceso de construcción colectiva por parte de un grupo de personas que han logrado traducir con una visión estratégica la razón de ser de la institución.

Agradecemos al Comité Técnico PEI la tarea realizada con compromiso y constancia, a UNICEF por el acompañamiento técnico y financiero brindado para este proyecto, así como la participación de los y las funcionarios(as) del PANI que contribuyeron con su reflexión y propuestas concretas para mejorar los servicios y competencias que brinda la institución a la población menor de edad que habita en el país.

Decía Khalil Gibran, *“vosotros sois el arco desde el que vuestros hijos, como flechas vivientes, son impulsados hacia delante”*; hagamos que este Plan Estratégico sea, también, pieza central de ese arco desde donde impulsar a nuestros niños, niñas y adolescentes.

I. INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos del país, en materia de niñez y adolescencia, han estado orientados en los últimos años a lo que puede denominarse como la institucionalización de los derechos de ese sector de la población.

En ese marco se inscriben algunos hitos como la promulgación de la Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia en 1996, la ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño en 1990, la aprobación del Código de la Niñez y la Adolescencia en 1998, entre otros instrumentos jurídicos necesarios para dar cumplimiento a la obligación estatal de reconocer, defender y garantizar los derechos de las personas menores de edad.

Con ese mismo objetivo, se han creado instancias de coordinación entre instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, tales como el Sistema de Protección Integral de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, conformado por el Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CNNA), las Juntas de Protección a la Niñez y la Adolescencia (JPNA) y los Comités Tutelares de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia (CTDNA). El sistema busca articular las acciones de instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional, regional y local, para garantizar la protección integral de los derechos.

En el ámbito sociocultural, los esfuerzos han estado orientados a que socialmente se reconozca y trate a las personas menores de edad como sujetos de derechos, así como a cambiar los patrones culturales y las condiciones sociales que los vulneran o quebrantan.

En lo que al PANI se refiere, desde la promulgación de su nueva Ley Orgánica en 1996, se le han asignado nuevas tareas, funciones y recursos, pero sobre todo, el reto de cambiar sus formas tradicionales de acción para lograr una atención integral de la población menor de edad. Para ello en la última década se ha realizado diversos esfuerzos para una reforma institucional con enfoque de derechos, con el objetivo de que el PANI pueda cumplir de manera más eficiente y eficaz con sus cometidos. En términos de enfoque, este proceso de reforma supone transitar desde la Doctrina de Situación Irregular hacia la Doctrina de la Protección Integral.

Este Plan Estratégico Institucional (PEI) constituye un paso más dentro del proceso de reforma institucional. El mismo marca un cambio significativo en nuestro quehacer, no solo porque es la primera vez que la institución cuenta con un instrumento de esta naturaleza para guiar sus acciones, sino también por el enfoque que ha orientado la definición de sus contenidos y por el proceso participativo que ha permitido su formulación.

II. LA ESTRUCTURA DEL PEI-PANI

El PEI parte de la Visión, la Misión y los Principios Institucionales, para definir luego los objetivos y líneas de acción prioritarias para los próximos 5 años en cada uno de nuestros principales ejes de acción.

Por otro lado, considera tanto el ámbito de incidencia en el entorno como objetivos y acciones dirigidas al ámbito interno de la institución. Los cambios sociales y políticos que buscamos propiciar, así como la mejor prestación de los servicios que nos competen, pasan, entre otros factores, porque hagamos cambios fundamentales en la organización misma.

Estructura general del Plan Estratégico del PANI 2007-2012



El PEI integra una visión integral de la institucionalización y en ese sentido, define objetivos específicos, resultados esperados, acciones y proyectos prioritarios en tres niveles (normativo, político-organizativo y sociocultural) en cada uno de los ámbitos de incidencia (externo e interno) de los diferentes ejes de acción.

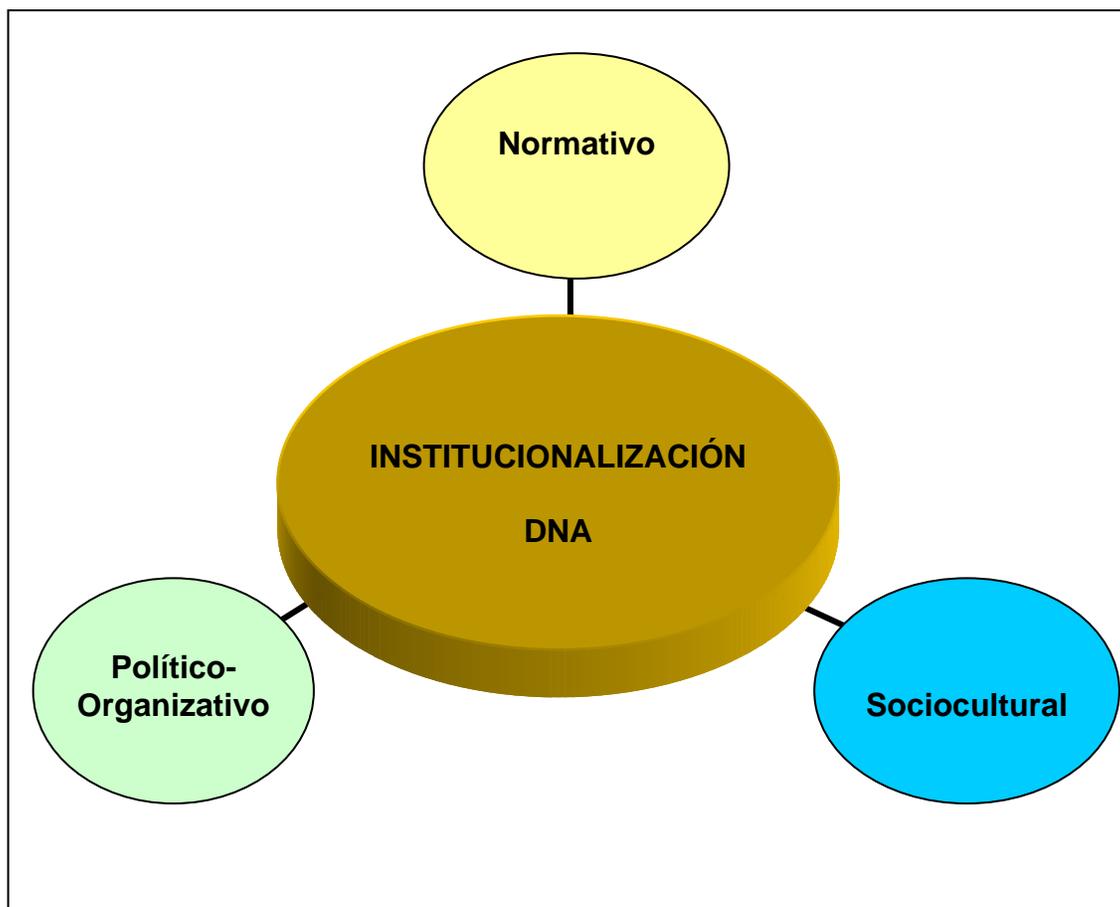
El resultado ha sido una amplia gama de lineamientos y orientaciones para la acción y para la planeación operativa, lo más cercana posible a la diversidad de tareas, servicios y mandatos de la institución. Sin embargo, es importante aclarar que el PEI no expresa todo lo que la institución hace o deba hacer en el futuro. Tampoco significa que lo aquí propuesto sea lo único que haremos (exclusividad). Lo que el PEI sí define es aquello a lo que se le dará prioridad en los próximos años, para fortalecer la institucionalización de los derechos de las personas menores de edad en nuestro país.

III. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS DERECHOS COMO ENFOQUE DEL PLAN ESTRATÉGICO

En términos generales, podemos definir la institucionalización como el proceso mediante el cual los derechos, las normas, organizaciones y procedimientos logran estabilidad, reconocimiento y eficacia en la orientación de las relaciones sociales, es decir, que logran incidir efectivamente en las prácticas sociales.

En el caso de los derechos de la niñez y la adolescencia, la institucionalización supone que no solo se los reconozca jurídicamente, sino que además se cuente con organizaciones públicas y de la sociedad civil que velen por su cumplimiento. Por otro lado, la institucionalización supone que los derechos sean reconocidos y puestos en práctica en las relaciones sociales concretas en que viven y se desarrollan las personas menores de edad, comenzando por sus familias y comunidades.

Niveles de la institucionalización de los derechos



En ese sentido, asumimos que las normas jurídicas son necesarias, pero no suficientes, para garantizar los derechos. Se necesitan además organismos eficientes y eficaces que los promuevan y defiendan, que desarrollen políticas y presten servicios para su cumplimiento, así como que atiendan a la población vulnerable o cuyos derechos han sido violentados. Y sobre todo, se requieren cambios en las condiciones sociales y culturales que obstaculizan o ponen en riesgo el cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia.

Reconocemos los avances que en esos niveles ha tenido el país y la institución como tal, pero somos conscientes de que falta mucho por hacer, aprender y cambiar para una mejor garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia, sobre todo en el nivel sociocultural.

La institucionalización en el ámbito interno

Esos tres niveles de institucionalización nos sirven de referencia para orientar nuestras acciones en el entorno, pero también para definir los cambios internos que requerimos para un mejor cumplimiento de nuestra misión institucional. En ese sentido, como organización tenemos un marco normativo en el que se sustentan nuestras funciones, mandatos y acciones. Al mismo tiempo, tenemos una estructura organizativa mediante la cual se toman decisiones, se definen y ejecutan programas y proyectos. Y también tenemos una cultura institucional que se expresa en las prácticas típicas de quienes trabajamos en los diferentes niveles de dirección y ejecución.

Para fortalecer la institucionalización de los derechos de la niñez y la adolescencia en la sociedad, debemos también transformar aspectos de nuestra organización, incorporando el enfoque de derechos en nuestras normas, en nuestra estructura organizativa y en nuestra cultura institucional. El cambio institucional, en ese sentido, no es un fin en sí mismo sino un medio para un mejor cumplimiento de nuestra misión y de nuestras responsabilidades para con la niñez y la adolescencia de Costa Rica.

Desafío Estratégico del PEI

FORTALECER LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS DERECHOS DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA A NIVEL NORMATIVO, POLÍTICO-ORGANIZATIVO Y SOCIOCULTURAL

IV. LA FORMULACIÓN DEL PEI: UN PROCESO PARTICIPATIVO

Con sus potencialidades y limitaciones, este PEI ha sido resultado de un proceso participativo, así como un resultado específico de la cooperación de un organismo internacional (UNICEF-Costa Rica) y una institución pública (PANI) vinculados por el mutuo interés y compromiso de fortalecer la institucionalización de los derechos de la niñez y la adolescencia.



UNICEF contrató a un consultor que ha orientado metodológicamente el proceso¹ y ha sistematizado, junto con un Comité Técnico del PANI, los resultados de diferentes talleres, sesiones de trabajo, validaciones y discusiones para definir el Plan Estratégico. Han participado funcionarios de diferentes zonas y áreas de trabajo, como se puede observar en la composición de los grupos de trabajo (Anexo n° 2). También se realizaron reuniones de trabajo con un Comité Técnico Ampliado, en las que participaron los Gerentes Administrativo, Técnico y de Reforma, Asesores de Presidencia Ejecutiva, Miembros de Junta Directiva y el Presidente Ejecutivo.

¹ Ver anexo n° 1 “**Propuesta conceptual y metodológica para el PEI-PANI**”

V. MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

La misión es una declaración de principios sobre la razón de ser de la institución. La visión es una imagen del futuro y expresa cómo se ve a sí misma la institución en un futuro cercano (5 años, una década). La visión señala el rumbo y la dirección de la institución.

La misión y la visión del PANI, definidas por su Junta Directiva² son:

MISIÓN

“El Patronato Nacional de la Infancia es la institución rectora en políticas de niñez y adolescencia, ejecutora de planes, programas y proyectos orientados a promover y garantizar los derechos y el desarrollo integral de las personas menores de edad y sus familias, en el marco de la doctrina de protección integral, con la participación de las instituciones de Estado y demás actores sociales”.

VISIÓN

“El Patronato Nacional de la Infancia como institución rectora ejerce el liderazgo en la formulación y ejecución de políticas de niñez y adolescencia, articulando y facilitando la participación de los diferentes actores sociales, para lograr una nueva cultura jurídica y social que entiende a las personas menores de edad como sujetos sociales de derechos. Lo realiza como institución moderna, eficiente y eficaz, gerenciando recursos, con funcionarios idóneos y comprometidos, en ambientes adecuados, con tecnología e infraestructura apta, para brindar un servicio de calidad.”

² Sesión Ordinaria 2006-043, del martes 19 de septiembre del 2006.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

Son valores, creencias, convicciones y reglas de conducta que guían la acción de la institución. Según su Ley Orgánica³ “El Patronato Nacional de la Infancia será la institución rectora en materia de infancia, adolescencia y familia y se regirá por los siguientes principios:

- *La obligación prioritaria del Estado costarricense de reconocer, defender y garantizar los derechos de la infancia, la adolescencia y la familia.*

- *El interés superior de la persona menor de edad.*

- *La protección a la familia como elemento natural y fundamental de la sociedad, por ser el medio idóneo para el desarrollo integral del ser humano.*

- *La protección integral de la infancia y la adolescencia, así como el reconocimiento de sus derechos y garantías establecidos en la Constitución Política, las normas de derecho internacional y las leyes atinentes a la materia.*

- *La dignidad de la persona humana y el espíritu de solidaridad como elementos básicos que orientarán el quehacer institucional.”*

³ Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia, N° 7648, del 9 diciembre del 1996.

VI. PLANES POR EJES DE ACCIÓN

Esta sección contiene los resultados finales de los talleres de planeación estratégica realizados por los diferentes grupos de trabajo, revisados luego por el Comité Técnico y por las personas que coordinaron cada grupo. El trabajo de estos grupos fue mucho más amplio de lo que aquí se expone, pues realizaron también un análisis de situación y un análisis de brechas en cada eje, aspectos que hemos omitido aquí para efectos de síntesis y para darle énfasis a la parte propositiva del PEI.

Se presenta la descripción de cada eje, en la cual se trata de definir la identidad y la razón de ser del mismo. Luego, considerando el análisis de situación y el análisis de brechas, se hace una síntesis de algunos de los desafíos estratégicos. Se formulan luego los objetivos generales para el ámbito de incidencia en el entono y para el ámbito interno, así como los correspondientes objetivos específicos, resultados esperados y acciones prioritarias.

Ejes de acción del PEI

- Rectoría
- Atención
- Promoción
- Prevención
- Defensa
- Garantía
- Protección
- Organización, Gestión y Apoyo Administrativo

6.1 RECTORÍA

DESCRIPCIÓN DEL EJE

La Junta Directiva del PANI dispuso que la Rectoría “se interpreta como la potestad de promover las políticas de protección integral y de definir políticas de protección especial y exigir el cumplimiento de los derechos para toda la niñez costarricense”⁴.

El concepto de rectoría remite a conducción, liderazgo y capacidad de negociación. Específicamente, esas capacidades se canalizan a líneas de acción como las siguientes:

1. Promover la formulación de políticas públicas en materia protección integral de la niñez y adolescencia y sus familias.
2. Formular políticas y estrategias en materia de atención especial.
3. Ejercer el rol previsor, promotor, coordinador, articulador y sensibilizador, entre los distintos actores involucrados en la garantía de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes y sus familias.
4. Asesorar y monitorear el cumplimiento de las políticas públicas orientadas a garantizar dichos derechos.
5. Abogar por la inversión social en niñez y adolescencia para garantizar la asignación de recursos a las instituciones involucradas en la ejecución de las políticas públicas en materia de niñez y adolescencia.
6. Promover y apoyar el trabajo con la sociedad civil en un marco participativo y de acción concertada.

Por otro lado, la rectoría debe ejercerse tanto a nivel nacional como regional y local. En el ámbito nacional, supone el liderazgo en la promoción y seguimiento a las políticas públicas, así como a la definición de estrategias de país en materia de niñez y adolescencia, en coordinación con otras instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. A nivel regional, supone la capacidad de adaptar las políticas públicas y las estrategias a la especificidad de cada región así como la de activar y articular recursos propios y de otros actores (públicos o privados) para el cumplimiento de las metas. Y en el ámbito local, la rectoría tiene como principal desafío el activar, consolidar y liderar los sistemas locales de protección de los derechos de la población menor de edad.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

A pesar de que diversas disposiciones dentro del marco jurídico nacional sustentan la posición del PANI como institución rectora en materia de derechos de la niñez y adolescencia, también es cierto, que la institución requiere fortalecer tal condición y posicionarse a nivel institucional político y social como ente rector en

⁴ Sesión Ordinaria 2006-043, del martes 19 de septiembre del 2006

la materia. Lo anterior bajo el concepto de que dicha rectoría no puede ser entendida únicamente en su aspecto formal, concerniente al ejercicio político, sino que debe serlo también en un aspecto sustantivo relacionado con competencias exclusivas, que le permiten al PANI exigir el cumplimiento y el respeto de los derechos de la niñez y la adolescencia en todo ámbito.

Desde esa perspectiva, la rectoría incluye la coordinación con otras instituciones públicas así como con organizaciones de la sociedad civil (a nivel nacional, regional y local) para concertar acuerdos y acciones conjuntas orientadas a mejorar el cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia. El ejercicio de la rectoría, en ese sentido, tiene un carácter estratégico para reforzar la institucionalización de los DNA, a nivel normativo, político-organizativo y sobre todo, en el ámbito sociocultural (prácticas).



OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo general:

Posicionar la labor del PANI como institución rectora en materia de niñez y adolescencia y sus familias, ejerciendo un liderazgo político y técnico, orientado a fortalecer el Sistema Nacional de Protección para el cumplimiento de las responsabilidades de los actores que forman parte del mismo.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	EJE DE RECTORÍA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Vigilar y abogar para que en la normativa que se promulgue se respete el rol rector del PANI.	Legitimado el rol del PANI, de manera que se respetan sus atribuciones y competencias rectoras.	Dar seguimiento a la promulgación de nueva normativa en materia de niñez y adolescencia. Divulgar la normativa que sustenta el rol rector.	Normativa promulgada congruente con aquella en que se sustenta el rol rector del PANI Acciones de divulgación de la normativa.
Político / Organizativo	Fortalecer el Sistema Nacional de Protección, mediante la promoción de políticas nacionales y planes de acción que involucren a todos sus componentes.	Sistema Nacional de Protección más integrado en cuanto a contar con políticas conjuntas y al mismo tiempo con planes que establezcan responsabilidades a cada actor en los diferentes niveles y ámbitos de competencia.	-Promover la formulación de las políticas públicas y los planes de acción a nivel del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia - Participar en su implementación y realizar actividades de monitoreo y evaluación	-Documento de Política pública y planes de acción aprobado. - Informes de Monitoreo y Evaluación de la política y planes de acción
Sociocultural	Promover que los diferentes actores del Sistema Nacional de Protección asuman el compromiso y las acciones conjuntas necesarias para garantizar la protección integral de los DNA.	Los actores del SNPI participan, asumen compromisos, definen estrategias y llevan a cabo acciones particulares y conjuntas para la protección integral de la niñez y la adolescencia.	Hacer propuestas de acuerdos de cooperación entre instituciones Proponer y ejecutar proyectos conjuntos entre instituciones del SNPI	Acuerdos de cooperación, planes de acción y proyectos ejecutados.

OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo General

Fortalecer las capacidades internas para conducir, coordinar y liderar a los diferentes actores involucrados en el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad y sus familias.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	EJE DE RECTORÍA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Aclarar los alcances del rol rector del PANI	Los funcionarios y funcionarias del PANI tienen claras las competencias relacionadas con el rol rector	Emitir directrices internas sobre alcances de la rectoría.	Documento de consulta elaborado y presentado.
Político / Organizativo	Asumir el rol rector, en lo formal y sustantivo y emitir las directrices, lineamientos y procedimientos que permitan su operacionalización en los niveles nacional, regional y local.	Definido el marco conceptual y operativo (a nivel de estructura y funcionamiento) que permita articular las acciones que ya se realizan y aquellas que deben asumirse, para el ejercicio de la rectoría. -Un sistema o estrategia que permita la retroalimentación, monitoreo y evaluación para el ejercicio de rectoría.	-Formular lineamientos de política interna para el ejercicio de la rectoría. -Contar con un modelo de Gestión de la Gerencia Técnica, de las Direcciones Regionales y oficinas locales, que defina en lo operativo al rol de rectoría. - Asignación presupuestaria acorde con las exigencias del modelo de gestión.	-Documento de políticas elaborado y aprobado. - Modelo de gestión en ejecución. - resultados de la evaluación de la aplicación del modelo de gestión (calidad de los servicios, oportunidad, eficiencia, sostenibilidad e integralidad - Informes de monitoreo y evaluación
Sociocultural	Sensibilizar y capacitar a funcionarios del PANI para el ejercicio de la rectoría en los diferentes niveles y ámbitos del Sistema Nacional de Protección.	La orientación y los alcances de la rectoría conocidos por los funcionarios del PANI e incorporados en sus prácticas.	Talleres de capacitación y sensibilización	Informes de talleres realizados Informes de Monitoreo y evaluación a la aplicación del modelo de gestión.

6.2 ATENCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL EJE

El eje de atención está relacionado directamente con la prestación de servicios psicológicos, sociales y legales, en situaciones de vulnerabilidad o de violación de los derechos de las personas menores de edad. La atención se enfoca a la restitución del derecho y al tratamiento integral a las personas que hayan experimentado violación del mismo, procurando el fortalecimiento de éstas, de sus familias y de los entornos comunales protectores. Se asume que el ámbito familiar es fundamental para garantizar —y si fuera el caso restituir— los derechos de las personas menores de edad.

La especificidad de la situación —de vulnerabilidad o de violación del derecho— determina la naturaleza de la atención correspondiente.

En las situaciones de violación de derechos, se brinda atención integral con técnicas de abordaje específicas de cada área disciplinaria —psicológica (a nivel individual y grupal), social y legal— orientadas hacia la restitución del derecho y el tratamiento adecuado a las personas que han sufrido violación de derechos.

En situaciones de riesgo, se brinda el servicio de orientación, apoyo y acompañamiento para las personas menores de edad, fortaleciendo los factores protectores y las redes de apoyo.

En las situaciones de alto riesgo, se brinda atención de urgencia, aplicando el modelo de intervención en crisis (en primera instancia), a nivel individual o grupal, acompañadas de estrategias de coordinación interdisciplinarias e interinstitucionales.

Desde esa perspectiva, el eje de atención se vincula estrechamente con los de prevención y defensa.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

El PANI requiere establecer estrategias de intervención que se articulen dentro de un modelo de atención integral con enfoque de derechos, lo cual supone diversificar las formas y modalidades de acción para responder a las diferentes situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos. Entre otras cosas, se requiere homologar la interpretación y aplicación del marco jurídico y de las estrategias de intervención en todas las instancias internas que prestan servicios propios de este eje. La interiorización y puesta en práctica de esas estrategias —por parte de los (as) funcionarios (as)— para lograr una respuesta más oportuna e integral a situaciones de vulnerabilidad o de violación de derechos, es otro de los desafíos institucionales.

Por otro lado, si bien el eje de atención está a cargo de instancias y servicios que maneja el PANI, también requiere del concurso de otras instituciones que no siempre tienen claro su mandato de coadyuvancia, sus responsabilidades específicas, ni un enfoque de derechos. En ese sentido, la capacitación, coordinación y articulación de acciones son desafíos estratégicos para mejorar la atención a la PME.



OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo General

Promover la participación activa de las familias, comunidades, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil para que, en conjunto con el PANI y con un enfoque de protección integral compartido, brinden la atención oportuna ante situaciones de vulnerabilidad o de violación de los derechos de las personas menores de edad

Objetivos específicos, resultados, actividades....

NIVEL	EJE DE ATENCION: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Activar los sistemas locales de protección ante la presunción de alto riesgo o violación de los derechos de las PME según competencias de los diferentes actores sociales.	Los diferentes actores sociales, según sus competencias, brindando respuestas oportunas a los casos que requieren atención del PANI.	Elaboración de Protocolos institucionales e interinstitucionales sobre las competencias de cada actor social. Capacitación a los diferentes actores sociales sobre la importancia de respuestas oportuna.	- Protocolos elaborados - Capacitaciones brindadas.
Político / Organizativo	Diseñar estrategias específicas que favorezcan que cada actor social con competencia en la protección integral de las Población Menor de Edad articule una respuesta oportuna y eficiente ante la violación de los derechos de esta población.	Plataforma de Servicios operando en todos sus niveles, en todas las oficinas locales del PANI.	Construcción del diseño funcional de la Plataforma de Servicios” Plan para la operacionalización de la Plataforma de Servicios.	Propuesta elaborada y aprobada Cantidad de oficinas locales que han implementado la plataforma de servicios.
Sociocultural	Promover la incorporación de la Doctrina de Protección Integral en las familias, instituciones y organizaciones sociales, a fin de garantizar el disfrute pleno de los derechos de la población menor de edad.	Sociedad conciente y activa sobre su responsabilidad en la vigilancia y denuncia oportuna ante situaciones de riesgo de las personas menores de edad.	Campañas masivas de concientización Alianzas estratégicas con medios de comunicación Promoción de proyectos interinstitucionales	Cantidad de campañas realizadas Cantidad de alianzas estratégicas formalizadas Cantidad de proyectos formalizados

OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo General

Definir y fortalecer estrategias de intervención, en el marco del modelo de atención, que permitan brindar una respuesta oportuna y de calidad a las diferentes situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos de la población menor de edad.

Objetivos específicos, resultados, actividades....

NIVEL	EJE DE ATENCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Estandarizar la interpretación y aplicación del marco normativo relativo a la atención de niños, niñas y adolescentes y sus familias.	Lograr una aplicación del marco normativo en una forma homogénea en los diferentes niveles de atención	- Elaboración del Plan de articulación del marco normativo. - Sesiones de trabajo entre departamentos e interdisciplinarias para el análisis de dicho marco. -Diseño de las estrategias para la ejecución del plan.	- Documento que contempla el plan. - Etapas del plan cumplidas.
Político / Organizativo	Contar con una plataforma de servicios interdisciplinarios que brinde atención oportuna y de calidad ante situaciones de vulnerabilidad o de violación de derechos	Las oficinas locales aplican un modelo de atención con servicios interdisciplinarios para responder a situaciones de vulnerabilidad o de violación de derechos.	-Diseñar y formular modelo de atención -Divulgación y capacitación -Definir estrategia de implementación y seguimiento del modelo	- Avances y limitaciones del proceso de implementación del nuevo modelo. - Efectividad en la aplicación del modelo. - Protocolos de atención en aplicación
Sociocultural	Promover la interiorización y puesta en práctica de las estrategias de intervención en los diferentes niveles y servicios de atención del PANI.	Estrategias de intervención puestas en práctica en los diferentes niveles y servicios institucionales de atención.	Espacios para discusión, análisis y definición de estrategias como parte de un modelo de atención Identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas en materia de atención.	Informes de actividades de capacitación a personal de PANI Informes y evaluaciones de aplicación de las estrategias de intervención.

6.3 PROMOCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL EJE

La promoción es un conjunto de acciones organizadas, planificadas, articuladas, participativas y continuas, orientadas a difundir, sensibilizar, educar y brindar alternativas viables a individuos, familias y comunidades, para que participen activa y sostenidamente en la puesta en práctica de los derechos de la niñez y la adolescencia.

La promoción se realiza en primer lugar con las niñas, niños y adolescentes, considerando sus diferentes etapas de crecimiento, sus lenguajes particulares y los entornos socioculturales en que viven.

En segundo lugar, se orienta las familias, comunidades y a la sociedad en general, buscando modificar actitudes, esquemas culturales y conductas, para generar nuevas prácticas y una cultura de reconocimiento y respeto de las personas menores de edad como sujetos de derechos.

En esa perspectiva, la promoción de los derechos de la niñez y la adolescencia debe tener ciertas características:

- Permanente: intervención constante y persistente para lograr el cambio esperado.
- Participativa: involucrar en su diseño y ejecución a las personas menores de edad, a sus familias, a las comunidades y a las instituciones responsables.
- Especializada: los profesionales que se especialicen en promoción deben contar con capacidades particulares y desarrollar otras, para lograr los cambios esperados.
- Flexible: considerar las diferentes edades de las personas menores de edad, los lenguajes propios de las mismas —lo mismo que de los adultos— así como los contextos socioculturales en que se realizan las acciones de promoción.
- Efectiva: lograr cambios en las personas menores de edad para que se asuman como sujetas de derechos y en las personas adultas para que las reconozcan y traten como tales.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

La promoción de los derechos de la niñez y la adolescencia ha ido adquiriendo una mayor presencia en el quehacer institucional del PANI, sobre todo a partir de la apertura de nuevas oficinas locales. Sin embargo, la promoción sigue siendo una actividad relativamente marginal si se la compara con otros ejes de acción como los de Atención y Protección. De manera que tanto desde un enfoque de derechos como desde la doctrina de la protección integral, resulta

estratégico fortalecer las capacidades y recursos internos destinados a la promoción.

Y por otro lado, si bien a nivel sociocultural se está dando un mayor reconocimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia, lo cierto es que falta mucho camino por recorrer para llegar a consolidar una cultura en la que se les reconozca y respete como sujetos de derechos. La promoción resulta un eje de acción estratégico para incidir en el cambio de actitudes y esquemas culturales.



OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo General

Incentivar la formulación de políticas y programas de promoción interinstitucionales, con la participación de todas las instancias del Sistema Nacional de Protección, con miras a fortalecer una cultura de reconocimiento, respeto y cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia.

Objetivos específicos, resultados, acciones...

NIVEL	EJE DE PROMOCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Divulgar la normativa internacional y nacional en materia de derechos de la niñez y la adolescencia.	Las familias, comunidades, organizaciones e instituciones tienen un mejor conocimiento sobre los derechos de la niñez y la adolescencia.	Publicación de las normativas Distribución de dichas publicaciones Campañas de Divulgación en comunidades, centros educativos y medios de comunicación	Número de publicaciones hechas y distribuidas Campañas realizadas
Político / Organizativo	Generar una política y programas interinstitucionales de promoción con un enfoque de derechos, en el marco del Sistema Nacional de Protección	Los actores del SNP realizan acciones articuladas de promoción con enfoque de derechos.	Formular una política y programas interinstitucionales para la promoción de DNA.	-Política formulada y aprobada en CNNA Programas interinstitucionales activados
Sociocultural	Propiciar un cambio de actitudes y acciones a nivel de la sociedad en cuanto al reconocimiento y respeto de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.	Mejores prácticas de diferentes actores sociales de la sociedad reconociendo a niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos.	Difusión de los derechos a través de campañas y otras acciones de sensibilización Acciones de promoción de derechos, dirigidos a los grupos brechas con el fin de reconocer carácter étnico, lingüístico y social	- N de acciones difusión, información y sensibilización. - N de instituciones y organizaciones participantes en programas de promoción de derechos. - N de proyectos ejecutados a nivel interinstitucional

OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo general

Incorporar la promoción de los derechos de la niñez y la adolescencia, — con la participación activa de esas personas— en todos los ámbitos de la acción institucional, mediante acciones de difusión, sensibilización y educación a individuos, familias y comunidades para la puesta en práctica de los derechos.

Objetivos específicos, resultados, actividades....

NIVEL	EJE DE PROMOCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Promover el cumplimiento y reconocimiento de la normativa en materia de promoción que tiene la institución	Mandatos, normativas y potestades en materia de promoción incorporadas a la acción institucional de manera regular	- Elaboración de normativas y directrices internas para el cumplimiento del mandato de promoción	Numero de Directrices emitidas por Presidencia Ejecutiva y Gerencia Técnica
Político / Organizativo	Fortalecer el eje de Promoción en los diferentes ámbitos del quehacer institucional, de acuerdo con el Modelo de Protección Integral	-El eje de promoción reconocido y posicionado en el quehacer institucional. - Una política de promoción formulada y en ejecución - Acciones de promoción incorporadas en el modelo de gestión y plataforma de servicios de las direcciones regionales y oficinas locales	- Formulación de la política de promoción -Incorporar en los Planes Operativos Institucionales de programas y proyectos de promoción. - Ampliación del número de plazas de promotores en las Oficinas Locales Incorporar el eje de promoción en la plataforma de servicios.	- Acuerdos emitidos por la Junta Directiva en lo que se refiere a la política. -Nº de programas y proyectos incorporados en los POI. -Informes de actividades de promoción ejecutadas en las oficinas locales. -Nº de plazas creadas en las Oficinas Locales -Presupuesto asignado a promoción.
Sociocultural	Propiciar un cambio de actitud de los funcionarios del PANI de manera que se legitime e incorpore la promoción como parte de su quehacer institucional.	Eje de promoción integrado en la cultura institucional. Que en el Plan General de Capacitación y Educación esté incorporado en forma permanente el eje de Promoción.	- Capacitación de los funcionarios en materia de promoción. - Incorporación de la promoción al trabajo realizado desde los demás ejes estratégicos que componen la plataforma de servicios. - Procesos de retroalimentación continua y análisis de lecciones aprendidas y experiencias exitosas.	Número de acciones de capacitación en materia de promoción dirigida a funcionarios. Número de funcionarios que participan en actividades de promoción, según especialidad. Número de procesos de retroalimentación en torno al eje de promoción.

6.4. PREVENCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL EJE

La prevención consiste en todas aquellas acciones orientadas a minimizar los factores de riesgo presentes en la familia, la comunidad y el entorno sociocultural, que puedan lesionar o atentar contra los derechos de las personas menores de edad.

Igualmente tiene que ver con el fortalecimiento de los factores protectores presentes en la familia y la comunidad, a través de los recursos institucionales y todos aquellos que confluyan alrededor del paradigma de Protección Integral y con la defensa y garantía de los derechos de las personas menores de edad y sus familias.

La prevención requiere la participación social o ciudadana real, como impulsora del cambio, para potenciar comunidades protectoras de los derechos de la niñez y adolescencia, trabajando en redes sociales. Los Sistemas Locales de Protección en el ámbito cantonal y los Comités Tutelares en el ámbito comunal, constituyen recursos político-organizativos fundamentales para la prevención, que complementan al ámbito prioritario constituido por las familias.

Así entendido, el eje de prevención va estrechamente ligado al de promoción y, al igual que este, debe ser reforzado dentro del conjunto de acción institucional.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

En el marco del paradigma de protección integral, hacia el cual se está orientando la acción del PANI, resulta fundamental que las actividades de prevención tengan un carácter regular y no esporádico. Esto significa que deben ser parte de la plataforma de servicios permanentes que brinden las oficinas de la institución y en ese sentido, contar con los recursos adecuados para cumplir con los objetivos estratégicos.

Por otro lado, se entiende que la prevención no puede depender únicamente de la presencia y acción directa del PANI sino que requiere también la participación de las familias, así como de otros actores institucionales y sociales, que deben ser integrados a este eje de acción. Las familias y las comunidades son claves para la disminución de factores de riesgo y el fortalecimiento de entornos protectores de los derechos de la niñez y la adolescencia.

OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo general:

Reforzar las acciones de prevención en las familias, las comunidades e instituciones públicas y privadas, para disminuir los factores de riesgo de violación de los derechos y promover entornos protectores de los mismos.

Objetivos específicos, resultados, actividades....

NIVEL	EJE DE PREVENCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Activar los Sistemas Locales de Protección con la participación de las diferentes instituciones en acciones de prevención conjuntas, promovidas por el PANI	Incrementada la participación de otras instituciones en los Sistemas Locales de Protección.	Definir estrategias de coordinación interinstitucional para la ejecución de planes, programas y proyectos de prevención. Compromisos de gestión que involucren a todos los integrantes del SLP. Ejecución articulada de planes, programas y proyectos de prevención..	Informes sobre la participación de instituciones en los SLP Actividades realizadas de manera conjunta en los SLP Informes sobre cumplimiento de los compromisos de gestión.
Sociocultural	Desarrollar procesos educativos en las comunidades, orientados a reducir los factores de riesgo que propician situaciones violatorias de derechos de la PME.	Mayor conocimiento en familias y comunidades sobre los derechos de la niñez y la adolescencia y sobre como prevenir su violación Comunidades más involucradas en la prevención de la violación de derechos de la PME.	Trabajo con grupos locales, especialmente con los Comités Tutelares y Juntas Locales de Protección Campañas y talleres de Sensibilización sobre los factores de riesgo y modos de minimizarlos. Consecución de recursos financieros, logísticos y humanos a nivel comunal como parte de una cultura de compromisos de gestión comunal.	Actividades educativas realizadas Talleres realizados Guías y módulos de capacitación diseñados para las campañas y talleres socio-educativos.

OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo general

Establecer las acciones de prevención como parte de las actividades regulares de la institución, incorporándolas a la plataforma de servicios

Objetivos específicos, resultados, actividades prioritarias...

NIVEL	EJE DE PREVENCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Elaborar normativa que fortalezca y facilite la implementación de los Sistemas Locales de Protección (SLP).	Normativa de los SLP elaborada y en aplicación.	Elaboración, validación, aprobación, divulgación y capacitación sobre la normativa de los SLP.	Normas y regulaciones de los SLP Informes de aplicación de la normativa
Político / Organizativo	Diseñar e implementar un modelo de Prevención incorporado a la Plataforma de Servicios.	La Plataforma de Servicios del PANI en los tres niveles de atención, incorpora la prevención como un medio para fortalecer factores protectores.	Elaboración del modelo, revisando y ajustando procesos, procedimientos, protocolos, para definir y concretar acciones de prevención en los tres niveles de atención.	Evaluación de la implementación del modelo por niveles de atención.
Sociocultural	Incentivar una cultura institucional en materia de prevención.	Mejores prácticas institucionales que incorporan la Prevención.	Planes Regionales en materia de prevención. Capacitación a funcionarios (as) Identificación y capacitación de agentes multiplicadores comunales.	Planes de Prevención implementados Porcentaje de funcionarios que participan en actividades de Prevención. Agentes multiplicadores comunales involucrados en actividades de Prevención

6.5. DEFENSA

DESCRIPCIÓN DEL EJE

Teniendo como referente el interés superior de las personas menores de edad, el eje de defensa consiste en la aplicación de mecanismos legales —en sede administrativa y jurisdiccional— para su patrocinio y amparo a nivel individual o colectivo, cuando sus derechos estén siendo vulnerados, amenazados o violentados, ya sea por acciones u omisiones de la sociedad o del Estado, omisión o abuso de los padres, tutores, encargados o responsables, así como por omisiones o acciones contra sí mismas.

En el eje de defensa, el PANI juega dos roles fundamentales:

Por un lado, en sede administrativa, ejerce justicia directamente, mediante el dictado de medidas de protección y de otros instrumentos para defender los derechos de personas menores de edad.

Por otro, la defensa incluye la representación legal y la coadyuvancia en los procesos judiciales y administrativos, donde se encuentre involucrada una persona menor de edad y se vea afectado su interés superior, que tienen lugar en otras instancias de administración de justicia.

Aunado a lo anterior, el eje de defensa supone la activación y la facilitación para que los diferentes actores sociales participen y coadyuven en la protección integral de los derechos de las personas menores de edad.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

En el proceso de cambio institucional que se ha venido impulsando en el PANI, se requiere diversificar las formas y modalidades de defensa establecidos en el marco jurídico. Esto por cuanto la acción del PANI sigue muy circunscrita a dictar medidas de cuidado provisional y abrigo temporal, las cuales son necesarias, pero insuficientes, para una defensa integral de los derechos de la Población Menor de Edad. En ese sentido, el PANI requiere fortalecer las capacidades para la defensa, armonizando los criterios de interpretación y aplicación de las normativa existente, aplicando otras medidas legales existentes así como promoviendo la participación de otras instituciones.

OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo general:

Exigir el efectivo cumplimiento de las responsabilidades de los diferentes actores involucrados en la defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.

Objetivos específicos, resultados, actividades prioritarias...

NIVEL	EJE DE DEFENSA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Sensibilizar a las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil sobre la normativa y sobre sus responsabilidades en materia de defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.	Instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil conocen y aplican normativas asumen responsabilidades en defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.	PANI realiza divulgación de la normativa existente en materia de niñez y adolescencia. El PANI sensibiliza a otras instituciones sobre sus responsabilidades	Se promueve información, se capacita y organiza a la comunidad. Se facilita la participación comunal.
Político / Organizativo	Establecer un protocolo común interinstitucional que determine los lineamientos para participar en la defensa de los derechos de NNA, en coordinación con el PANI.	Instituciones comprometidas, participando en acciones y procedimientos conjuntos de defensa de los derechos de NNA.	PANI gestiona ante jerarcas de instituciones la incorporación del enfoque de derechos. PANI da capacitación a funcionarios de otras instituciones en materia de defensa de los derechos de NNA. Elaboración del protocolo común.	Planes operativos institucionales con enfoque de derechos. Actividades de capacitación realizadas y número de funcionarios capacitados. Documento de protocolo.
Sociocultural	Capacitar a las familias, organizaciones sociales y comunidades sobre su responsabilidad en la defensa de los derechos de NNA.	Una sociedad conocedora de las responsabilidades del PANI y de otras instituciones, y al mismo tiempo participando activamente en la defensa de los derechos de NNA.	Campañas de divulgación. Capacitación comunal. Participar en trabajo con redes locales.	Informes de campañas Informes de actividades de capacitación y de las realizadas en redes locales.

OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo general:

Fortalecer las capacidades internas para la defensa de aquellas personas menores de edad, cuyos derechos son vulnerados, amenazados o violentados, de manera que se pueda dar una respuesta más oportuna e integral, con garantías procesales y de ejecución de las medidas de protección.

Objetivos específicos, resultados, actividades....

NIVEL	EJE DE DEFENSA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Elaborar directrices y protocolos orientados a una mayor homogeneidad de los criterios de interpretación y aplicación de la normativa jurídica existente en materia de defensa	Criterios de interpretación y aplicación más homogéneos en los diferentes niveles del accionar institucional en materia de defensa.	Elaboración de protocolos y directrices. Redefinición de protocolos y directrices existentes. Difusión de los mismos entre el personal del PANI.	Documentos de Protocolos y Directrices Informes de actividades de difusión en oficinas del PANI Informes de aplicación en oficinas locales.
Político / Organizativo	Fortalecer la coordinación entre las diferentes instancias internas relacionadas con la defensa, así como el conocimiento de las responsabilidades de otras instituciones, para una defensa más oportuna e integral de los derechos de la niñez y adolescencia.	Las acciones y servicios de defensa se realizan de una manera más coordinada tanto a lo interno como en la relación con otras instituciones involucradas.	Establecer manuales de procedimientos internos, así como de relación con otras instituciones. Socializar y difundir dichos procedimientos a nivel interno y de otras instituciones.	Documentos de manuales y procedimientos Nivel de difusión de los manuales y procedimientos en las oficinas del PANI y en otras instituciones.
Sociocultural (Prácticas)	Promover una cultura institucional de aplicación de directrices y protocolos para defensa de manera oportuna, más homogénea y ajustada al enfoque de derechos.	Una institución que aplica criterios y procedimientos de defensa ajustados al enfoque de derechos.	Capacitación sobre los protocolos y directrices a todos los funcionarios y no solo por comisiones. Directores Regionales y Coordinadores de oficina velan por el cumplimiento de las directrices y protocolos.	Informes de participación y coordinación en redes comunales e interinstitucionales, charlas u otras. Informes de capacitaciones periódicas a cargo de Gerencia técnica. Informes de monitoreo y evaluación.

6.6. GARANTÍA

DESCRIPCIÓN DEL EJE

El concepto de garantía se refiere a la efectividad en el goce de los derechos humanos de las niñas, niños y adolescentes. Esto es, que los derechos deben hacerse efectivos en las relaciones sociales concretas, además de estar consagrados en el marco jurídico. En general, las garantías deben estar orientadas a lograr el goce pleno de los derechos, evitar la violación de los mismos y, en caso de que se hubieran violado, lograr la restitución de los mismos a las personas agraviadas.

En el ámbito normativo, las garantías afectan a todo el sistema jurídico, desde las normas más generales como la Constitución Política, hasta las más específicas e individualizadas como son las sentencias y las resoluciones administrativas.

En el ámbito social, las garantías se vinculan también con factores políticos, sociales y culturales. En ese sentido, son formas de poder y de acción social a través de las cuales las personas y los grupos sociales pueden exigir el cumplimiento de los Derechos Humanos frente a eventuales amenazas o violaciones por parte del Estado o de otros actores.

De acuerdo con lo anterior, las acciones del PANI orientadas a fortalecer la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia, deben considerar el carácter multidimensional de la misma.

En primer lugar, el PANI debe promover el poder social, la participación y la vigilancia de la ciudadanía, frente a las omisiones y las actuaciones del Estado y de otros actores involucrados en la garantía de los derechos. En ese sentido, las familias, los Comités Tutelares y las Juntas Locales de Protección son algunas de las instancias para promover ese empoderamiento social.

En segundo, el PANI debe brindar servicios de promoción de derechos y prevención de situaciones violatorias, así como procurar la restitución de los derechos violentados mediante acciones y servicios de atención, protección y defensa, también desde una perspectiva “garantista”.

Y en tercer lugar, el PANI como tal constituye una instancia para la exigibilidad del cumplimiento de derechos a otras instituciones o actores responsables de garantizarlos. En ese sentido, el PANI puede dictar medidas de protección y/o realizar gestiones ante otros actores, para que cumplan sus responsabilidades en lo que a derechos de la niñez y la adolescencia se refiere.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

Reconociendo que el país ha venido avanzando en el reconocimiento e institucionalización jurídica de los derechos de la niñez y la adolescencia, también es necesario aceptar que falta mucho por hacer en el campo de la garantía de los mismos.

Entre otras cosas, se requiere levantar el inventario de las garantías existentes en el marco jurídico y determinar, ante las situaciones violatorias de derechos, cuales otras se deben crear para hacer efectivos los derechos de las personas menores de edad. También es importante clarificar las responsabilidades internas del PANI y de otras instituciones, así como promover su cumplimiento en función de hacer efectivos los derechos (garantizarlos). Contar con sistemas de monitoreo y evaluación que funcionen de manera regular, constituye también uno de los desafíos del eje de garantía. En el ámbito sociocultural, promover un empoderamiento de la sociedad, orientado a la exigibilidad, constituye uno de medios para reforzar la garantía de los derechos.

OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo general

Promover el empoderamiento de las personas, familias, comunidades y organizaciones sociales, para que puedan exigir el cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia ante todas aquellas instancias responsables de garantizarlos.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	EJE DE GARANTIA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Incidir para que las Instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales y organizaciones comunales reconozcan y asuman sus responsabilidades en la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia.	Instituciones y organizaciones asumiendo sus responsabilidades en la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	En coordinación con el PANI, elaboración e implementación, por parte de las instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales y las organizaciones comunales, de normas, directrices, reglamentos, entre otros, para una efectiva garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Formalización de convenios interinstitucionales que faciliten y propicien la garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Normas directrices, reglamentos promulgados. Convenios formalizados.

<p>Político / Organizativo</p>	<p>Informar y capacitar a la ciudadanía y a las organizaciones comunales sobre los mecanismos e instrumentos disponibles, así como sobre las competencias y atribuciones de las instituciones, para que puedan exigir su cumplimiento y de esa manera fortalecer la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>Ciudadanos y organizaciones mejor informadas sobre las competencias de los diferentes actores y con mayor formación en la doctrina de los Derechos Humanos y en la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes</p>	<p>Realizar análisis para identificar las competencias y atribuciones de los diferentes actores en materia de garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Definición e implementación de estrategias de divulgación de los mecanismos de garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>Competencias y atribuciones de los diferentes actores identificadas</p> <p>Número de actividades de divulgación realizadas</p>
<p>Sociocultural</p>	<p>Promover la práctica de rendición de cuentas periódica a la ciudadanía, por parte del Estado, sobre el nivel de garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>El Estado fortalecido en la cultura de rendición de cuentas sobre el nivel de garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Ciudadanos empoderados, con capacidad de información para exigir derechos de las personas menores de edad.</p>	<p>Diseño y ejecución de estrategias y acciones en las instancias locales, regionales, nacionales con enfoque de garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Informes periódicos a los ciudadanos sobre el nivel de garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p>	<p>Número de instancias garantizando los derechos de los niños, niñas y adolescentes.</p> <p>Número de informes emitidos</p>

OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo general

Establecer procedimientos e instrumentos que le permitan al PANI, promover, exigir, dar seguimiento y evaluar la garantía de los derechos los niños, niñas y adolescentes, a partir de su propia acción y la de otros actores que conforman el Sistema Nacional de Protección.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	EJE DE GARANTÍA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Diseñar e implementar los procesos, instrumentos e indicadores que le permitan al PANI contar con un sistema para medir el nivel de cumplimiento de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes	La institución cuenta con un sistema para medir el nivel de cumplimiento de los Derechos de las personas menores de edad y sus familias.	Diagnóstico situacional de los procesos, instrumentos, indicadores, y criterios técnicos. Diseñar e implementar los procesos, instrumentos, indicadores y criterios técnicos.	Diagnóstico realizado. Procesos, instrumentos, indicadores y criterios técnicos en operación
Político / Organizativo	Definir una estrategia a nivel organizacional para dar seguimiento y evaluar la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Acciones articuladas de las diferentes instancias del Sistema Nacional de Protección, para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Contar con una instancia en el PANI responsable del monitoreo, seguimiento y evaluación de la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Operacionalizar las funciones y competencias de las diferentes instancias del Sistema Nacional de Protección para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Definir procesos y procedimientos para operacionalizar la acción de las diferentes instancias del Sistema Nacional de Protección en la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Definir a nivel interno la instancia responsable del monitoreo, seguimiento y evaluación.	Sistematización de funciones y competencias en operación Procesos y procedimientos creados y en operación Instancia creada con competencias definidas y en operación
Sociocultural	Establecer procedimientos de rendición de cuentas sobre los niveles de cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Se cuenta con instancias de exigibilidad del cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. El PANI hace rendición de cuentas regularmente	Promover la creación en las comunidades de las instancias de monitoreo, seguimiento y evaluación de la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Realizar actividades de promoción e información sobre el monitoreo, seguimiento y evaluación de la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Instancias creadas y en operación Número de actividades realizadas

6.7. PROTECCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL EJE

La protección es el conjunto de acciones que emprende el PANI, junto a otras instituciones públicas y actores con la sociedad civil, para guardar la integridad física y emocional de las personas menores de edad cuando el ejercicio de la autoridad parental o la ausencia de la misma, atenta contra los derechos de esas personas.

El eje de protección engloba el Sistema Nacional de Protección y los sistemas locales de protección y debe estar orientado al entorno familiar y comunal.

Además articula los diferentes programas destinados a proteger a las personas menores de edad que han sido retiradas de su entorno familiar, tales como albergues institucionales, albergues de acogimiento familiar, y a las ONG`s que prestan servicios con sus diferentes modalidades de protección de personas menores de edad.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS:

La aplicación del enfoque de derechos y del paradigma de protección integral, a las personas menores de edad que han sido separadas de sus familias y que se encuentren bajo alguna de las alternativas de protección del PANI, constituye uno de los desafíos más relevantes para la institución. Esto supone que a esta población se le brinden servicios de calidad, que garanticen sus derechos mientras están bajo protección de la institución y que se les trate de restituir a la mayor brevedad el derecho a la familia.

Por otro lado, ese enfoque debe promoverse entre aquellas otras instituciones y actores que tienen responsabilidades en materia de protección de menores de edad. Se requiere fortalecer la coordinación y articulación de esfuerzos entre los diferentes actores involucrados (familias, organizaciones e instituciones) y fortalecer entornos protectores en las comunidades.

OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo general

Incentivar la conformación de entornos protectores de los derechos de la niñez y la adolescencia, que articulen a la familia como primera instancia de protección de dichos derechos, a las instituciones co-responsables de la protección y a los sistemas locales de protección.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	EJE DE PROTECCION: AMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Promover un enfoque compartido de aplicación del marco jurídico entre los diferentes actores relacionados con la protección.	Los diferentes actores en materia de protección con un mismo enfoque en la aplicación del marco jurídico.	Elaborar propuesta de enfoque de aplicación del marco jurídico en materia de protección. Capacitación a los diferentes actores	Propuesta de enfoque de aplicación del marco jurídico. Número de personas capacitadas
Político Organizativo	Promover el cumplimiento de los derechos de las PME separadas de sus familias, por parte de otros actores.	Cumplimiento de los plazos de ley para la restitución del derecho a una familia, de las personas menores de edad ubicadas en alternativas de protección.	-Establecer un procedimiento sobre las acciones a realizar frente al incumplimiento de los actores internos o externos en los proceso de protección y restitución de una familia. -Capacitación a actores internos y externos para un mejor cumplimiento de los tiempos establecidos en las medidas de protección, así como para acortar los tiempos en sede administrativa y judicial de los procesos para restitución del derecho a la familia	-Procedimientos establecidos de acciones sobre el incumplimiento de acciones en materia de protección o restitución del derecho a una familia. -Actividades de capacitación realizadas -Número de personas capacitadas
Sociocultural	Fortalecer los entornos protectores a nivel local, con la participación de instituciones, organizaciones y familias.	Una cultura de respeto y garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia, fortalecida.	Un proceso socioeducativo sistemático y continuado dirigido al colectivo social, a fin de promover una cultura de respeto y garantía de los derechos de las personas menores de edad. Gestionar la apertura de hogares solidarios para brindar protección a las personas menores de edad que han sido separadas de sus familias por que su interés superior a si lo exige. Promover la integración de los Albergues institucionales y las O.N.Gs, en el contexto local donde se encuentren ubicadas.	Campañas y actividades educativas realizadas Hogares solidarios disponibles para atender niñas, niños y adolescentes, que requieran de ubicación y atención temporal. Comunidades sensibles y dispuestas a favorecer la incorporación de las personas menores de edad en el contexto comunal.

OBJETIVOS DEL AMBITO INTERNO

Objetivo general

Brindar servicios de calidad a la población menor de edad que se encuentre en alternativas de protección, para que se cumplan todos sus derechos, especialmente la pronta restitución del derecho a la familia.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	EJE DE PROTECCIÓN: AMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Armonizar la interpretación del marco jurídico en relación con la acción institucional en el ámbito de Protección.	Aplicación del marco jurídico en los programas de Protección se hace de manera armonizada	Conformación de un equipo interdisciplinario que elabore una propuesta de interpretación homogénea del marco jurídico en materia de Protección.	Propuesta elaborada, difundida y en proceso de aplicación.
Político / Organizativo	Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que den cuenta del cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, por parte de las alternativas de protección, así como de los plazos para la restitución del derecho a la familia.	El PANI cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios brindados en las Alternativas de Protección, que dé cuenta del cumplimiento de derechos de la personas menores de edad.	<p>Conceptualización de los servicios que debe brindar cada Alternativa de Protección para cumplir con los derechos de las personas menores de edad.</p> <p>Elaboración y puesta en práctica de un sistema de monitoreo específico sobre los procesos relacionados con la restitución del derecho a una familia.</p> <p>Propuesta e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación para las Alternativas de Protección. Definición de estándares de calidad para cada Alternativa de Protección.</p> <p>Capacitación a funcionarios del PANI y personal de ONGS sobre sistemas de monitoreo y evaluación.</p>	<p>Propuestas de sistemas de monitoreo y evaluación</p> <p>Actividades de capacitación realizadas</p> <p>Sistemas de monitoreo y evaluación funcionando.</p>
Sociocultural	Promover la incorporación del enfoque de la protección integral en las prácticas de los funcionarios del PANI asignados a los programas dirigidos a la población menor de edad que se encuentre bajo alguna alternativa de protección.	Todos los funcionarios del PANI conocen y aplican la Doctrina de Protección Integral (DPI)	Capacitación a funcionarios en marco de DPI	<p>Funcionarios capacitados</p> <p>Informes de evaluación sobre la aplicación de la Doctrina de Protección Integral.</p>

6.8 ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN DEL EJE

El eje de organización, gestión y apoyo administrativo se refiere a todas las actividades que deben efectuar las unidades administrativas y asesoras a fin de coadyuvar con las unidades y procesos técnicos, así como con la alta dirección, para que las acciones institucionales se dirijan al cumplimiento de la misión y la visión de manera eficaz y eficiente.

Este eje se ocupa de la gestión de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, necesarios para desarrollar los procesos institucionales. Dicha gestión debe realizarse en estrecha coordinación con los niveles políticos y técnicos.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS:

En el marco de los procesos de cambio y reforma institucional que se están llevando a cabo en el PANI, uno de los desafíos más importantes es la adaptación de los modelos gerenciales y administrativos a las exigencias del enfoque de derechos y de protección integral. Si bien todos los recursos son importantes para lograrlo, el recurso humano es fundamental y por ello debe dársele una atención particular con el objetivo de lograr cambios en la cultura y las prácticas institucionales acordes con las nuevas necesidades y enfoques que orientan la acción del PANI.

Se requiere hacer una gestión adecuada para la obtención de recursos acordes con las atribuciones, mandatos y tareas de la institución así como hacer un uso eficiente de los mismos. A la par de ello, la administración y uso de esos recursos, debe apegarse a principios éticos concordantes con la misión, visión y mandatos de la institución, teniendo como referente fundamental los intereses, necesidades y derechos de las personas menores de edad.

OBJETIVO GENERAL DEL EJE

Lograr que el PANI cuente con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales que le permitan, con una adecuada planificación estratégica, apoyar los procesos sustantivos para cumplir en forma eficaz y eficiente con las responsabilidades en materia de prevención, atención, protección, defensa, garantía y promoción de los derechos de las personas menores de edad.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	EJE DE ORGANIZACIÓN, GESTION Y APOYO ADMINISTRATIVO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Desarrollar un plan de control y seguimiento para asegurar que el PANI reciba los recursos financieros que establece la ley.	Aumento de los ingresos del PANI Mejor control y seguimiento a la captación de recursos para el PANI por parte de otras instituciones responsables	Estudio de las liquidaciones presupuestarias y otros documentos relacionados con la captación de los recursos por parte de las instituciones que deben girar al PANI un porcentaje específico sobre estas captaciones. Realizar las gestiones administrativas, políticas y/o legales para el reclamo de los recursos que le corresponden a la Institución. Operacionalizar un plan de seguimiento continuo.	Estudios realizados regularmente. Gestiones y acciones legales. realizadas Plan de seguimiento continuo implementado
Político / Organizativo	Gestionar oportunamente los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios, garantizando un uso eficiente y una distribución adecuada de los mismos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.	Contar con los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	1. Ajustar la estructura ocupacional de acuerdo a la demanda de servicios. 2. Gestionar ante el Ministerio de Hacienda la creación de plazas nuevas. 3. Gestionar ante el Ministerio de Hacienda los recursos financieros que por ley le corresponden al PANI y el ajuste del límite de gasto. 4. Revisar y actualizar el Plan Estratégico Informático Institucional en el marco de la Reforma. 5. Diseño y aplicación de herramientas, procesos, procedimientos y modelos de gestión que favorezcan la cultura de planificación estratégica.	Estructura ocupacional ajustada Número de plazas nuevas aprobadas por MH Nivel de incremento en la asignación presupuestaria Plan Informático Institucional revisado y ajustado POIs, manuales, procedimientos y modelos de gestión acordes con la planeación estratégica.
Sociocultural	Promover una cultura de planeación estratégica institucional	Funcionarios (as) identificados y comprometidos con la planeación estratégica, su ejecución y cumplimiento.	Diseñar y ejecutar una estrategia informativa y formativa sobre la planeación estratégica.	Impacto de la estrategia informativa y formativa

ANEXO N° 1
PROPUESTA CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA PARA EL
PEI-PANI
(Documento de Trabajo)

Elaborado por
Gerardo Hernández N.
Consultor de UNICEF

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. CONCEPTO Y NIVELES DE INSTITUCIONALIZACIÓN

- 1.1 Institucionalización Normativa
- 1.2 Institucionalización Político Organizativa
- 1.3 Institucionalización sociocultural
- 1.4 Niveles de institucionalización y organización interna

2. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

3. PLAN DE TRABAJO PARA EL PROCESO EL PEI – PANI

4. CONCEPTOS BÁSICOS

INTRODUCCION

Uno de los objetivos más relevantes dentro de los procesos de cambio institucional que se está realizando en el PANI es la aplicación del enfoque de derechos a sus múltiples ámbitos de acción, para lograr tanto el reconocimiento como la garantía de los mismos. Esto queda claro tanto en la naturaleza de la institución y principios establecidos en su Ley Orgánica, como en su visión y su misión, tal como están actualmente redactadas:

“ARTICULO 1.- Naturaleza

El Patronato Nacional de la Infancia es una institución autónoma con administración descentralizada y presupuesto propio. Su fin primordial es proteger especialmente y en forma integral a las personas menores de edad y sus familias, como elemento natural y pilar de la sociedad.” (...)

ARTÍCULO 2.- Principios

El Patronato Nacional de la Infancia será la institución rectora en materia de infancia, adolescencia y familia y se regirá por los siguientes principios:

- a) La obligación prioritaria del Estado costarricense de reconocer, defender y garantizar los derechos de la infancia, la adolescencia y la familia. (...)

- d) La protección integral de la infancia y la adolescencia, así como el reconocimiento de sus derechos y garantías establecidos en la Constitución Política, las normas de derecho internacional y las leyes atinentes a la materia. (...)⁵

Visión Institucional

El Patronato Nacional de la Infancia como institución rectora ejerce el liderazgo en la formulación y ejecución de políticas de niñez y adolescencia, articulando y facilitando la participación de los diferentes actores sociales, para lograr una nueva cultura jurídica y social que entienda a las personas menores de edad como sujetos sociales de derechos. Lo realiza como institución moderna, eficiente y eficaz, gerenciando recursos, con funcionarios idóneos y comprometidos, en ambientes adecuados, con tecnología e infraestructura apta, para brindar un servicio de calidad.

Misión Institucional

El Patronato Nacional de la Infancia es la institución rectora en políticas de niñez y adolescencia, ejecutora de planes, programas y proyectos orientados a promover y garantizar los derechos y el desarrollo integral de las personas menores de edad y su familias, en el marco de la doctrina de protección integral, con la participación de las instituciones del Estado y demás actores sociales.

⁵ Ley Orgánica del Patronato Nacional de la Infancia, N° 7648.

Se puede decir que los esfuerzos están orientados hacia la institucionalización de los DNA en el país, de una forma integral, para que el enfoque de derechos no sea solo un asunto teórico o jurídico sino que principalmente incida en las prácticas de la institución y en las relaciones sociales donde dichos derechos son vulnerados o violados.

En ese sentido, se asume que las normas jurídicas son necesarias, pero no suficientes, para garantizar los derechos. Se necesitan además organismos que los promuevan y defiendan, así como que presten servicios para su cumplimiento y atiendan a la población vulnerada o cuyos derechos han sido violentados. Y en tercer lugar, se requieren cambios en las condiciones sociales y culturales que obstaculizan el cumplimiento de los DNA o que atentan contra los mismos.

En este documento se proponen algunas consideraciones conceptuales sobre una visión integral del proceso de institucionalización, así como otras de carácter metodológico para la redefinición del PEI.

1. CONCEPTO Y NIVELES DE INSTITUCIONALIZACIÓN

En términos muy generales, la institucionalización se puede definir como el proceso mediante el cual las normas, organizaciones, procedimientos y prácticas sociales adquieren estabilidad y eficacia en las relaciones sociales.

Para el caso de la institucionalización de los DNA, se pueden distinguir al menos tres niveles:

1.1 Institucionalización Normativa:

Ámbito de los instrumentos jurídicos y de otras normas en los que se definen y reconocen formalmente los derechos, al tiempo que se definen las responsabilidades de los actores involucrados en su defensa, promoción y garantía.

Nacionales:

- Disposiciones constitucionales
- Ley Orgánica del PANI
- Código de la Niñez y la Adolescencia, etc.

Internacional:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Convención sobre los Derechos del Niño.

Actividades propias de este nivel de institucionalización:

- Evaluación del marco jurídico
- Diseño de nuevas normativas o de reformas a las existentes

- Administración y Procuración de justicia

1.2 Institucionalización Político Organizativa:

Ámbito de acción de los órganos estatales responsables de definir y ejecutar las políticas, programas, proyectos y acciones concretas en materia de DNNA. En este ámbito también están las relaciones entre los entes públicos y los privados relacionados con DNNA.

Entidades Públicas:

- PANI (en todos sus niveles organizativos y funcionales)
- Otras instituciones que tienen a cargo actividades y funciones relacionadas con los DNNA (Salud, Educación, Poder Judicial, Trabajo, etc.)
- Organismos Internacionales (UNICEF)

Entidades Privadas:

- ONG's y otras organizaciones sociales que desarrollan actividades relacionadas con NNA
- Organizaciones y redes internacionales. (DNI; Visión Mundial, etc.)

Es importante tener presente la diferenciación de los niveles público y privado a la hora de definir las estrategias y planes de acción para cada uno de los actores. Si bien es importante tener en cuenta las posibilidades de coordinación y unificación de acciones, también lo es no perder el referente de las responsabilidades de cada uno. A veces, la apelación a la coordinación y a la acción conjunta, puede llevar a que se diluyan las responsabilidades, a que se pospongan acciones o a pasar las "papas calientes" de unos a otros.

Propios de este nivel de institucionalización, son las instancias y procedimientos de coordinación y complementación, como es el caso del Sistema Nacional de Protección Integral de los Derechos de la Niñez y más específicamente del Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia, las Juntas de Protección y los Comités Tutelares.

Actividades propias de este nivel:

- Procesos organizativos y administrativos
- Disponibilidad y uso de recursos (técnicos, financieros, humanos)
- Coordinación y gestión política (Rectoría) en todos los niveles del SNPI
- Proyectos específicos
- Formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas
- Servicios específicos (albergues, atención directa, etc.)

1.3 Institucionalización sociocultural (valores, esquemas y prácticas)

Este ámbito es el de las prácticas sociales, los valores y las visiones de mundo que intervienen en las relaciones sociales concretas, así como en las relaciones entre la sociedad y el Estado.

Refiere al proceso de institucionalización por la vía de la socialización, de la interiorización de valores y esquemas que orientan las prácticas. Por ejemplo, las formas de relación entre padres e hijos (patrones de crianza); entre educadores y estudiantes (modelos pedagógicos y didácticos); entre médicos y pacientes; entre adultos y NNA (ej. adulto-centrismo).

Propio de este ámbito es también el tipo de relación entre las personas, las instituciones y las normas, que está mediada por imágenes, valores, prejuicios y esquemas, generados a partir de las prácticas típicas de las instituciones. Por ejemplo, la imagen tradicional del PANI; el tipo de atención típicamente brindado por las instituciones de salud; los modelos educativos y contenidos de los programas, dados por los centros educativos; entre otros.

En este último aspecto, uno de los retos de las instituciones al cambiar los modelos o enfoques, es lograr que las personas se den cuenta de ello. Solo las prácticas concretas, diferentes a las que tradicionalmente han caracterizado a la institución, pueden cambiar la imagen de esta.

El campo sociocultural tiene un gran potencial de incidencia sobre el cambio institucional (nivel 2) en la medida en que desde él se pueden generar demandas de atención y servicios que fuercen a las instituciones a variar sus prácticas. La hipótesis es que una sociedad más informada sobre sus derechos, sobre los instrumentos jurídicos y sobre el papel que deben cumplir las instituciones, puede ejercer un mayor control sobre las mismas, así como exigir servicios de calidad, eficientes y eficaces. El riesgo, eso sí, es que si las instituciones no tienen la capacidad de respuesta correspondiente, esto puede generar nuevas percepciones negativas sobre su accionar y, a la postre, obstaculizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Actividades propias de este nivel:

- Información
- Educación
- Capacitación
- Proyectos y servicios específicos
- Promoción social

1.4 Niveles de institucionalización y organización interna

Esos niveles de institucionalización pueden servir también para analizar la situación interna de una organización. Es decir, toda organización tiene un marco normativo en que sustenta sus acciones; al mismo tiempo, tiene una estructura organizativa mediante la cual toma decisiones, define políticas, programas, proyectos y los ejecuta. Y en tercer lugar, toda organización tiene una cierta cultura institucional que se expresa en las prácticas típicas de quienes trabajan en ella, en los diferentes niveles de dirección y ejecución.

2. PROPUESTA DE INSTRUMENTOS PARA SEGUNDA FASE DEL PLAN ESTRATÉGICO ⁶

Los tres niveles de institucionalización señalados pueden facilitar el análisis de situación y la definición de planes de acción en cada uno de ellos. También abren la posibilidad de incorporarlos en el análisis y planeación de cada uno de los ejes de acción de una organización. En el caso del PANI dichos ejes son:

- Rectoría
- Promoción
- Prevención
- Atención
- Defensa
- Protección
- Garantía
- Organización y Gestión

Se propone conformar el PEI-PANI según dichos ejes y se plantea una propuesta metodológica para sistematizar y completar la información pertinente para cada uno. Los pasos a seguir por los diferentes grupos de trabajo que se conformen son los siguientes:

A. Tener como referente común la Misión y la Visión del PANI

B. HACER UNA BREVE DESCRIPCIÓN DEL EJE Y DEFINIR EL CONCEPTO FUNDAMENTAL:

⁶ Ver Sección 4 “Conceptos básicos sobre Planeación Estratégica”.

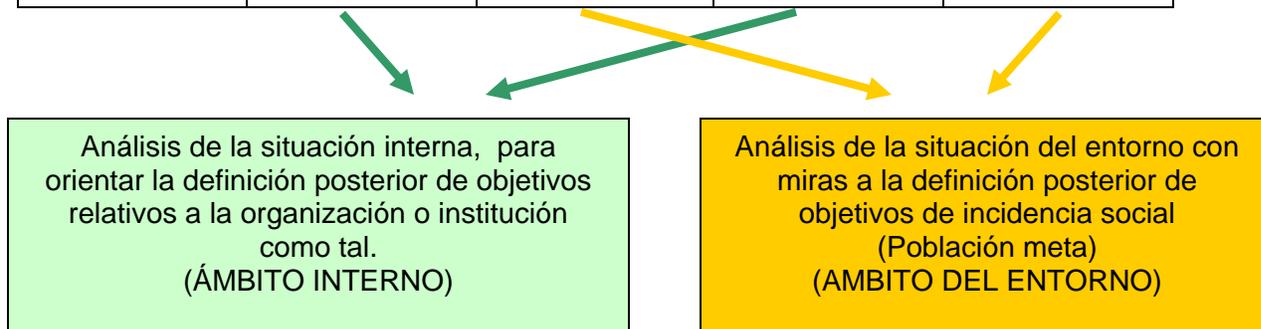
Aquí se describe en qué consiste el eje de acción y se definen conceptos tales como: Atención, Promoción, Protección, Rectoría, etc., según el eje de que se trate.

Se puede tener en cuenta tanto el marco jurídico como la estructura organizativa y funcional de la Institución.

C. HACER ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Se propone utilizar la matriz de FODA⁷ para hacer tanto el análisis de la situación interna como del entorno, usando además los tres niveles del proceso de institucionalización. Esto es un paso importante hacia un plan estratégico donde se consideren tanto los cambios que se quieren propiciar en la organización misma (en este caso en el PANI) como aquellos que se busca lograr en el entorno, particularmente en la población meta.

NIVEL	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Normativo				
Político-Organizativo				
Sociocultural				



⁷ Ver anexo Conceptual sobre Planeación Estratégica.

D. ANÁLISIS DE BRECHAS ESTRATÉGICAS⁸

La brecha es la diferencia entre la situación actual y aquella a la que se quiere llegar.

En un mismo eje, pueden establecerse varias brechas, por ejemplo según el nivel de institucionalización y según Ámbito. Las brechas anticipan posibles objetivos específicos del plan

Ejemplo para ilustrar concepto de brecha

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACION A LA QUE SE QUIERE LLEGAR	BRECHA
La institución dedica a actividades de promoción solo un 5% de recursos	La institución dedica a promoción un 10% de recursos	5% de recursos

E. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES DEL EJE

Son la orientación estratégica general del eje durante la ejecución del plan.

Hacer uno para cada ámbito: DESARROLLO INSTITUCIONAL – INCIDENCIA SOCIAL. Los objetivos estratégicos refieren a prioridades que se infieren del análisis de situación.

F. OBJETIVOS ESPECÍFICOS, RESULTADOS, INDICADORES,...POR NIVELES

En un primer ejercicio, definir un objetivo específico por nivel y para cada ámbito, así como los resultados esperados correspondientes.

NIVEL	ÁMBITO DE INCIDENCIA SOCIAL		ÁMBITO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Objetivos específicos	Resultados Esperados
Normativo				
Político / Organizativo				
Sociocultural (Prácticas)				

⁸ Ver concepto de brecha estratégica en el anexo.

Es importante tener en cuenta que tanto el objetivo general como los específicos, refieren a prioridades de cada eje de acción. No son lo único que debe realizarse, sino aquello a lo que se dará prioridad para un mejor cumplimiento de la misión y de la visión durante la ejecución del plan (PRIORIDAD ≠ EXCLUSIVIDAD). El plan estratégico no tiene que incluir todo lo que se va a hacer o todo lo que hace la institución, sino aquello a lo que le dará mayor prioridad en el mediano plazo.

En un segundo ejercicio, completar las matrices de cada ámbito, con actividades y proyectos prioritarios, indicadores, etc... La matriz completa sería la siguiente:

NIVEL	AMBITO:				
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores	Responsables
Normativo					
Político / Organizativo					
Sociocultural (Prácticas)					

3. PLAN DE TRABAJO PARA EL PROCESO EL PEI – PANI

Comité Técnico:

La segunda fase del PEI está bajo la responsabilidad de un Comité Técnico Conjunto PANI-UNICEF, que conduce el proceso, define los instrumentos, los insumos y que validará finalmente el documento que se elevará a la Junta Directiva.

Grupos de Trabajo:

Para hacer la planeación de cada eje de acción, se conformarán grupos de trabajo, con no más de 5 personas, que sean tanto de nivel técnico como de dirección o coordinación.

Cada grupo tendrá un coordinador o coordinadora, que recibirá una inducción previa sobre la metodología. Además habrá un responsable del Comité Técnico del PEI.

Tarea de cada Grupo:

Usando los instrumentos propuestos, brindar la información y hacer las definiciones correspondientes de cada eje de acción.

Insumos para cada grupo:

- Propuesta conceptual y metodológica
- El documento del PEI de la primera fase

- Información general sobre la institución y sobre la situación de los DNA
- La experiencia y conocimientos de cada participante.

Dinámicas de trabajo de los grupos:

- Cada grupo realizará dos sesiones de trabajo: en la primera se completarán los instrumentos, “hasta los resultados esperados”; en la segunda, se completarán las matrices.
- El facilitador sistematizará los resultados y los incorporará al documento general del PEI

Validación:

- Un primer nivel de validación de la propuesta del plan se hará en el Comité Técnico Ampliado del PEI
- El segundo nivel será el de la Junta Directiva

Actividades y cronograma:

ACTIVIDADES	Responsables	Semanas: del 28 de mayo al 3 de agosto										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Convocatoria a coordinadores de grupos e inducción metodológica	Comité Técnico y Consultor	■										
Conformación de grupos y convocatoria a talleres	Comité Técnico, Coordinadores de grupos y Consultor	■										
Primer Taller	Grupos de trabajo, Consultor y Comité Técnico		■									
Análisis de resultados del primer taller y priorizar Objetivos	Comité Técnico Consultor			■								
Segundo Taller	Grupos de trabajo, Consultor y Comité Técnico				■							
Análisis de resultados del segundo taller	Comité Técnico Consultor					■						
Preparación del borrador del PEI	Consultor						■	■				
Validación del PEI en Comité Técnico	Consultor Comité Técnico								■			
Correcciones y preparación del documento final	Consultor									■		
Presentación del Documento ante Junta Directiva	Comité Técnico										■	

4. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este documento, se presentan un conjunto de conceptos relacionados con la planeación estratégica, con el objetivo de que quienes participemos en el proceso de redefinición del PEI-PANI contemos con un marco común de referencia.

Se trata de un insumo —no de una camisa de fuerza— que busca encauzar la creatividad, la experiencia y las capacidades de los y las participantes hacia el objetivo común de construir el Plan Estratégico.

Los conceptos se basan en varios autores seleccionados dentro de la vasta literatura existente sobre el tema⁹

NIVELES DE LA PLANEACIÓN

La planificación de una organización puede hacerse en diferentes niveles y escalas, así como en componentes específicos o áreas de acción particulares.

El plan estratégico se ubica en un nivel general y su papel es definir las metas y líneas de acción prioritarias (no exclusivas) de la organización para el mediano plazo (ej. 3 a 5 años). En ese sentido no debe confundirse con otros niveles más específicos y detallados de la planeación como es el caso de los Planes Operativos Anuales (POA) o con aquellos planes mucho más detallados que realicen las diferentes Direcciones, Departamentos, Oficinas regionales o locales, si bien estos deben estar armonizados con el Plan Estratégico.

La armonización significa que el PE orienta, no prescribe, los planes, programas, proyectos y acciones específicas de los diferentes componentes de la organización, en función del cumplimiento de las metas globales de la misma.

VISIÓN ESTRATÉGICA

La visión estratégica busca darle a la organización su identidad. Está conformada por los elementos que la caracterizan o distinguen de otras organizaciones que hacen “lo mismo”, que comparten el mismo espacio social, o el mismo campo de acción. Es la “personalidad” o el “carisma” de la organización. Proporciona el grupo de creencias fundamentales de la

⁹ Mintzberg, Henry y James O`Brian: **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.** - 2da. Edición- Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.; Cortés, Alberto y León, Andrés: Taller de Capacitación UICN-ORMA. **Modulo III: Análisis estratégico para la incidencia. 2006** (Presentación PPT); Alva Fuentes, Benjamín: **Un modelo de planeación estratégica orientada a resultados a través del BSC: el caso de San Luis Potosí.** ; Steiner A. George, "Planeación Estratégica", ED. Continental, México, 1989; Villa Moreno, Rafael: **Planeación Estratégica.** Concept Consultant, (Presentación PPT) Nov. 2003.

organización, sus valores y convicciones más importantes y en ese sentido se relaciona con:

- Una visión del presente y del futuro
- Los grandes objetivos que se propone la organización
- La guía o filosofía de la organización

Proviene del pensamiento de quienes fundaron la organización, de una reunión originaria o asamblea general, de las deliberaciones que le dieron origen y que quedaron plasmadas en su estatuto o ley constitutiva

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

El diseño de una estrategia es el proceso para definir lo que una organización:

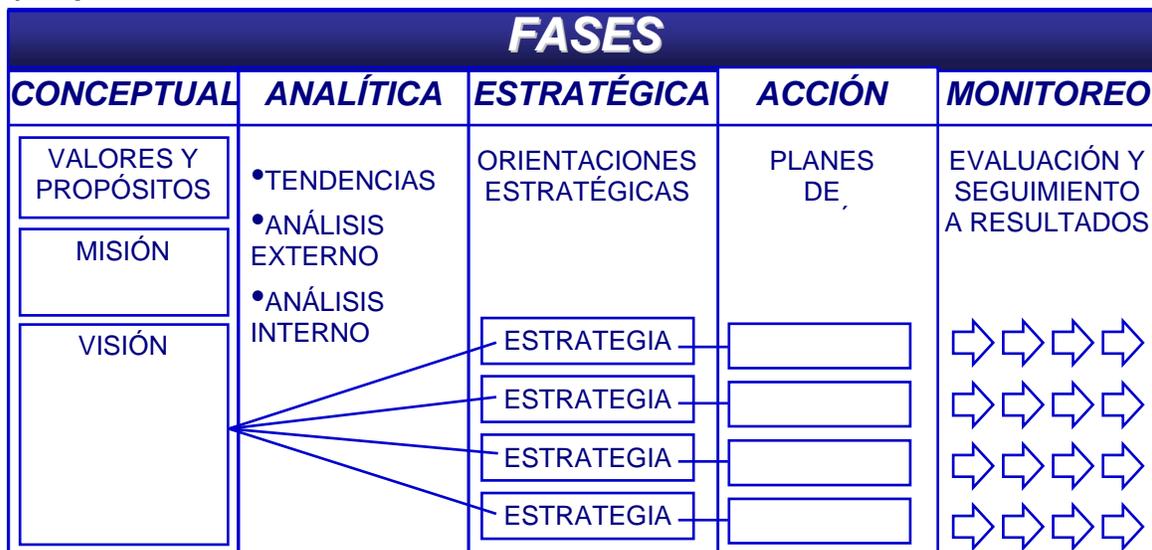
- **Podría hacer** en términos de oportunidades y limitaciones del entorno (CONTEXTUALIDAD)
- **Puede hacer** en términos de su poder, recursos, limitaciones (CAPACIDAD)
- **Quiere hacer** en términos de deseo y decisión (SUBJETIVIDAD)
- **Debería hacer** en términos de valores y mandatos políticos o jurídicos (NORMATIVIDAD).

FASES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

a) El proceso en tres fases

1. Diagnóstico: *¿Dónde estamos?*
2. Diseño estratégico: *¿Dónde deberíamos estar?*
3. Implementación: *¿Cómo lo conseguimos?*

b) El proceso en 5 fases:



Fuente: Tomado de Villa Moreno, Rafael: **Planeación Estratégica**. Concept Consultant, (Presentación PPT) Nov. 2003.

COMPONENTES FUNDAMENTALES DE UN PLAN ESTRATEGICO

- Misión
- Visión
- Valores
- Medios o herramientas
- Diagnóstico
- Objetivos
- Metas e Indicadores
- Proyectos y acciones prioritarias

MISIÓN Y VISIÓN

LA MISIÓN es una declaración de principios en torno a la razón de ser de la organización. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál debería ser nuestra actividad principal?
- ¿Cuál debería ser el objeto de nuestra existencia?
- ¿Qué tiene de singular nuestra organización?
- ¿A quiénes nos interesa dirigirnos?

LA VISIÓN es una extensión de la misión en términos de cómo se materializa ésta. Es una imagen del futuro de cómo se ve a sí misma la organización en un futuro cercano (5 años, una década). Señala el rumbo y la dirección de la organización.

VALORES

Principios, creencias, convicciones y reglas de conducta que guían la acción de la organización.

MEDIOS INSTITUCIONALES

Constituyen el conjunto recursos, capacidades y potestades de la organización para desplegar las acciones que le son propias e innovar en otras.

Los medios institucionales están conformados tanto por las potestades, funciones y servicios derivados del marco político y jurídico, como por las capacidades que la organización ha ido desarrollando a lo largo de su historia (administrativas, técnicas, políticas, etc.)

DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA

Todo proceso de formulación de una estrategia debe estar precedido de un diagnóstico de situación, tanto a nivel interno como externo. Para ello pueden usarse diversas herramientas, según el tipo de organización y el tipo de estrategia a definir. Una de las herramientas más utilizadas es la del análisis FODA (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENAZAS), que se plantea a continuación como ejemplo:

DIAGNÓSTICO INTERNO	DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO
<p>Fortalezas</p> <p>Son condiciones propias de la organización que impulsan los cambios deseados</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Son condiciones externas de la organización que favorecen los cambios deseados</p>
<p>Debilidades</p> <p>Son condiciones propias de la organización que bloquean u obstaculizan los cambios deseados</p>	<p>Amenazas</p> <p>Son condiciones externas de la organización que limitan o dificultan los cambios deseados</p>

Del análisis FODA, se pueden derivar dos tipos de estrategias: maximización de las áreas fuertes y minimización de las áreas débiles.

Fortalezas + Oportunidades	Estrategia de maximización	Posición deseada
Haga una síntesis entre las fortalezas y las oportunidades para visualizar aspectos favorables para el desarrollo del proyecto	<p>¿Estamos aprovechando al máximo las condiciones favorables?</p> <p>¿Cómo se fortalecen las capacidades?</p> <p>¿Cómo se cierra esta brecha?</p>	<p>A partir de nuestras fortalezas y oportunidades ¿dónde queremos estar?</p>

Debilidades + Amenazas	Estrategia de maximización	Posición deseada
Síntesis de las debilidades y las amenazas para poder visualizar los aspectos o fuerzas que impiden el desarrollo del proyecto	¿Mediante qué acciones y pasos se reducen los obstáculos o impedimentos? ¿Cómo se minimiza las debilidades? ¿Cómo se cierra esta brecha entre lo que se	A partir de nuestras debilidades y amenazas ¿dónde queremos estar? ¿dónde no queremos estar?

El resultado del análisis FODA provee de un conjunto de ejes de acción que serán parte de la estrategia general de la organización. Los ejes de acción se formulan no solo para aumentar las fortalezas, sino también para minimizar el impacto de las debilidades en la organización. Al final de este proceso se obtienen dos grandes productos: La posición actual de la organización y la posición deseada.

BRECHA ESTRATÉGICA

Es la distancia racional y operativa entre la situación actual y la situación deseada o proyectada. Cerrar la brecha estratégica es el propósito fundamental de las diferentes estrategias que se elaboren.

ÁREAS ESTRATÉGICAS CLAVES

- Son las categorías principales hacia las cuales debe enfocarse la atención de la organización en un futuro previsible.
- El enfoque de las AEC es de alcance amplio y son aquellos aspectos que necesitan ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la misión y la estrategia. Ayudan en la determinación de dónde se quiere estar como organización, y no tanto en los resultados específicos que se quieran alcanzar.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los **objetivos estratégicos** son las guías generales para las acciones orientadas a alcanzar ciertos resultados o metas en los diferentes campos o ámbitos de incidencia. Su formulación supone:

- Determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización o en los que se quiere incidir
- Priorizar los problemas a resolver y plantear posibles soluciones
- Establecer el orden de prioridades para la acción
- Definir los cambios que se requieren

ANEXO 2

LISTA DE PARTICIPANTES EN COMITÉ TÉCNICO Y EN GRUPOS DE TRABAJO

COMITÉ TÉCNICO PEI-PANI

Carmen María Romero, Consultora de UNICEF en Proyecto de Reforma
Maria Auxiliadora Chávez, Auditora del PANI
Elsie Bell, Oficina de Planificación del PANI
Marvin González, Oficina de Reforma del PANI
Gerardo Hernández N., Consultor UNICEF para el PEI

COMITÉ TÉCNICO AMPLIADO

Comité Técnico, más
Lic. Mauricio Medrano, Gerente de Reforma
Lic. Carlos Arce Vargas, Gerente de Administración
Licda. Yalena de la Cruz, Junta Directiva

GRUPOS DE TRABAJO SEGÚN EJES DE ACCIÓN

Prevención

Licda. Silvia Quesada Ramírez (Coordinadora)
Lic. Victor Segura Ramírez, Oficina Local de Los Santos
Licda. Zaida Zúñiga Rodríguez, Oficina Local Guadalupe
Licda. Lucy Fonseca Marengo, Oficina Local Aserrí

Promoción

Licda. Frineth Araya Fallas (Coordinadora)
Licda. Isabel Chamorro Santamaría, Oficina Local de Heredia
Lic. Milton Gutiérrez Quesada, Oficina Local de Alajuelita
Licda. Jenny Espinoza Garro, Oficina Local de Buenos Aires
Licda. Patricia Hernández Sánchez, Oficina Local de la Unión Tres Ríos
Licda. Kattia Gómez Vargas, Oficina Local de Upala
Licda. Guiselle Fonseca Murillo, Dirección Regional Chorotega

Atención

Licda. Marita Vargas Hernández (Coordinadora)
Licda. Marianela Cuberro Barrantes, Gerencia Técnica
Licda. Wendolyn Rojas Salas, Oficina Local San José Este
Licda. Ana Cecilia Castro Villalobos, Oficina Local La Unión

Protección

Licda. Alexandra Barboza Ramírez (Coordinadora)
Licda. Eyllin Vargas Ledezma, Oficina Local de Alajuelita
Licda. Jehussica Araya García, Oficina Local de Corredores
Licda. María Elena Pérez Buezo, Aldea Arthur Gough
Licda. Ana María Arenas Romero, Departamento de Acreditación

Defensa

Licda. Kattia Vega Ramírez (Coordinadora)
Licda. Coralia Bolaños Bolaños, Gerencia Técnica
Licda. Ingrid Quesada Rodríguez, Oficina Local Los Santos
Licda. Yolanda Barrantes Villaravia, Región Brunca
Licda. Silvia Rojas Esquivel, Oficina Local Heredia Sur

Rectoría

Lic. Jorge Urbina (Coordinador)
Licda. Yalena de Cruz F., Junta Directiva.
Licda. Jalila Meza Lázarus, Departamento de Acreditación
Lic. Alfonso Valverde Fonseca, Asesoría Jurídica
Licda. Ana María Rojas Pacheco, Oficina Local San José Oeste

Garantía

Lic. Fernando Ching Chang (Coordinador)
Licda. Maribel Peña Leiva, Oficina Local Liberia
Licda. Fiorella Hidalgo Kooper, Oficina Local Desamparados
Lic. Eduardo Arrieta Vega, Región Cartago

Organización y Gestión

Licda. Yamileth Masís Beita (Coordinadora)
Lic. Carlos Arce Vargas, Gerente de Administración.
Lic. Bernal Navarro Martínez, Departamento Administración de Presupuesto
Lic. Oscar Cascante Espinoza, Gerencia de Administración
Lic. Giovanni Leiva Navarro, Departamento de Recursos Humanos
Licda. Zeidy Vargas, Oficina Regional Alajuela

1 EJE DE RECTORIA OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo General

Fortalecer las capacidades internas para conducir, coordinar y liderar a los diferentes actores involucrados en el cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad y sus familias.

2 EJE DE ATENCION OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo General

Definir y fortalecer estrategias de intervención, en el marco del modelo de atención, que permitan brindar una respuesta oportuna y de calidad a las diferentes situaciones de vulnerabilidad o violación de derechos de la población menor de edad.

3 EJE DE PROMOCION OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo general

Incorporar la promoción de los derechos de la niñez y la adolescencia, — con la participación activa de esas personas— en todos los ámbitos de la acción institucional, mediante acciones de difusión, sensibilización y educación a individuos, familias y comunidades para la puesta en práctica de los derechos.

4 EJE DE PREVENCIÓN OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO

Objetivo general

Establecer las acciones de prevención como parte de las actividades regulares de la institución, incorporándolas a la plataforma de servicios

**5 EJE DE DEFENSA
OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO**

Objetivo general:

Fortalecer las capacidades internas para la defensa de aquellas personas menores de edad, cuyos derechos son vulnerados, amenazados o violentados, de manera que se pueda dar una respuesta más oportuna e integral, con garantías procesales y de ejecución de las medidas de protección.

**6 EJE DE GARANTIA
OBJETIVOS DEL ÁMBITO INTERNO**

Objetivo general

Establecer procedimientos e instrumentos que le permitan al PANI, promover, exigir, dar seguimiento y evaluar la garantía de los derechos los niños, niñas y adolescentes, a partir de su propia acción y la de otros actores que conforman el Sistema Nacional de Protección.

**7 EJE DE PROTECCION
OBJETIVOS DEL AMBITO INTERNO**

Objetivo general

Brindar servicios de calidad a la población menor de edad que se encuentre en alternativas de protección, para que se cumplan todos sus derechos, especialmente la pronta restitución del derecho a la familia.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	1 EJE DE RECTORÍA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Aclarar los alcances del rol rector del PANI	Los funcionarios y funcionarias del PANI tienen claras las competencias relacionadas con el rol rector	Emitir directrices internas sobre alcances del la rectoría.	Documento de consulta elaborado y presentado.

NIVEL	2 EJE DE ATENCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Estandarizar la interpretación y aplicación del marco normativo relativo a la atención de niños, niñas y adolescentes y sus familias.	Lograr una aplicación del marco normativo en una forma homogénea en los diferentes niveles de atención	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Plan de articulación del marco normativo. - Sesiones de trabajo entre departamentos e interdisciplinarias para el análisis de dicho marco. -Diseño de las estrategias para la ejecución del plan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento que contempla el plan. - Etapas del plan cumplidas.

NIVEL	3 EJE DE PROMOCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Promover el cumplimiento y reconocimiento de la normativa en materia de promoción que tiene la institución	Mandatos, normativas y potestades en materia de promoción incorporadas a la acción institucional de manera regular	- Elaboración de normativas y directrices internas para el cumplimiento del mandato de promoción	Numero de Directrices emitidas por Presidencia Ejecutiva y Gerencia Técnica

NIVEL	4 EJE DE PREVENCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Elaborar normativa que fortalezca y facilite la implementación de los Sistemas Locales de Protección (SLP).	Normativa de los SLP elaborada y en aplicación.	Elaboración, validación, aprobación, divulgación y capacitación sobre la normativa de los SLP.	<p>Normas y regulaciones de los SLP</p> <p>Informes de aplicación de la normativa</p>

NIVEL	5 EJE DE DEFENSA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Elaborar directrices y protocolos orientados a una mayor homogeneidad de los criterios de interpretación y aplicación de la normativa jurídica existente en materia de defensa	Criterios de interpretación y aplicación más homogéneos en los diferentes niveles del accionar institucional en materia de defensa.	Elaboración de protocolos y directrices. Redefinición de protocolos y directrices existentes. Difusión de los mismos entre el personal del PANI.	Documentos de Protocolos y Directrices Informes de actividades de difusión en oficinas del PANI Informes de aplicación en oficinas locales.

NIVEL	6 EJE DE GARANTÍA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Diseñar e implementar los procesos, instrumentos e indicadores que le permitan al PANI contar con un sistema para medir el nivel de cumplimiento de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes	La institución cuenta con un sistema para medir el nivel de cumplimiento de los Derechos de las personas menores de edad y sus familias.	Diagnóstico situacional de los procesos, instrumentos, indicadores, y criterios técnicos. Diseñar e implementar los procesos, instrumentos, indicadores y criterios técnicos.	Diagnóstico realizado. Procesos, instrumentos, indicadores y criterios técnicos en operación

NIVEL	7 EJE DE PROTECCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Armonizar la interpretación del marco jurídico en relación con la acción institucional en el ámbito de Protección.	Aplicación del marco jurídico en los programas de Protección se hace de manera armonizada	Conformación de un equipo interdisciplinario que elabore una propuesta de interpretación homogénea del marco jurídico en materia de Protección.	Propuesta elaborada, difundida y en proceso de aplicación.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	1 EJE DE RECTORÍA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Asumir el rol rector, en lo formal y sustantivo y emitir las directrices, lineamientos y procedimientos que permitan su operacionalización en los niveles nacional, regional y local.	Definido el marco conceptual y operativo (a nivel de estructura y funcionamiento) que permita articular las acciones que ya se realizan y aquellas que deben asumirse, para el ejercicio de la rectoría. -Un sistema o estrategia que permita la retroalimentación, monitoreo y evaluación para el ejercicio de rectoría.	-Formular lineamientos de política interna para el ejercicio de la rectoría. -Contar con un modelo de Gestión de la Gerencia Técnica, de las Direcciones Regionales y oficinas locales, que defina en lo operativo al rol de rectoría. - Asignación presupuestaria acorde con las exigencias del modelo de gestión.	-Documento de políticas elaborado y aprobado. - Modelo de gestión en ejecución. - resultados de la evaluación de la aplicación del modelo de gestión (calidad de los servicios, oportunidad, eficiencia, sostenibilidad e integralidad - Informes de monitoreo y evaluación

NIVEL	2 EJE DE ATENCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Contar con una plataforma de servicios interdisciplinarios que brinde atención oportuna y de calidad ante situaciones de vulnerabilidad o de violación de derechos	Las oficinas locales aplican un modelo de atención con servicios interdisciplinarios para responder a situaciones de vulnerabilidad o de violación de derechos.	-Diseñar y formular modelo de atención -Divulgación y capacitación -Definir estrategia de implementación y seguimiento del modelo	- Avances y limitaciones del proceso de implementación del nuevo modelo. - Efectividad en la aplicación del modelo. - Protocolos de atención en aplicación

NIVEL	3 EJE DE PROMOCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Fortalecer el eje de Promoción en los diferentes ámbitos del quehacer institucional, de acuerdo con el Modelo de Protección Integral	-El eje de promoción reconocido y posicionado en el quehacer institucional. - Una política de promoción formulada y en ejecución - Acciones de promoción incorporadas en el modelo de gestión y plataforma de servicios de las direcciones regionales y oficinas locales	- Formulación de la política de promoción -Incorporar en los Planes Operativos Institucionales de programas y proyectos de promoción. - Ampliación del número de plazas de promotores en las Oficinas Locales Incorporar el eje de promoción en la plataforma de servicios.	- Acuerdos emitidos por la Junta Directiva en lo que se refiere a la política. -Nº de programas y proyectos incorporados en los POI. -Informes de actividades de promoción ejecutadas en las oficinas locales. -Nº de plazas creadas en las Oficinas Locales -Presupuesto asignado a promoción.

NIVEL	4 EJE DE PREVENCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Diseñar e implementar un modelo de Prevención incorporado a la Plataforma de Servicios.	La Plataforma de Servicios del PANI en los tres niveles de atención, incorpora la prevención como un medio para fortalecer factores protectores.	Elaboración del modelo, revisando y ajustando procesos, procedimientos, protocolos, para definir y concretar acciones de prevención en los tres niveles de atención.	Evaluación de la implementación del modelo por niveles de atención.

NIVEL	5 EJE DE DEFENSA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Fortalecer la coordinación entre las diferentes instancias internas relacionadas con la defensa, así como el conocimiento de las responsabilidades de otras instituciones, para una defensa más oportuna e integral de los derechos de la niñez y adolescencia.	Las acciones y servicios de defensa se realizan de una manera más coordinada tanto a lo interno como en la relación con otras instituciones involucradas.	Establecer manuales de procedimientos internos, así como de relación con otras instituciones. Socializar y difundir dichos procedimientos a nivel interno y de otras instituciones.	Documentos de manuales y procedimientos Nivel de difusión de los manuales y procedimientos en las oficinas del PANI y en otras instituciones.

NIVEL	6 EJE DE GARANTÍA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Definir una estrategia a nivel organizacional para dar seguimiento y evaluar la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Acciones articuladas de las diferentes instancias del Sistema Nacional de Protección, para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Contar con una instancia en el PANI responsable del monitoreo, seguimiento y evaluación de la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Operacionalizar las funciones y competencias de las diferentes instancias del Sistema Nacional de Protección para la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Definir procesos y procedimientos para operacionalizar la acción de las diferentes instancias del Sistema Nacional de Protección en la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Definir a nivel interno la instancia responsable del monitoreo, seguimiento y evaluación.	Sistematización de funciones y competencias en operación Procesos y procedimientos creados y en operación Instancia creada con competencias definidas y en operación

NIVEL	7 EJE DE PROTECCIÓN: AMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que den cuenta del cumplimiento de los derechos de las personas menores de edad, por parte de las alternativas de protección, así como de los plazos para la restitución del derecho a la familia.	El PANI cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de los servicios brindados en las Alternativas de Protección, que dé cuenta del cumplimiento de derechos de la personas menores de edad.	<p>Conceptualización de los servicios que debe brindar cada Alternativa de Protección para cumplir con los derechos de las personas menores de edad.</p> <p>Elaboración y puesta en práctica de un sistema de monitoreo específico sobre los procesos relacionados con la restitución del derecho a una familia.</p> <p>Propuesta e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación para las Alternativas de Protección.</p> <p>Definición de estándares de calidad para cada Alternativa de Protección.</p> <p>Capacitación a funcionarios del PANI y personal de ONGS sobre sistemas de monitoreo y evaluación.</p>	<p>Propuestas de sistemas de monitoreo y evaluación</p> <p>Actividades de capacitación realizadas</p> <p>Sistemas de monitoreo y evaluación funcionando.</p>

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	1 EJE DE RECTORÍA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Sensibilizar y capacitar a funcionarios del PANI para el ejercicio de la rectoría en los diferentes niveles y ámbitos del Sistema Nacional de Protección.	La orientación y los alcances de la rectoría conocidos por los funcionarios del PANI e incorporados en sus prácticas.	Talleres de capacitación y sensibilización	<p>Informes de talleres realizados</p> <p>Informes de Monitoreo y evaluación a la aplicación del modelo de gestión.</p>

NIVEL	2 EJE DE ATENCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Promover la interiorización y puesta en práctica de las estrategias de intervención en los diferentes niveles y servicios de atención del PANI.	Estrategias de intervención puestas en práctica en los diferentes niveles y servicios institucionales de atención.	<p>Espacios para discusión, análisis y definición de estrategias como parte de un modelo de atención</p> <p>Identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas en materia de atención.</p>	<p>Informes de actividades de capacitación a personal de PANI</p> <p>Informes y evaluaciones de aplicación de las estrategias de intervención.</p>

NIVEL	3 EJE DE PROMOCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Propiciar un cambio de actitud de los funcionarios del PANI de manera que se legitime e incorpore la promoción como parte de su quehacer institucional.	<p>Eje de promoción integrado en la cultura institucional.</p> <p>Que en el Plan General de Capacitación y Educación esté incorporado en forma permanente el eje de Promoción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de los funcionarios en materia de promoción. - Incorporación de la promoción al trabajo realizado desde los demás ejes estratégicos que componen la plataforma de servicios. - Procesos de retroalimentación continua y análisis de lecciones aprendidas y experiencias exitosas. 	<p>Número de acciones de capacitación en materia de promoción dirigida a funcionarios.</p> <p>Número de funcionarios que participan en actividades de promoción, según especialidad.</p> <p>Número de procesos de retroalimentación en torno al eje de promoción.</p>

NIVEL	4 EJE DE PREVENCIÓN: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Incentivar una cultura institucional en materia de prevención.	Mejores prácticas institucionales que incorporan la Prevención.	Planes Regionales en materia de prevención. Capacitación a funcionarios (as) Identificación y capacitación de agentes multiplicadores comunales.	Planes de Prevención implementados Porcentaje de funcionarios que participan en actividades de Prevención. Agentes multiplicadores comunales involucrados en actividades de Prevención

NIVEL	5 EJE DE DEFENSA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural (Prácticas)	Promover una cultura institucional de aplicación de directrices y protocolos para defensa de manera oportuna, más homogénea y ajustada al enfoque de derechos.	Una institución que aplica criterios y procedimientos de defensa ajustados al enfoque de derechos.	Capacitación sobre los protocolos y directrices a todos los funcionarios y no solo por comisiones. Directores Regionales y Coordinadores de oficina velan por el cumplimiento de las directrices y protocolos.	Informes de participación y coordinación en redes comunales e interinstitucionales, charlas u otras. Informes de capacitaciones periódicas a cargo de Gerencia técnica. Informes de monitoreo y evaluación.

NIVEL	6 EJE DE GARANTÍA: ÁMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Establecer procedimientos de rendición de cuentas sobre los niveles de cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Se cuenta con instancias de exigibilidad del cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. El PANI hace rendición de cuentas regularmente	Promover la creación en las comunidades de las instancias de monitoreo, seguimiento y evaluación de la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Realizar actividades de promoción e información sobre el monitoreo, seguimiento y evaluación de la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Instancias creadas y en operación Número de actividades realizadas

NIVEL	7 EJE DE PROTECCIÓN: AMBITO INTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Promover la incorporación del enfoque de la protección integral en las prácticas de los funcionarios del PANI asignados a los programas dirigidos a la población menor de edad que se encuentre bajo alguna alternativa de protección.	Todos los funcionarios del PANI conocen y aplican la Doctrina de Protección Integral (DPI)	Capacitación a funcionarios en marco de DPI	Funcionarios capacitados Informes de evaluación sobre la aplicación de la Doctrina de Protección Integral.

AMBITO EXTERNO

1 EJE DE RECTORIA OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo General:

Posicionar la labor del PANI como institución rectora en materia de niñez y adolescencia y sus familias, ejerciendo un liderazgo político y técnico, orientado a fortalecer el Sistema Nacional de Protección para el cumplimiento de las responsabilidades de los actores que forman parte del mismo.

2 EJE DE ATENCION OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo General

Promover la participación activa de las familias, comunidades, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil para que, en conjunto con el PANI y con un enfoque de protección integral compartido, brinden la atención oportuna ante situaciones de vulnerabilidad o de violación de los derechos de las personas menores de edad

3 EJE DE PROMOCION OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo General

Incentivar la formulación de políticas y programas de promoción interinstitucionales, con la participación de todas las instancias del Sistema Nacional de Protección, con miras a fortalecer una cultura de reconocimiento, respeto y cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia.

4 EJE DE PREVENCION OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo General:

Reforzar las acciones de prevención en las familias, las comunidades e instituciones públicas y privadas, para disminuir los factores de riesgo de violación de los derechos y promover entornos protectores de los mismos.

5 EJE DE DEFENSA
OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo general:

Exigir el efectivo cumplimiento de las responsabilidades de los diferentes actores involucrados en la defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.

6 EJE DE GARANTIA
OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo general

Promover el empoderamiento de las personas, familias, comunidades y organizaciones sociales, para que puedan exigir el cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia ante todas aquellas instancias responsables de garantizarlos.

7 EJE DE PROTECCION
OBJETIVOS DE INCIDENCIA EN EL ENTORNO

Objetivo general

Incentivar la conformación de entornos protectores de los derechos de la niñez y la adolescencia, que articulen a la familia como primera instancia de protección de dichos derechos, a las instituciones co-responsables de la protección y a los sistemas locales de protección.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	1 EJE DE RECTORÍA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Vigilar y abogar para que en la normativa que se promulgue se respete el rol rector del PANI.	Legitimado el rol del PANI, de manera que se respetan sus atribuciones y competencias rectoras.	<p>Dar seguimiento a la promulgación de nueva normativa en materia de niñez y adolescencia.</p> <p>Divulgar la normativa que sustenta el rol rector.</p>	<p>Normativa promulgada congruente con aquella en que se sustenta el rol rector del PANI</p> <p>Acciones de divulgación de la normativa.</p>

NIVEL	2 EJE DE ATENCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Activar los sistemas locales de protección ante la presunción de alto riesgo o violación de los derechos de las PME según competencias de los diferentes actores sociales.	Los diferentes actores sociales, según sus competencias, brindando respuestas oportunas a los casos que requieren atención del PANI.	<p>Elaboración de Protocolos institucionales e interinstitucionales sobre las competencias de cada actor social.</p> <p>Capacitación a los diferentes actores sociales sobre la importancia de respuestas oportuna.</p>	<p>- Protocolos elaborados</p> <p>- Capacitaciones brindadas.</p>

NIVEL	3 EJE DE PROMOCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Divulgar la normativa internacional y nacional en materia de derechos de la niñez y la adolescencia.	Las familias, comunidades, organizaciones e instituciones tienen un mejor conocimiento sobre los derechos de la niñez y la adolescencia.	<p>Publicación de las normativas</p> <p>Distribución de dichas publicaciones</p> <p>Campañas de Divulgación en comunidades, centros educativos y medios de comunicación</p>	<p>Número de publicaciones hechas y distribuidas</p> <p>Campañas realizadas</p>

NIVEL	5 EJE DE DEFENSA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Sensibilizar a las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil sobre la normativa y sobre sus responsabilidades en materia de defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.	Instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil conocen y aplican normativas asumen responsabilidades en defensa de los derechos de la niñez y la adolescencia.	PANI realiza divulgación de la normativa existente en materia de niñez y adolescencia. El PANI sensibiliza a otras instituciones sobre sus responsabilidades	Se promueve información, se capacita y organiza a la comunidad. Se facilita la participación comunal.

NIVEL	6 EJE DE GARANTIA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Incidir para que las Instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales y organizaciones comunales reconozcan y asuman sus responsabilidades en la garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia.	Instituciones y organizaciones asumiendo sus responsabilidades en la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	En coordinación con el PANI, elaboración e implementación, por parte de las instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales y las organizaciones comunales, de normas, directrices, reglamentos, entre otros, para una efectiva garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Formalización de convenios interinstitucionales que faciliten y propicien la garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Normas directrices, reglamentos promulgados. Convenios formalizados.

NIVEL	7 EJE DE PROTECCION: AMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Promover un enfoque compartido de aplicación del marco jurídico entre los diferentes actores relacionados con la protección.	Los diferentes actores en materia de protección con un mismo enfoque en la aplicación del marco jurídico.	Elaborar propuesta de enfoque de aplicación del marco jurídico en materia de protección. Capacitación a los diferentes actores	Propuesta de enfoque de aplicación del marco jurídico. Número de personas capacitadas

NIVEL	1 EJE DE RECTORÍA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Fortalecer el Sistema Nacional de Protección, mediante la promoción de políticas nacionales y planes de acción que involucren a todos sus componentes.	Sistema Nacional de Protección más integrado en cuanto a contar con políticas conjuntas y al mismo tiempo con planes que establezcan responsabilidades a cada actor en los diferentes niveles y ámbitos de competencia.	-Promover la formulación de las políticas públicas y los planes de acción a nivel del Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia - Participar en su implementación y realizar actividades de monitoreo y evaluación	-Documento de Política pública y planes de acción aprobado. - Informes de Monitoreo y Evaluación de la política y planes de acción

NIVEL	2 EJE DE ATENCION: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Diseñar estrategias específicas que favorezcan que cada actor social con competencia en la protección integral de las Población Menor de Edad articule una respuesta oportuna y eficiente ante la violación de los derechos de esta población.	Plataforma de Servicios operando en todos sus niveles, en todas las oficinas locales del PANI.	Construcción del diseño funcional de la Plataforma de Servicios” Plan para la operacionalización de la Plataforma de Servicios.	Propuesta elaborada y aprobada Cantidad de oficinas locales que han implementado la plataforma de servicios.

--	--	--	--	--

NIVEL	3 EJE DE PROMOCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Generar una política y programas interinstitucionales de promoción con un enfoque de derechos, en el marco del Sistema Nacional de Protección	Los actores del SNP realizan acciones articuladas de promoción con enfoque de derechos.	Formular una política y programas interinstitucionales para la promoción de DNA.	-Política formulada y aprobada en CNNA Programas interinstitucionales activados

NIVEL	4 EJE DE PREVENCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Activar los Sistemas Locales de Protección con la participación de las diferentes instituciones en acciones de prevención conjuntas, promovidas por el PANI	Incrementada la participación de otras instituciones en los Sistemas Locales de Protección.	Definir estrategias de coordinación interinstitucional para la ejecución de planes, programas y proyectos de prevención. Compromisos de gestión que involucren a todos los integrantes del SLP. Ejecución articulada de planes, programas y proyectos de prevención..	Informes sobre la participación de instituciones en los SLP Actividades realizadas de manera conjunta en los SLP Informes sobre cumplimiento de los compromisos de gestión.

NIVEL	5 EJE DE DEFENSA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Establecer un protocolo común interinstitucional que determine los lineamientos para participar en la defensa de los derechos de NNA, en coordinación con el PANI.	Instituciones comprometidas, participando en acciones y procedimientos conjuntos de defensa de los derechos de NNA.	PANI gestiona ante jerarcas de instituciones la incorporación del enfoque de derechos. PANI da capacitación a funcionarios de otras instituciones en materia de defensa de los derechos de NNA. Elaboración del protocolo común.	Planes operativos institucionales con enfoque de derechos. Actividades de capacitación realizadas y número de funcionarios capacitados. Documento de protocolo.

NIVEL	6 EJE DE GARANTIA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	Informar y capacitar a la ciudadanía y a las organizaciones comunales sobre los mecanismos e instrumentos disponibles, así como sobre las competencias y atribuciones de las instituciones, para que puedan exigir su cumplimiento y de esa manera fortalecer la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Ciudadanos y organizaciones mejor informadas sobre las competencias de los diferentes actores y con mayor formación en la doctrina de los Derechos Humanos y en la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes	Realizar análisis para identificar las competencias y atribuciones de los diferentes actores en materia de garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Definición e implementación de estrategias de divulgación de los mecanismos de garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Competencias y atribuciones de los diferentes actores identificadas Número de actividades de divulgación realizadas

NIVEL	7 EJE DE PROTECCION: AMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político Organizativo	Promover el cumplimiento de los derechos de las PME separadas de sus familias, por parte de otros actores.	Cumplimiento de los plazos de ley para la restitución del derecho a una familia, de las personas menores de edad ubicadas en alternativas de protección.	-Establecer un procedimiento sobre las acciones a realizar frente al incumplimiento de los actores internos o externos en los proceso de protección y restitución de una familia. -Capacitación a actores internos y externos para un mejor cumplimiento de los tiempos establecidos en las medidas de protección, así como para acortar los tiempos en sede administrativa y judicial de los procesos para restitución del derecho a la familia	-Procedimientos establecidos de acciones sobre el incumplimiento de acciones en materia de protección o restitución del derecho a una familia. -Actividades de capacitación realizadas -Número de personas capacitadas

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	1 EJE DE RECTORÍA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Promover que los diferentes actores del Sistema Nacional de Protección asuman el compromiso y las acciones conjuntas necesarias para garantizar la protección integral de los DNA.	Los actores del SNPI participan, asumen compromisos, definen estrategias y llevan a cabo acciones particulares y conjuntas para la protección integral de la niñez y la adolescencia.	Hacer propuestas de acuerdos de cooperación entre instituciones Proponer y ejecutar proyectos conjuntos entre instituciones del SNPI	Acuerdos de cooperación, planes de acción y proyectos ejecutados.

NIVEL	2 EJE DE ATENCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Promover la incorporación de la Doctrina de Protección Integral en las familias, instituciones y organizaciones sociales, a fin de garantizar el disfrute pleno de los derechos de la población menor de edad.	Sociedad conciente y activa sobre su responsabilidad en la vigilancia y denuncia oportuna ante situaciones de riesgo de las personas menores de edad.	Campañas masivas de concientización Alianzas estratégicas con medios de comunicación Promoción de proyectos interinstitucionales	Cantidad de campañas realizadas Cantidad de alianzas estratégicas formalizadas Cantidad de proyectos formalizados

NIVEL	3 EJE DE PROMOCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Propiciar un cambio de actitudes y acciones a nivel de la sociedad en cuanto al reconocimiento y respeto de los Derechos de la Niñez y Adolescencia.	Mejores prácticas de diferentes actores sociales de la sociedad reconociendo a niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos.	Difusión de los derechos a través de campañas y otras acciones de sensibilización Acciones de promoción de derechos, dirigidos a los grupos brechas con el fin de reconocer carácter étnico, lingüístico y social	- N de acciones difusión, información y sensibilización. - N de instituciones y organizaciones participantes en programas de promoción de derechos. - N de proyectos ejecutados a nivel interinstitucional

NIVEL	4 EJE DE PREVENCIÓN: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Desarrollar procesos educativos en las comunidades, orientados a reducir los factores de riesgo que propician situaciones violatorias de derechos de la PME.	Mayor conocimiento en familias y comunidades sobre las derechos de la niñez y la adolescencia y sobre como prevenir su violación Comunidades más involucradas en la prevención de la violación de derechos de la PME.	Trabajo con grupos locales, especialmente con los Comités Tutelares y Juntas Locales de Protección Campañas y talleres de Sensibilización sobre los factores de riesgo y modos de minimizarlos. Consecución de recursos financieros, logísticos y humanos a nivel comunal como parte de una cultura de compromisos de gestión comunal.	Actividades educativas realizadas Talleres realizados Guías y módulos de capacitación diseñados para las campañas y talleres socio-educativos.

NIVEL	5 EJE DE DEFENSA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Capacitar a las familias, organizaciones sociales y comunidades sobre su responsabilidad en la defensa de los derechos de NNA.	Una sociedad conocedora de las responsabilidades del PANI y de otras instituciones, y al mismo tiempo participando activamente en la defensa de los derechos de NNA.	Campañas de divulgación. Capacitación comunal. Participar en trabajo con redes locales.	Informes de campañas Informes de actividades de capacitación y de las realizadas en redes locales.

NIVEL	6 EJE DE GARANTIA: ÁMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Promover la práctica de rendición de cuentas periódica a la ciudadanía, por parte del Estado, sobre el nivel de garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.	El Estado fortalecido en la cultura de rendición de cuentas sobre el nivel de garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes. Ciudadanos empoderados, con capacidad de información para exigir derechos de las personas menores de edad.	Diseño y ejecución de estrategias y acciones en las instancias locales, regionales, nacionales con enfoque de garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes. Informes periódicos a los ciudadanos sobre el nivel de garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Número de instancias garantizando los derechos de los niños, niñas y adolescentes. Número de informes emitidos

NIVEL	7 EJE DE PROTECCION: AMBITO EXTERNO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Fortalecer los entornos protectores a nivel local, con la participación de instituciones, organizaciones y familias.	Una cultura de respeto y garantía de los derechos de la niñez y la adolescencia, fortalecida.	Un proceso socioeducativo sistemático y continuado dirigido al colectivo social, a fin de promover una cultura de respeto y garantía de los derechos de las personas menores de edad. Gestionar la apertura de hogares solidarios para brindar protección a las personas menores de edad que han sido separadas de sus familias por que su interés superior a si lo exige. Promover la integración de los Albergues institucionales y las O.N.Gs, en el contexto local donde se encuentren ubicadas.	Campañas y actividades educativas realizadas Hogares solidarios disponibles para atender niñas, niños y adolescentes, que requieran de ubicación y atención temporal. Comunidades sensibles y dispuestas a favorecer la incorporación de las personas menores de edad en el contexto comunal.

8 EJE DE ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS:

En el marco de los procesos de cambio y reforma institucional que se están llevando a cabo en el PANI, uno de los desafíos más importantes es la adaptación de los modelos gerenciales y administrativos a las exigencias del enfoque de derechos y de protección integral. Si bien todos los recursos son importantes para lograrlo, el recurso humano es fundamental y por ello debe dársele una atención particular con el objetivo de lograr cambios en la cultura y las prácticas institucionales acordes con las nuevas necesidades y enfoques que orientan la acción del PANI.

Se requiere hacer una gestión adecuada para la obtención de recursos acordes con las atribuciones, mandatos y tareas de la institución así como hacer un uso eficiente de los mismos. A la par de ello, la administración y uso de esos recursos, debe apegarse a principios éticos concordantes con la misión, visión y mandatos de la institución, teniendo como referente fundamental los intereses, necesidades y derechos de las personas menores de edad.

8 EJE DE ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO OBJETIVO GENERAL DEL EJE

Lograr que el PANI cuente con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales que le permitan, con una adecuada planificación estratégica, apoyar los procesos sustantivos para cumplir en forma eficaz y eficiente con las responsabilidades en materia de prevención, atención, protección, defensa, garantía y promoción de los derechos de las personas menores de edad.

Objetivos específicos, resultados, actividades...

NIVEL	8 EJE DE ORGANIZACIÓN, GESTION Y APOYO ADMINISTRATIVO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Normativo	Desarrollar un plan de control y seguimiento para asegurar que el PANI reciba los recursos financieros que establece la ley.	Aumento de los ingresos del PANI Mejor control y seguimiento a la captación de recursos para el PANI por parte de otras instituciones responsables	Estudio de las liquidaciones presupuestarias y otros documentos relacionados con la captación de los recursos por parte de las instituciones que deben girar al PANI un porcentaje	Estudios realizados regularmente. Gestiones y

			<p>específico sobre estas captaciones.</p> <p>Realizar las gestiones administrativas, políticas y/o legales para el reclamo de los recursos que le corresponden a la Institución.</p> <p>Operacionalizar un plan de seguimiento continuo.</p>	<p>acciones legales. realizadas</p> <p>Plan de seguimiento continuo implementado</p>
--	--	--	---	--

NIVEL	8 EJE DE ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Político / Organizativo	<p>Gestionar oportunamente los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios, garantizando un uso eficiente y una distribución adecuada de los mismos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.</p>	<p>Contar con los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales necesarios para el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar la estructura ocupacional de acuerdo a la demanda de servicios. 2. Gestionar ante el Ministerio de Hacienda la creación de plazas nuevas. 3. Gestionar ante el Ministerio de Hacienda los recursos financieros que por ley le corresponden al PANI y el ajuste del límite de gasto. 4. Revisar y actualizar el Plan Estratégico Informático Institucional en el marco de la Reforma. 5. Diseño y aplicación de herramientas, procesos, procedimientos y modelos de gestión que favorezcan la 	<p>Estructura ocupacional ajustada</p> <p>Número de plazas nuevas aprobadas por MH</p> <p>Nivel de incremento en la asignación presupuestaria</p> <p>Plan Informático Institucional revisado y ajustado</p> <p>POIs, manuales, procedimientos y modelos de gestión acordes con la planeación estratégica.</p>

			cultura de planificación estratégica.	
--	--	--	---------------------------------------	--

NIVEL	8 EJE DE ORGANIZACIÓN, GESTION Y APOYO ADMINISTRATIVO			
	Objetivos específicos	Resultados Esperados	Acciones y proyectos prioritarios	Indicadores
Sociocultural	Promover una cultura de planeación estratégica institucional	Funcionarios (as) identificados y comprometidos con la planeación estratégica, su ejecución y cumplimiento.	Diseñar y ejecutar una estrategia informativa y formativa sobre la planeación estratégica.	Impacto de la estrategia informativa y formativa